



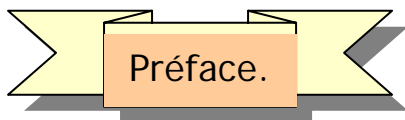
Banque Mondiale



Manuel du praticien des appuis au processus d'élaboration des PDL et PDC

Au village





Parmi les raisons qui justifient la mise en place du Programme National de Développement Participatif (PNDP) il y a, en bonne place, sa responsabilité dans l'accompagnement du processus de Décentralisation en cours, avec un parti pris pour les approches participatives.

Il convient donc de rappeler quelques aspects contextuels importants :

- Les lois de juillet 2004 sur la décentralisation inscrivent dans un cadre légal la réalisation des plans de développement des CTD (cf. loi d'orientation) ainsi que d'autres planifications dans des domaines spécifiques transférés aux CTD (cf. loi sur les communes).
- Le PNDP est un instrument du gouvernement mandaté pour accompagner la mise en œuvre progressive du processus de décentralisation dans le sens d'un transfert également progressif des compétences vers les communes.
- Il est entendu que l'adoption des textes d'application va préciser graduellement les conditions de mise en œuvre de la Décentralisation...

Le rappel de ce qui précède suffit pour faire percevoir le côté "marche sur la crête" de la démarche du PNDP qui doit, assez souvent, précéder le processus de normalisation opérationnelle de ladite Décentralisation, quitte à l'enrichir par la suite des fruits de ses expériences anticipatives.

D'où la nécessité de se donner des balises, de façon non moins participative la plupart du temps, afin de limiter autant que faire se peut les marges d'erreurs à l'occasion de ses initiatives dont on sait qu'elles procéderont par la recherche-action, dans bien des cas.

Le présent Manuel du/de la praticien(ne) des appuis au processus d'élaboration des Plan de Développement Local (PDL) et Plan de Développement Communal (PDC) a justement pour ambition de proposer de ces balises fixées de façon concertée, dans un de ces élans de collaboration pour la production des idées entre protagonistes justifiant tous de plus ou moins d'expériences en matière d'appuis à la Décentralisation au Cameroun et ailleurs que le PNDP pour sa part se félicite d'avoir initié et animé. Ce faisant, le PNDP se rappelle à lui-même d'abord, et ensuite à tous les concernés dans ce processus d'appui à la Décentralisation qui s'invente quasiment au quotidien à la faveur de la volonté politique résolument affirmée, qu'aucune intelligence n'est de trop pour que la dynamique ainsi en cours aille de l'avant d'un pas rassuré.

Ayant constaté et salué ainsi la bonne qualité de la collaboration pour la parturition - c'est vraiment le cas de l'écrire - de ce Manuel, car il s'est bien agi d'un enfantement collectif, comment ne pas saisir l'occasion de ces propos

introdutifs pour remercier profondément toutes celles et tous ceux qui y ont effectivement contribué. Ils ont contribué à plus d'un titre, aux plans matériel, financier et intellectuel mais, sans minimiser les deux premiers types de contributions cités, c'est surtout la contribution intellectuelle que nous saluons ici en souhaitant qu'elle en annonce d'autres sur le chemin long qui est devant nous. Nous nous en voudrions de ne pas citer les contributeurs les plus déterminants qui ont donné le meilleur d'eux-mêmes tout au long du processus de gestation et mise en forme du Manuel, à savoir :

- Les organismes de coopération bi et multilatérale que sont la GTZ (Coopération Technique Allemande), la SNV (Organisation de Coopération Néerlandaise), la Banque Mondiale ;
- Les Projets et Programmes partenaires comme le PADC ;
- Les ONG et Bureaux d'Etudes et de conseils associés es qualité au processus que sont CANADEL, ODECO, STRATEGIES, et
- Le Bureau d'Etudes IMCS (International Media, Conseils & Services) qui a été commis pour rédiger le Manuel sur la base des contenus, approches, méthodes et outils validés par les parties impliquées sus-citées.

Que le Manuel ainsi enfanté ensemble soit encore à parfaire n'enlève rien à ces remerciements, dès lors que tous ces protagonistes ont promis "d'écouter" la mise en œuvre de l'ouvrage sur le terrain tout en en relevant les insuffisances pour des enrichissements et améliorations futures. Ce faisant, nous sommes tous conscients de ce qu'aucune œuvre n'est parfaite et que le meilleur moyen de ne pas commettre d'erreur est de ne rien essayer. Encore que le Manuel se veut surtout un guide pratique et non un Manuel de procédures obligatoires, créant des standards normatifs astreignants, même si un niveau minimum de formalisation des principe et approches d'élaboration des PDL et PDC reste souhaitable pour en garantir la bonne qualité. Les utilisateurs(trice)s, les OAL surtout, sauront sans nul doute s'en servir pour renforcer leurs capacités en tant qu'accompagnateur(trice)s / facilitateur(trice)s des processus de PDL et PDC, sans faire ombre aux responsabilités de Maîtrise d'Ouvrage des élus locaux qu'il faudra au contraire aider à affirmer au possible. Il s'agira notamment de valoriser les commissions municipales et le conseil municipal en tant qu'espace de concertation et de planification, de les aider à établir un lien clair entre plan opérationnel (plan de campagne) et budget communal. Il s'agira aussi de renforcer le rôle des conseillers municipaux en tant qu'élus représentant une partie des aspirations et des problèmes des communautés à la base et devant contribuer à la bonne circulation des informations en général et à bien lier les PDLs au PDC, de renforcer la coopération entre Communes et services étatiques...

Il s'agira. Il s'agira... Que de défis pour les OAL ! Que d'ambitions pour ce Manuel !

Alors, essayons !

La Coordinatrice Nationale du PNDP.

TABLE DES MATIERES.

	Pages
Préface	2-3
Liste des abréviations	5
INTRODUCTION	7
Un Manuel pourquoi ?	7-9
Le Manuel pour qui ?	10-11
Comment le Manuel a-t-il été élaboré ?	12
Quels sont les buts du Manuel ?	13
Comment utiliser le Manuel ?	13
LA PARTICIPATION DE QUI, POUR QUOI, ET COMMENT ?	14
La participation de qui ? Pour quoi ?	14-16
La participation comment ?	17-18
L'ELABORATION DU PDL : PREPARATION, DIAGNOSTIC, PLANIFICATION	19
Comment préparer l'élaboration du PDL ?	20-21
Comment préparer les étapes de diagnostic et de planification ?	22-23
Comment réaliser le diagnostic participatif ?	24-27
Comment faire la planification ?	28-37
EN GUISE DE PASSERELLE	38
L'ELABORATION DU PDC : PREPARATION, DIAGNOSTIC, PLANIFICATION	39
Comment préparer l'élaboration du PDC ?	40-42
Comment réaliser le DP et la Planification au niveau communal ?	43-53
LA BOÎTE A OUTILS	54
Outil 1 : Fiche de collecte des données de base niveau Communauté / Village	55-56
Outil 1 bis : Fiche de collecte des données de base niveau Commune	57-58
Outil 2 : Carte de l'UPP	59-60
Outil 3 : Transect	61
Outil 4 : Diagrammes (de Venn, de flux, saisonnier)	62
Outil 5 : SEPO	63
Outil 6 : Analyse des Parties Prenantes	64-65
Outil 7 : Analyse "causes - effets" des Problèmes	66-67
Outil 8 : Analyse "moyens - fins" des objectifs	68
Outil 9 : Décision sur les axes stratégiques du Plan	69-70
Outil 10 : Cadre Logique de PDL / PDC	71-72
Outil 11 : Elaboration du Programme d'action	73
Outil 12 : Fiche de projet	74-75
Outil 13 : Tableau de signes du bien-être	76
GLOSSAIRE	77-81
BIBLIOGRAPHIE	82

LISTE DES ABRÉVIATIONS.

AP	: Analyse des Problèmes
APP	: Analyse des Partie Prenantes
CANADEL	: Centre d'Accompagnement de Nouvelles Alternatives de Développement Local
CC	: Comité de Concertation
CDV	: Comité de Développement Villageois
CL	: Cadre Logique
CTD	: Collectivités Territoriales Décentralisées
DAP	: Démarche d'Animation Participative
DP	: Diagnostic Participatif
DPP	: Démarche de Planification participative
DSRP	: Document Stratégique de Réduction de la Pauvreté
GTZ	: Organisation de Coopération Technique Allemande
IMCS	: International Media, Conseil & Services
ISS	: Interview Semi-Structurée
MARP	: Méthode Active de Recherche et de Planification Participatives
OAL	: Organismes d'Appui Local
PADDL	: Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement Local
PDC	: Plan de Développement Communal
PDL	: Plan de Développement Local
PNDP	: Programme National de Développement Participatif
PPPO	: Planification Participative Par Objectifs
R&A	: Recherche - Action
ROC	: Renforcement Organisationnel des Communes
SEPO	: Succès, Echecs, Potentialités, Obstacles
SNV	: Organisation Néerlandaise de Développement
Stratégies	: Bureau d'études invité à l'Atelier de conception
UPP	: Unité (zone) de Planification Participative

« Tous les chemins mènent à Rome. Le rôle de la planification est de trouver le meilleur d'entre eux »

INTRODUCTION



Un Manuel pour
quoi faire ?

Ce Manuel est à l'usage des agents et organismes d'appui aux processus de planification locale (niveau village ou communauté) et communale (niveau Commune). OAL, ou Organisme d'Appui Local est l'appellation consacrée dans la suite du présent Manuel. En d'autres termes, il s'agit d'un guide dans le cadre de leur travail d'appui conseil pour l'élaboration des PDL et PDC par les concernés eux-mêmes, et avec la participation des autres parties prenantes importantes. D'emblée, ce positionnement de l'OAL indique à souhait qu'il travaille essentiellement au renforcement de la Maîtrise d'Ouvrage (MO) des processus de PDL et PDC, MO qui relève des responsables des CTD comme cela a été indiqué déjà en Préface. L'esprit qui prévaut donc tout au long du Manuel est celui d'aider l'OAL à jouer ce rôle de bon conseiller / facilitateur.

Notons avec l'expérience de la SNV qu'un Plan de développement local « est un cadre retraçant l'ensemble des programmes et projets cohérents et concertés de développement à exécuter en adéquation avec les orientations nationales et régionales et qui précise le but, les objectifs, les stratégies et les résultats à atteindre dans un temps donné, ainsi que les moyens nécessaires...en fonction des potentialités et contraintes du milieu, des choix effectués par le Conseil Communal, la société civile et les partenaires au développement... » (*"Démarche méthodologique pour la planification locale"*, SNV, 2000).

Le cadre qui précise ainsi le but, les objectifs, les stratégies (au sens des actions à mener) et les résultats à atteindre dans un temps donné, ainsi que les moyens nécessaires, est donc élaboré de façon participative au niveau de l'Unité de Planification Participative (UPP) considérée, à savoir la Communauté, le Village ou un groupe de quartiers, et c'est le PDL ; ou bien au niveau de la Commune, et c'est le PDC.

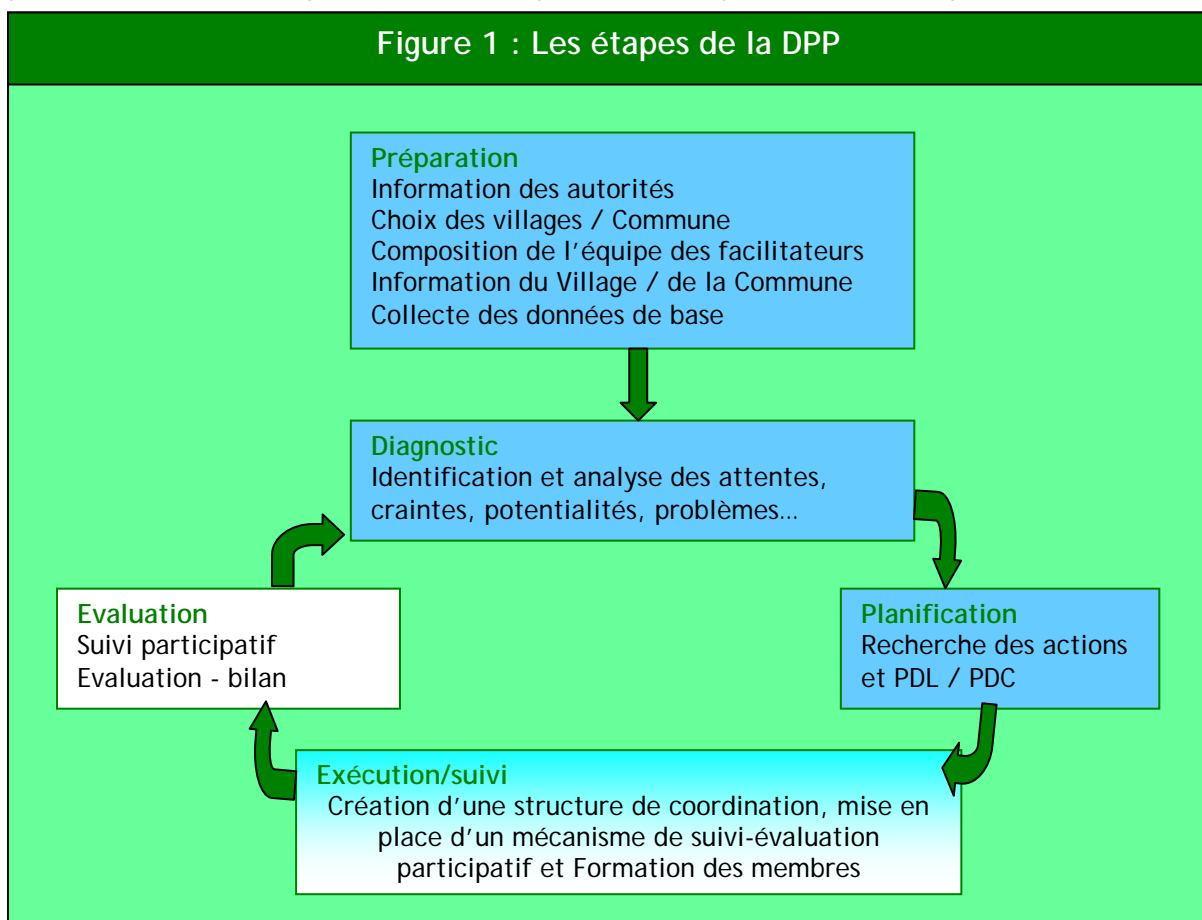
Cette définition inspire et sous tend la rédaction de ce Manuel, tout en puisant également dans la riche expérience de la GTZ, non seulement en ce qui concerne ses acquis conceptuels en matière de Planification locale proprement dite, mais aussi en ce qui concerne les savoirs connexes capitalisés par elle en Gestion Participative de cycles de projets / Programmes (GCP). Cette définition suggère de considérer aussi que le Plan est :

- avant tout un outil de gestion du développement au sein de l'UPP considérée, et non d'encadrement, encore moins une exigence exogène, celle des bailleurs de fonds par exemple ; à ce titre il oriente les différentes interventions dans l'UPP, avec en premier celles de la Commune ; il s'ensuit que le Plan n'est pas le plan de la Commune seule ;
- un cadre pour prendre les décisions de gestion du développement local de façon transparente ; c'est donc un outil de bonne gouvernance ; d'où l'importance de créer dès le départ du processus de planification une structure de coordination, de mettre en place d'un mécanisme de suivi-évaluation participatif et de former des membres à cet effet, afin d'assurer la participation des parties prenantes importantes à toutes les étapes : sensibilisation, analyse diagnostic, planification, mise en œuvre, S&E et ajustements ;

- ❑ un processus d'apprentissage de construction de vision commune et de travail concerté suivant les orientations ainsi convenues ;
- ❑ un outil de communication avec les partenaires et la population...

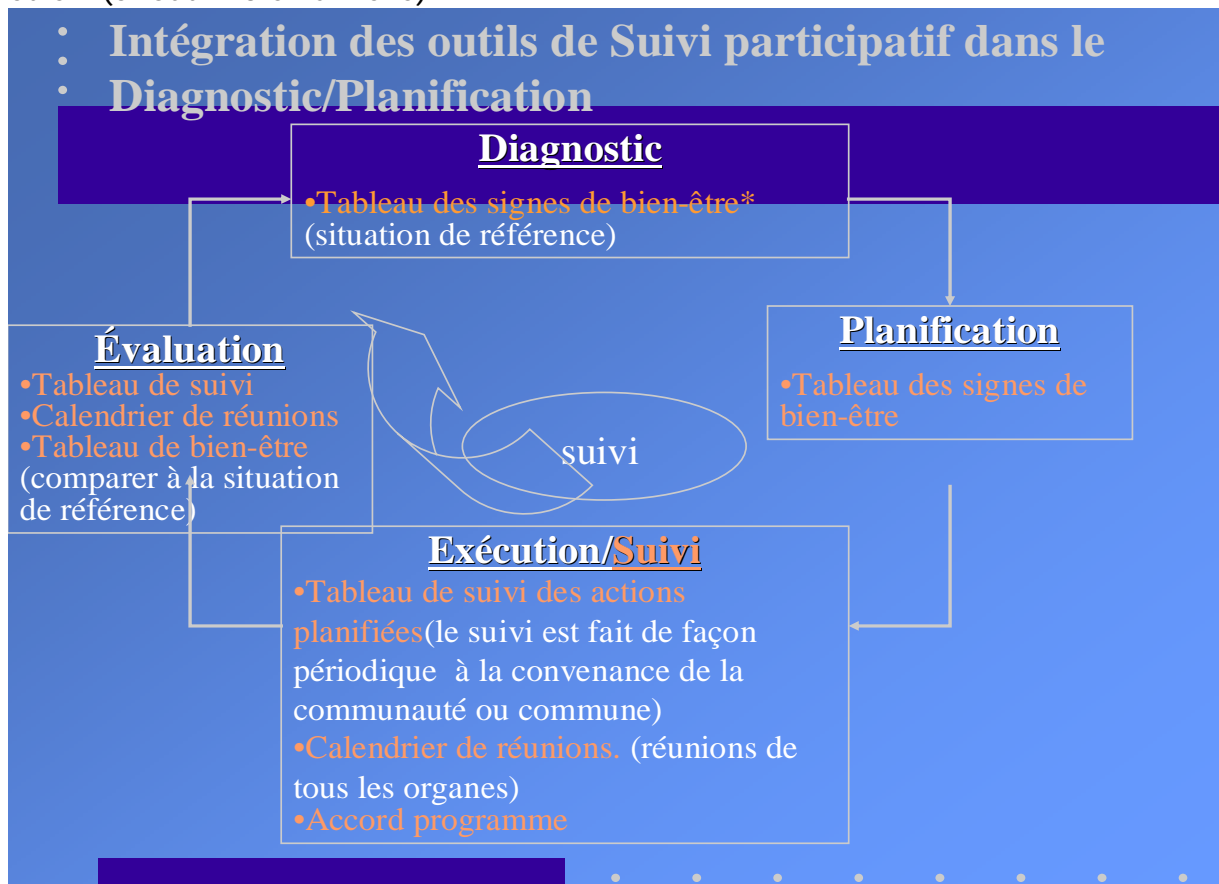
Il est entendu que tout ce qui précède n'enlève rien au rôle moteur du Maire et de son Conseil Municipal qui ont la responsabilité finale de susciter et impulser la dynamique de planification locale, mobiliser autour d'elle, notamment en veillant aux phases d'approbation et de popularisation tout au long du processus

La figure 1 ci-après décrit les étapes de la Démarche de Planification Participative (DPP). Les étapes 1 à 3 et une partie de l'étape 4 (en ce qui concerne le création de la structure de coordination et du mécanisme de suivi participatif) sont celles concernées par le Manuel, bien que l'utilisateur peut s'en inspirer utilement pour les autres étapes.



L'intérêt qui est porté dès le départ sur la nécessité d'instaurer le suivi participatif est de nature à renforcer l'appropriation des processus de PDL et PDC par les concernés eux-mêmes. Les outils et méthodes pour faire à satisfaction le suivi participatifs sont nombreux. L'OAL intéressé peut consulter utilement la boîte à outils PIM (Participatory Impact Monitoring) auprès de la GTZ par exemple. A la SNV la pratique de mise en place de cadres de concertation (comité d'orientation, comités de pilotage, comités de zones (en fait constitués d'animateurs endogènes) ou comités des UPPs existe qui permet de penser que le mécanisme de suivi et évaluation peut reposer sur cette dynamique de concertation, avec une bonne précision des rôles de ces cadres de concertations. Un autre outil simple, construit avec un égal souci de suivi au niveau des impacts des processus de PDL et PDC et de suivi surtout par les concernés eux-mêmes, est proposé en annexe du présent Manuel. La figure 2 ci-après indique le

process pour la prise en compte du S&E, avec pour outil principal le "tableau de bien-être" (cf outil 13 en annexe).



S'agissant du contexte justifiant la conception, l'élaboration et l'introduction de ce Manuel, rappelons que "la démocratisation et la décentralisation qui progressent dans beaucoup de pays africains, la privatisation graduelle des services d'encadrement rural, l'émancipation des paysans et l'évolution de la mentalité des cadres permettent désormais d'appliquer diverses approches participatives à une plus grande échelle (y compris à l'échelle nationale)".



Cette citation introductive à ce Manuel est tirée du Manuel du Praticien édité par le Réseau Africain sur les Approches Participatives, Manuel sur la "Participation villageoise au développement rural". Elle décrit, à n'en point douter, une situation contextuelle qui est proche de la nôtre au Cameroun où le besoin est ressenti de développer un Manuel du Praticien des appuis aux processus d'élaboration des PDL et PDC. Le projet est d'autant plus pertinent que cette similitude du contexte ne gomme pas les spécificités propres à notre pays au moment où processus de Décentralisation se concrétise de plus en plus au quotidien, traduisant progressivement dans les faits la volonté politique de décentralisation clairement affirmée.

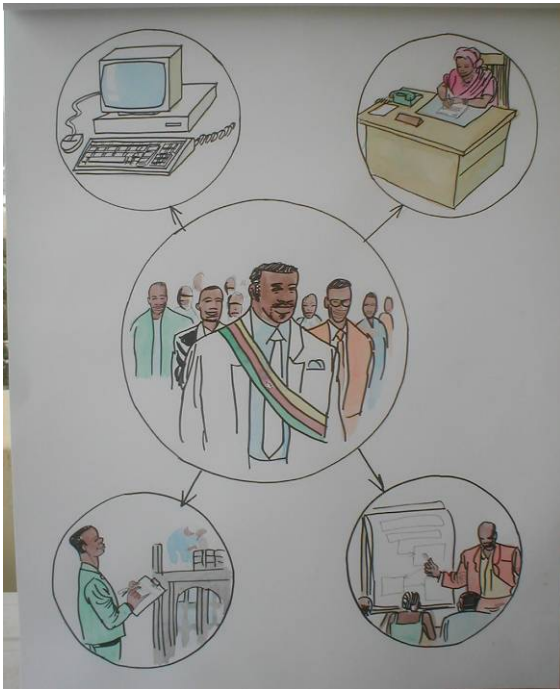
Passer la main...

Le Manuel pour qui ?



D'abord, ce sont les membres de l'équipe de l'OAL mandataire pour l'élaboration du PDL ou du PDC qui sont ciblés en

premier lieu par le Manuel. Il cible aussi le/les Facilitatrices et Facilitateurs endogène(s) identifié(es) par l'OAL au cours du processus d'élaboration des PDL et PDC en tant que personne(s) ressource locales(s) chargée(s) de relayer de l'intérieur de la Communauté ou de la Commune et au quotidien les conseils de l'OAL. Bien entendu, et c'est un rappel, les autorités municipales, administratives, traditionnelles, religieuses et autres parties prenantes concernées gagneraient à s'en approprier les contenus afin d'agir à bon escient, chaque partie en ce qui la concerne.



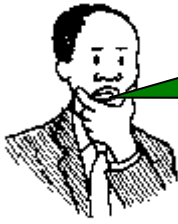
Pour en revenir au Facilitateur(trice) endogène et aux agents constituant l'équipe de l'AOL, en tant que groupe cible premier du Manuel, le tableau ci-après donne à grands traits quelques caractéristiques saillantes nécessaires pour l'accomplissement de leurs missions d'appuis conseils, et donc pour la bonne utilisation du Manuel.

Acteur concerné	Caractéristiques saillantes
Facilitateur endogène	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Etre membre de l'UPP et y résider de façon stable ❑ Jouir de la confiance de la population et, au mieux, être reconnu leader dans la Communauté ❑ Justifier : <ul style="list-style-type: none"> ▪ de capacités d'adaptation ▪ d'aptitudes d'animation ▪ d'aptitudes à bien communiquer et écouter ▪ d'une bonne connaissance de l'UPP ▪ d'une bonne maîtrise des dynamiques existantes localement en matière de développement (comités de développement et autres...) ❑ Maîtriser la langue locale et une au moins des langues officielles ❑ Savoir lire et écrire
OAL	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Avoir des capacités d'adaptation ❑ Aptitudes / expériences en accompagnement de processus de tiers clients / bénéficiaires, et notamment les processus de planification en général, et en particulier de processus d'élaboration de PDL et PDC ❑ Avoir les capacités de travailler dans l'UP concernée ❑ Disposer d'un siège bien identifiable ❑ Disposer de facilitateur(trice)s ayant une expérience dans la planification notamment participative ❑ Disposer de facilitateur(trice)s ayant un bon niveau de formation (universitaire de préférence) ❑ L'équipe de facilitation proposée doit comprendre entre 3 et 6

- membres pour l'appui à l'élaboration du PDL, et 2 et 4 membres pour l'élaboration du PDC
- Avoir une équipe de facilitateur(trice)s en nombre et qualité suffisants
 - Avoir reçu les mandats clairs suivants :
 - faciliter l'élaboration des PDL / PDC ;
 - appui à la mobilisation des ressources nécessaires pour la mise en œuvre des PDL et PDC issus des processus à elle confiés ;
 - appui à la formalisation des structures de coordination (CC, CDV...)
 - renforcement des capacités ;
 - appui à l'élaboration des plans de formation ;
 - pouvoir assurer des formations spécifiques ;
 - appui au montage de micro projets ;
 - appui à la mise en œuvre de systèmes fonctionnels de S&E
 - Avoir été sélectionnée pour sa compétence, notamment attestée par ses réalisations antérieures, en marge de tout critère discriminatoire, au besoin sur base de shortlist établie à partir du fichier des OAL mis en place au niveau provincial ; ceci suggère la mise en œuvre d'une politique de promotion de l'émergence des OAL de proximité



Point d'eau au Sud-Cameroun (Photo PNDP)



Comment le Manuel a-t-il été élaboré ?

Le PNDP a initié et appuyé l'élaboration de ce Manuel. Le moment fort du processus de cette élaboration aura été la tenue à Kribi, du 13 au 16 Décembre 2004, d'un Atelier d'experts commis, sur la base de leurs compétences et expériences en matière de développement participatif en

général et d'appuis à la décentralisation en particulier, pour contribuer à la définition participative des éléments de contenus à utiliser par un consultant pour mettre en forme le présent Manuel tout en l'enrichissant. Ont ainsi participé à cet Atelier de conception une vingtaine de personnes, hommes et femmes participant en tant que :

PRENOM	STRUCTURE	FONCTION	Attentes (2) ^{max}
Petra SCHILL	PADDL - GTZ	Conseillère technique	prendre en compte des aspects genre (dans des leçons ?)
MEWES ECKEHARD	SERVICE ALLEMAND DE DEVELOPPEMENT (DEU)	COORDINATEUR PARTI AUX OSC	APPRENDRE DU CONCEPT DES PDL ET DES PDC
MBOG SYLVIE CHARISTEL	ONG ODECO	Directrice, responsable du volet développement à la table	ELABORATION D'UN CAHIER DE BASE POUR L'ELABORATION DES PDC/PDL
MFORIFOUM Mama	P.N.D.P Ouest	Responsable provincial Sursi-Clé	Decancher l'appropriation des PDC/PDL par la base
NGO SAMNICK LIONELLE	PNDP CPP SUD	CADRE CHARGE DES COMMUNAUTES	- Un placard sur comment cela sera le prochain pas "d'après" - Partager l'expérience des projets PDC/PDL
AJISSI JEAN GERVAIS	VOLONTAIRES DU DEVELOPPEMENT	Secrétaire Général Expert en Développement Rural Intégratif	Maximiser les étapes et les outils essentiels pour les PDL et PDC
TIENTCHEU MAURICE	IMCS	CONSULTANT	CASTRER LES AUCS DE CONSENSUS EN VUE DE L'ELABORATION D'UN GUIDE PRATIQUE DES PDC/PDL
ENGONTO NDI ANDRE	C.C. EDou	Président du CC	à l'issue de l'atelier de planification
NGOUMI JUVEN ARMAND SÉDRIC	STRATEGIES!	PROGRAM LEADER CONSEILS EN DEVELOPPEMENT	PARTAGER LES EXPERIENCES EN PLANIFICATION
BORNEAU YOSSA	CDCV Bp 311 Bafang	Secrétaire Exécutif	Echange d'expériences Comités de base PDL PDC

- Cadres du PNDP ;
- Cadres du PADC
- Cadres du PADDL, un projet partenaire de coopération technique germano-Camerounaise (GTZ)
- Cadres de la SNV
- Organisations de Base pour assurer la prise en compte des attentes des communautés ;
- Maires de Communes rurales très au fait des expériences de développement participatif et des processus d'élaboration des PDL et PDC à date ;
- OALs parmi les plus avancés au Cameroun sur les mêmes questions ;
- Consultant chargé plus tard de la mise en forme du Manuel.

Ce dernier a donc travaillé sur la base du squelette de Manuel validé à l'issue de l'Atelier de conception. Les enrichissements introduits sont tirés aussi bien de l'analyse documentaire que de ses expériences propres. Les drafts suc-

Photo 1 : Extrait de liste des participants et leurs attentes

cessifs produits sont passés au travers des étapes d'examen critiques lors des séances de restitutions auxquelles ont participé d'abord les cadres du PNDP seulement, et ensuite les cadres des organismes impliqués lors de l'Atelier de Kribi. Chaque fois le Consultant rédacteur a pris en compte les contributions et remarques pertinentes pour aboutir enfin au Manuel ainsi proposé à ses utilisateurs premiers et secondaires. Son utilité sera mesurée à l'aune de sa pertinence par rapport aux objectifs recherchés.

Mais personne n'en attend qu'il soit parfait s'agissant, comme cela a été stipulé dans la Préface, d'une œuvre constamment perfectible de R&A. En effet, Des révisions sont envisagées plus tard pour lui intégrer d'autres enrichissements sur la base des leçons apprises suite aux premières années de son exploitation. C'est pourquoi les contributions critiques des uns et des autres sont les bienvenues.



Quels sont les buts du Manuel ?

- Par rapport aux processus d'élaboration des PDL et PDC, il s'agit :
- d'aider les praticiens à renforcer l'efficacité de leur travail ;
 - de mettre à la disposition des utilisateurs à différents niveaux une démarche harmonisée en tant que référentiel des pratiques de planification participative locale et communale en ces temps d'apprentissage en matières de développement participatif et de décentralisation ;
 - de stimuler les échanges entre divers praticiens et autres parties prenantes aux fins d'améliorer sans cesse les outils et méthodes que requièrent ces approches nouvelles d'appui au développement

Le Manuel est conçu pour être utilisé par des professionnels parfaitement au fait des enjeux de la participation dans le cadre d'une dynamique de décentralisation parfois encore

hésitante au Cameroun, malgré une volonté politique pourtant clairement exprimée. Il s'ensuit que ce Manuel n'est pas un Manuel de formation (à élaborer par ailleurs en tant qu'instrument d'aide à l'acquisition des connaissances normalisées sur les dynamiques participatives appliquées dans le développement local et communal, assurant ainsi une bonne compréhension du Manuel du Praticien et sa bonne utilisation).

Comment utiliser le Manuel ?



Le Manuel : un guide pour le travail ensemble, même lors des Transect (Photo IMCS)



La participation de qui, pour quoi et comment ?

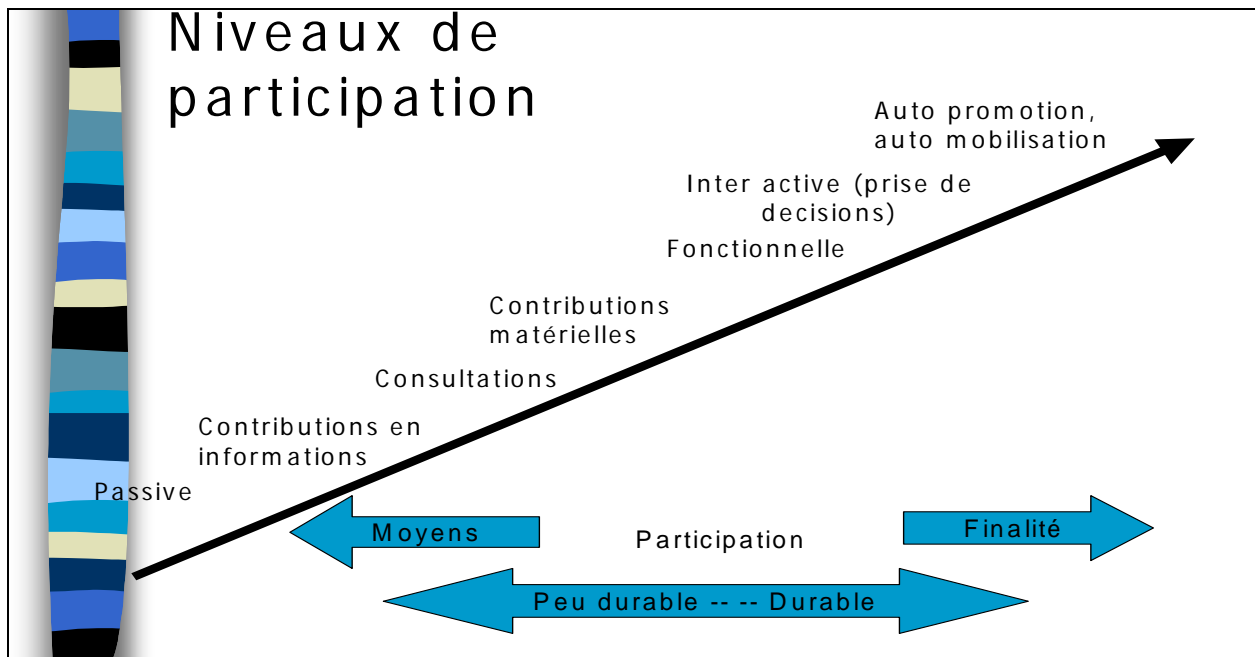
La participation de qui ? Pour quoi ?



Pour comprendre le concept de participation qui est sous-jacent à ce Manuel, il faut le situer dans le contexte des rapports État / populations dans le cadre du développement. Historiquement parlant, on se souvient de l'épo-

que du "tout État". Le Développement était alors conçu comme étant de la seule responsabilité de l'État qui était par ailleurs très centralisé. Certes ce centralisme subsiste encore mais l'on a tiré bien des enseignements de l'histoire récente du développement, à savoir, par exemples que :

- le développement voulu et dispensé d'en haut a très rarement été durable ; par conséquent, les populations peuvent et doivent être les vrais moteurs de leur propre développement ; la participation, dans ces conditions, doit se comprendre comme un processus dont la finalité pérenne est une situation d'autopromotion pour un développement auquel toutes les composantes de la communauté contribuent et tirent de justes retombées ;
- l'État le voudrait qu'il n'aurait plus les moyens de continuer dans sa politique du "tout État" ; ce n'est pas son rôle premier de "faire" ce que d'autres pôles d'initiatives peuvent réaliser très souvent mieux que lui ; il lui revient plutôt de "faire faire" grâce à ses mandats de régulation, de mise en place de conditions cadres incitatives pour les acteurs non étatiques, et d'impulsion de leurs dynamiques par des approches de contractualisation ;
- l'une des conditions cadres qui se met en place et incite à une meilleure maîtrise des approches participatives pour une participation telle que décrite ci-dessus est la décentralisation ; par l'allocation des ressources étatiques aux différents niveaux décentralisés, l'État négocie la contre-partie de l'engagement des acteurs au développement, engagement qui se traduit non seulement par leur participation, mais aussi par leurs diverses contributions fiscales...



Encadré

CE QU'EN PENSE LA SNV-CAMEROUN

Cadres de concertation

"Souvent, ...l'impression générale selon l'expérience est qu'après ces "grandes messes" participatives où on récolte les données, problèmes et solutions, tout s'arrête ...pour attendre la prochaine planification. Le souci est de créer une dynamique de concertation permanente sur les problèmes de développement de la commune, de la communauté... Nous proposons par exemple la mise en place des cadres de concertation (comité d'orientation, comités de pilotage, comités de zones-en fait constitués d'animateurs endogènes- ou comités des UPPs). Le mécanisme de suivi et évaluation peut reposer sur cette dynamique de concertation. Il est également nécessaire de préciser les rôles de ces cadres de concertations.

Formalisation du processus de planification

Les cadres de concertation doivent être formalisés. Pour le PDC, le maire peut signer des arrêtés de mise en place des comités (cas de la commune rurale d'Edéa). Un arrêté municipal peut également être fait pour le processus de planification en général. Pour un PDL spécifique (sans une planification communale globale), le mécanisme de formalisation doit être inventé (nous n'avons pas encore eu ce type de cas).

L'appropriation

Tout juste pour insister : le processus ne doit pas mettre l'ONG / OAL au centre de la planification. Les populations doivent être au centre : elles collectent les informations, les analysent, les restituent... ; c'est la garantie pour que ce ne soit pas un plan du PNDP qui sera financé par le PNDP...

Il ne faut donc pas oublier que chaque partie importante au processus participatif a ses propres objectifs et intérêts : les communautés, les services techniques (OAL compris), les autorités plus ou moins décentralisées...

Pour les communautés, la participation permet d'identifier et poursuivre leurs véritables priorités. C'est en effet à elles de dire ce dont elles ont besoin et ce que les agents de développement doivent faire. Au-delà d'une simple liste des besoins, les communautés doivent pouvoir arriver à planifier, exécuter et évaluer leurs plans d'action sur la base d'une bonne identification de leurs atouts et potentialités, leurs contraintes, leurs problèmes dont elles analysent les causes et les effets. Les plans d'action se déclinent en programmes de travail et projets réalistes au regard des ressources internes et externes réellement mobilisables (ressources humaines, matérielles et financières). La phase de mise en œuvre nécessitera la responsabilisation communautaire au besoin par la mise en place d'une organisation communautaire réellement représentative de toutes les catégories socioprofessionnelles présentes dans la Communauté, le Village ou l'UPP (approche "genre").

Pour les services techniques, les OAL notamment, les normes de qualité des PDL et PDC telles qu'elles apparaissent dans la suite de ce Manuel constituent les termes de référence de leurs interventions en phase d'appui à la planification participative. Ils s'y référeront par la suite, lors des phases de mise en œuvre et de suivi, pour définir les autres appuis à donner. Il arrivera que des organisations communautaires plus fortes suscitent la création d'une plate-forme leur permettant d'exprimer leurs vues en rapport avec l'évolution du travail commun avec les services et autorités impliqués.

Pour les autorités décentralisées, l'intérêt de l'approche participative est, à partir des PDL, de disposer d'éléments pertinents permettant une planification intégrée à l'échelle communale (PDC) et par la suite, de pouvoir assurer équitablement et efficacement les décisions d'allocation des ressources.



La participation, Comment ?

Quelques éléments suivants peuvent contribuer à accroître la participation communautaire. Il s'agit de :

- la bonne compréhension que les PDL et PDC visent effectivement l'amélioration des conditions de vie des populations bénéficiaires, prend en compte les intérêts des autres parties prenantes, opérateurs économiques notamment, et, surtout, vise à valoriser davantage les atouts et potentialités de l'UPP (Commune, Communauté, Village) d'une part, et d'autre part s'attaque aux contraintes qui y entravent le développement de tous et de chacun ; on comprend pourquoi la bonne identification, ensemble (hommes et femmes, jeunes et vieux, groupes socioprofessionnels...), de ces forces et faiblesses du milieu et des parties prenantes au sein de l'UPP sera d'une importance capitale pour permettre de disposer ainsi de bases réalistes sur lesquelles asseoir des PDL et PDC efficaces ;
- l'assurance que le PDC prend en compte les PDL ;
- l'implication effective des différentes composantes de la Communauté et de la Commune au processus ;
- l'implication des différents acteurs de développement de l'UPP concernée ;
- l'élargissement de la participation aux Commissions Communales aux populations à la base ;
- la bonne sensibilisation / communication sur le processus, entre autres à travers les associations, les confessions religieuses, les Conseillers Municipaux, les leaders d'opinion ;
- la bonne prise en compte des aspects transversaux dont, entre autres, le "Genre", la lutte contre le VIH/SIDA, la bonne gouvernance locale qui veille à ce que les autorités soient redevables à leurs élus et aux populations en général de leurs actes ; cette prise en compte est faite par l'approche intégrative ou "mainstreaming" en Anglais (voir encadré ci-après)

Encadré

"Pierre qui séjourne sous l'eau..."

Il se raconte qu'au temps de la Colo, dans la cours de rois Bamoun à l'Ouest du Cameroun, le Commandant de Cercle réunit un jour les notabilités du royaume pour s'enquérir du climat social tel que perçu par l'opinion.

Bien que les travaux forcés battaient leur plein au grand dam des populations actives, les notables répondaient à la ronde que le climat social était des plus satisfaisants.

Un pasteur africain téméraire et sage fit valoir au Commandant de Cercle que "pierre qui séjourne sous l'eau ne sait pas que le soleil brûle". Ce disant, il relevait le fait que l'unanimité de façade qui caractérisait ainsi les avis des notables procédait de ce qu'ils n'allaient pas aux travaux forcés. Il y avait un biais du fait de l'unicité de source d'information.



La participation, ou agir ensemble (Photo IMCS)

Encadré 1

Canevas pour la prise en compte des aspects transversaux dans les PDL et PDC.

Etape 1.

Identifier les cibles des aspects transversaux considérés :

- Parmi les bénéficiaires / clients finaux des mesures des plans, avec différenciation de "genre",
- Au sein des organisations communautaires et communales impliquées,
- Parmi les acteurs et autres parties prenantes externes importants.

Etape 2.

Identifier et analyser les problèmes spécifiques de chaque groupe de concernés ainsi identifié, par rapport à l'aspect transversal considéré, pour constituer la liste des problèmes prioritaires. Pour le VIH/SIDA par exemple, l'outil "Carte de vulnérabilité" peut être utilisé avec doigté, notamment, différencier la carte des jeunes de celle des femmes, et de celle des adultes et faire le cross-check par la suite pour tirer les leçons

Etape 3.

Identifier et intégrer dans le plan les actions en vue des solutions réalistes déduites des problèmes identifiés. Il s'agira de privilégier les activités réalistes à mener dans le cadre des activités normales des programmes, mais il est possible de négocier des ressources additionnelles nécessaires avec des partenaires s'occupant spécifiquement de l'aspect transversal considéré



L'ELABORATION DU PDL :

- PREPARATION
- DIAGNOSTIC
- PLANIFICATION

Il est à noter dès le départ que l'élaboration des PDL est avant tout un processus pédagogique, c'est-à-dire un processus d'apprentissage. Les parties prenantes en général, et les composantes socioéconomiques et professionnelles des populations bénéficiaires en particulier, en apprennent comment se donner progressivement une vision commune des améliorations souhaitées par les individus, les groupes et la Communauté / Village, comment rendre complémentaires et synergiques les efforts et les dynamiques particuliers, comment créer les conditions favorisantes pour les développements particuliers et collectifs sur la base des potentiels mieux exploités et des contraintes mieux maîtrisées...Il s'ensuit qu'un bon PDL et, par la suite, sa bonne mise en œuvre, sont certes importants mais les acquis du processus d'apprentissage le sont tout aussi bien.

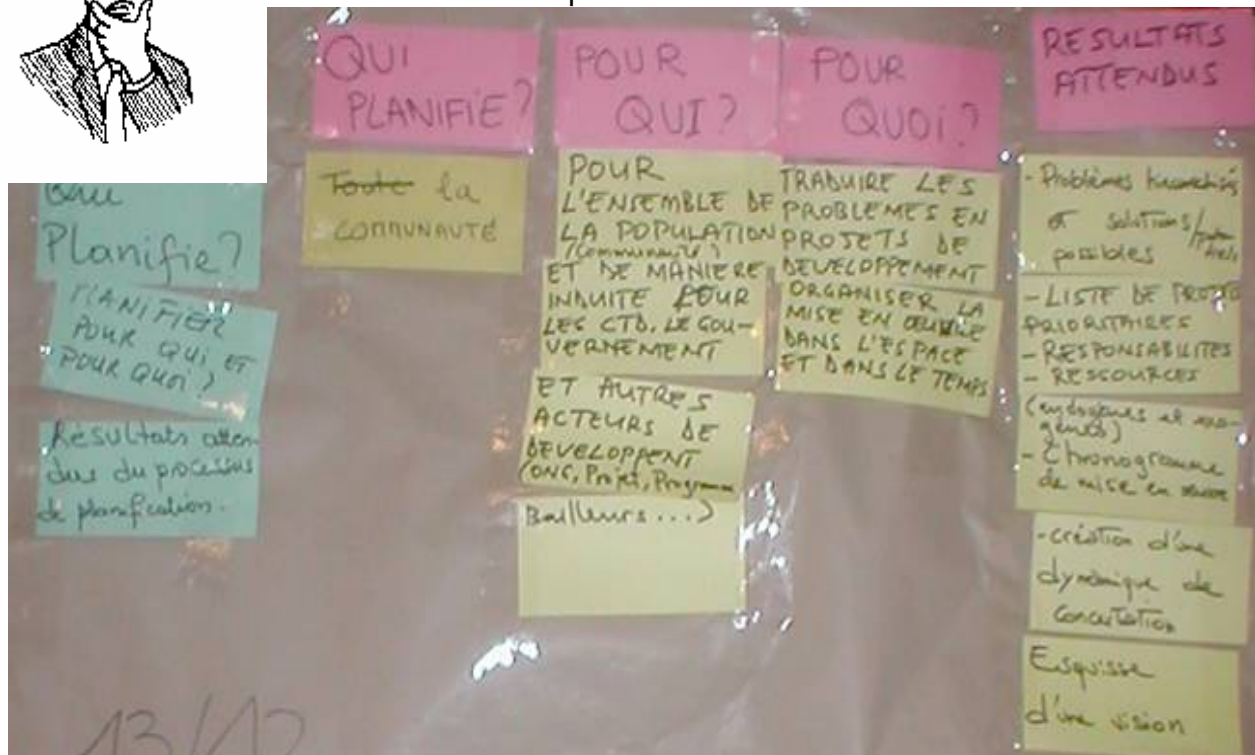


Comment préparer l'élaboration du PDL ?



Deux dimensions sont à distinguer s'agissant de la préparation à l'élaboration du PDL :

- la préparation de l'ensemble du processus et
- la préparation des étapes de diagnostic et de planification.



La préparation du processus vise la prise de décision d'élaborer le PDL par les concernés eux-mêmes. Cela suppose que ces concernés connaissent pourquoi il faut disposer d'un PDL, son utilité pour leur développement, sur quelle durée la planification est valable... A ce propos, les approches, méthodes et outils proposés dans le présent Manuel se fondent sur l'hypothèse que les Plans sont élaborés pour des périodes de trois à cinq ans, avec préférence pour cinq ans, quitte à en ressortir des plans d'opération (ou Programmes d'actions) annuels. Une telle conscience peut provenir de la sensibilisation faite par les services étatiques en charge de la promotion du développement participatif, à l'instar du PNDP, ou bien par la Commune dont relève la Communauté en question. Les leaders d'opinion au sein de la Communauté (élus locaux, autorités diverses, élites et autres forces vives...) peuvent contribuer à cette prise de conscience. En tout cas une telle prise de conscience est nécessaire afin que le processus d'élaboration du PDL ne soit pas imposé de l'extérieur, pour l'extérieur. Il faut que la Communauté ou le Village dans son ensemble si possible, et au moins en majorité, soit en position de souhaiter l'élaboration de ce PDL en tant que document cadre qu'elle se donne pour guider les développements futurs de la collectivité, en prenant en compte les attentes de chacune de ses composantes. L'idéal serait donc que l'élément déclencheur du processus soit une demande formelle introduite par la Communauté à travers des représentants dûment mandatés. Une telle demande peut parvenir par plusieurs voies : par la Commune dont relève la Communauté, par les services techniques d'encadrement étatiques ou non, par les autorités administratives... On peut même penser qu'à terme, les Communautés ou Villages recruteront directement les OAL de leur choix, sur fonds propres, pour les aider à

élaborer leurs PDLs. Une certaine institutionnalisation (par acte réglementaire de l'autorité compétente) de l'élaboration du PDL est par ailleurs souhaitable.

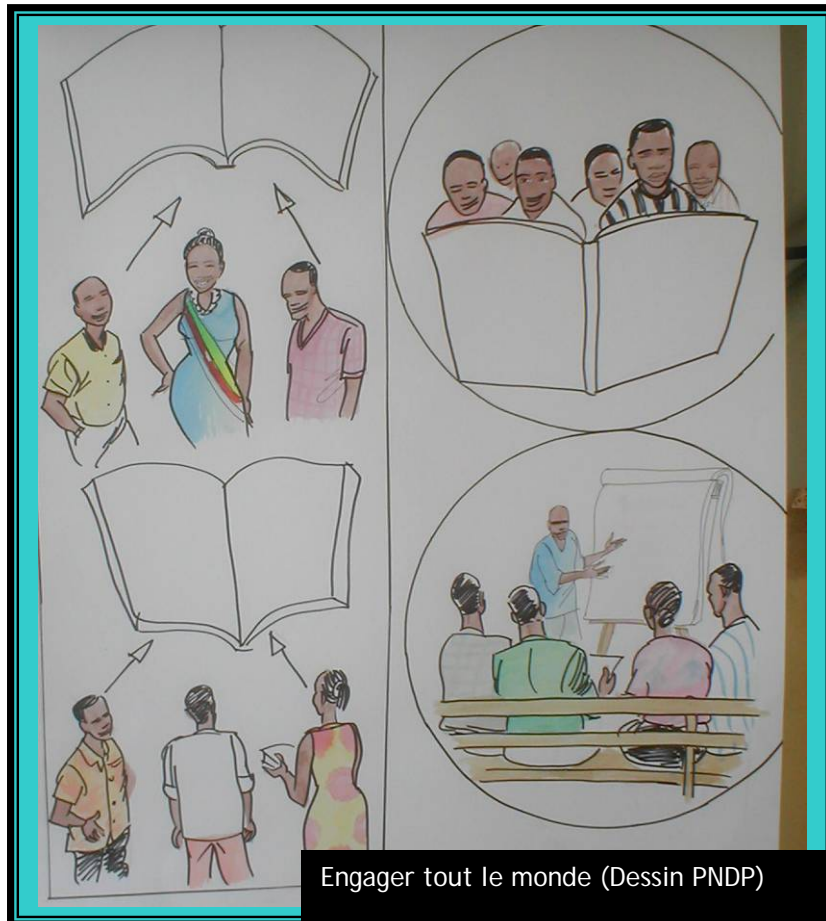
Quand donc le processus est bien préparé, les résultats suivants sont assurés :

Encadré 2
Comment l'engagement du village est demandé au Bénin

Tous les villageois sont invités à participer à la première rencontre d'information visant à obtenir leur accord. L'engagement de tous les fils du terroir est une des conditions à laquelle ils doivent réfléchir et souscrire avant de donner leur accord. Généralement, c'est le chef du village, l'agent de base et le chef de zone qui animent l'assemblée générale convoquée par le chef du village pour informer et obtenir l'engagement des villageois.

- la Communauté ou le Village prend la décision d'élaborer son PDL en toute connaissance de causes : appropriation, connaissance des étapes (préparation, diagnostic, planification, exécution, évaluation et ajustements) ;
- les partenaires susceptibles d'être impliqués sont informés, à savoir : les techniciens et les responsables des services de développement publics ou privés des différents secteurs, les organisations non gouvernementales, les opérateurs économiques oeuvrant dans la zone, les membres des diverses confessions religieuses, les autorités politiques et administratives, les fonds de développement...
- le programme pour l'élaboration est arrêté : calendrier pour les étapes (préparation du diagnostic, réalisation du diagnostic, planification, collecte éventuelle des données additionnelles, production du document de PDL, validation).

A l'évidence, la préparation du processus suppose une bonne sensibilisation préalable, une bonne concertation entre la Communauté et les autorités et services d'appuis...



Engager tout le monde (Dessin PNDP)



Comment préparer les étapes de diagnostic et de planification ?

Cette phase de préparation est essentiellement de la responsabilité de l'OAL une fois que la procédure de contractualisation lui a confié le mandat d'accompagner le processus d'élaboration du PDL. Elle comporte au moins les aspects suivants :

- prendre ses fonctions auprès des responsables de la Communauté / Village lors d'une **réunion** préliminaire pour :
 - re-visiter ensemble les TdR du mandat d'accompagnement,
 - valider la programmation des étapes (**Plan d'opération**),
 - clarifier les objectifs et rôles des acteurs impliqués dans le processus, notamment en veillant que la représentation de tous les groupes d'intérêt soit assurée ; comme indiqué ci-haut, il s'agit des techniciens et autres responsables des services de développement publics ou privés des différents secteurs, des organisations non gouvernementales, des opérateurs économiques oeuvrant dans la zone, des membres des diverses confessions religieuses, les autorités politiques et administratives, des fonds de développement...
 - choisir la période garantissant la participation large des populations [lieux des rencontres¹, négociation du calendrier exact, ententes sur les aspects logistiques (transport, restaurations², hébergement...),
 - définir les responsabilités,
 - identifier et discuter des questions ouvertes, modalités de lancement officiel du processus, invitation / information des populations pour les phases de diagnostic et planification...], modalités de création de la structure de coordination et du mécanisme de suivi participatif ;
 - programmer la mise sur pied la structure de coordination et le mécanisme de suivi-évaluation participatif ;
- convenir ensemble (avec le Maire et les représentants mandatés de l'UPP) des limites de l'UPP concernée ;
- contacter ensemble les autorités et les partenaires ;
- assurer la préparation pédagogique de l'intervention au sein de l'équipe de facilitation en faisant attention aux aspects suivants : étant donnée que l'approche d'appui va faire appel à l'utilisation des outils de la **MARP** et de la **PPPO** et autres Démarches d'Animation Participative (**DAP**) telles que l'APNV (Approche Participative Niveau Village), il s'agira de veiller à valoriser autant que possible le caractère pluridisciplinaire de l'équipe ; dépendant de la taille des groupes à mobiliser et encadrer pendant le processus, il est conseillé de prévoir entre 3 et 5 membres de l'équipe de l'OAL ; revoir les étapes de l'intervention et prévoir les approches, méthodes et outils conséquents (cf Tableau 2 ci-dessous)...
- ✓ Collecter les données de base qui existent sur la situation de la Communauté/Village (voir fiche de collecte des données de base jointe à remplir par l'OAL sur base de données collectées à l'aide de l'outil ISS). Une attention particulière sera accordée à l'analyse de l'économie locale pour en déterminer les leviers susceptibles d'impulser le développement économique local. D'où la nécessité de disposer de données fiables qui renseignent sur la situation réelle. Ces données doivent également faire le point sur la situation de la commune par rapport aux objectifs du

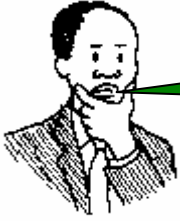
¹ Lieux publics, neutres (Ecole, Marché, Chefferie, Mairie...)

² C'est à ce moment que les contributions de la Communauté/Village aux charges de restauration lors des rencontres programmées seront négociées et convenues.

millénaire (OMD) et les indicateurs du DSRP (Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté). Il faut donc profiter du moment de la collecte et de l'analyse des informations nécessaires à l'élaboration du premier plan de développement pour mettre en place un dispositif de suivi / évaluation de ces indicateurs au niveau communal.

□

A l'expérience, cette phase de préparation peut durer entre 3 jours (non essentiellement chronologiques) et 5 jours. L'important est la corrélation entre les activités à mener et les temps alloués.



Comment réaliser le Diagnostic Participatif (DP) ?

Cette étape est aussi appelée étape d'identification pour indiquer que les données à ce niveau sont surtout listées, répertoriées, au besoins classées / catégorisées, aux fins d'analyse lors de l'étape d'analyse qui inaugure la planification proprement dite.

Les sous-étapes nécessaires sont :

1. Mise en place des populations et revue des dispositions organisationnelles...

Bien que la participation la plus large soit souhaitée, il est plus réaliste que l'on différencie, lors de la préparation, entre les populations de l'UPP qui seront sensibilisées / informées pour participer massivement à la réunion / plénière introductive (d'ouverture) d'une part, et d'autre part leurs représentants désignés selon l'approche "genre" pour participer et contribuer effectivement lors du processus de DP, quitte à ce que les résultats obtenus soient plus tard présentés, discutés et validés lors de la réunion / plénière de clôture à laquelle toute la population de l'UPP sera conviée dans son ensemble. Le minimum à négocier lors de la réunion / plénière d'ouverture comportera :

- ❑ le rappel des objectifs et approche de travail, ainsi que les résultats attendus,
- ❑ la présentation de l'équipe des facilitateurs...

2. Plénière 1 restreinte pour :

- ❑ la présentation des participants et le recueil de leurs attentes ;
- ❑ la discussion et validation de l'approche de DP et du programme y relatif, ainsi que des règles pour un travail discipliné tout au long du processus ; il sera important de désigner un comité de pilotage du processus de DP, et plus tard de planification ;
- ❑ l'organisation de la collecte et mise en commun des connaissances sur le milieu ; l'approche pour cette étape consistera à permettre à l'équipe de l'OAL de présenter les données collectées (cf fiche des données de base) et recueillir par la suite les contributions des participants soit sous forme de questions de compréhension pour lesquelles il faudra donner des réponses, soit encore sous forme de compléments d'informations / données ;
- ❑ la formation des groupes thématiques / sectoriels de travail pour l'élaboration des cartes thématiques (cf outil 2) qu'il faudra ensuite intégrer en plénière 2.

3. Premier tour de travaux en groupe pour élaborer les cartes thématiques

4. Plénière 2 restreinte pour :

- ❑ Donner l'occasion aux groupes de restituer leurs travaux sous forme de cartes thématiques élaborées ; les participants régiront pour améliorer les cartes thématiques et les valider ;

- Mettre les cartes thématiques bout à bout pour avoir une vue globale de l'UPP, l'améliorer au possible ; le comité de pilotage du processus de DP / planification pourra, en réunion restreinte, produire une carte de synthèse ;
- Revoir la liste des problèmes prioritaires ressortis lors de la Plénière 1 restreinte après la présentation des données collectées par l'OAL et enrichies par les participants ; il se pourrait que les travaux de cartographie aient donné à enrichir / améliorer cette liste ;
- Préparer la sortie sur le terrain pour la réalisation des transects (cf outil 3 et outil ISS qu'il faudra utiliser lors des entretiens)

5. Sortie de réalisation de transects.

6. Plénière 3 restreinte pour :

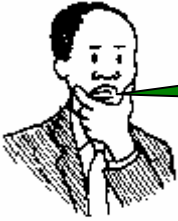
- Restitution et mise en commun des données des transects
- Consolidation de la liste des problèmes prioritaires
- Report des données sur la fenêtre SEPO (cf. outil 5) ; cet exercice est le moment capital de prise en compte des atouts et potentialités comme autant de bases d'élaboration du PDL, en plus des problèmes prioritaires enrichis avec les contraintes de la fenêtre SEPO et qu'il faudra analyser pour en ressortir les chaînes de causes-effets (arbre des problèmes, cf. outil 7)

Tableau 2 (les durées sont indicatives)

Etapes de diagnostic : méthodes/outils, résultats attendus, matériels et durée				
Méthodes/outils	Résultats attendus	Responsables	Matériels	Durée
Jour 1				
Mise en place des populations	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Quorum atteint 	Equipe d'ani-mation et 1 à 2 repré-sentants de l'UPP	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Salle ☐ Feuilles de papier ou cahier ☐ Bic 	½ heure
Plénière 1 ou Assemblée villageoise d'ouverture officielle	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Interventions protocolaires ☐ Equipe des facilitateurs présentée ☐ objectifs et approche de travail présentés, ainsi que les résultats attendus, ☐ Date prise pour la rencontre de clôture, à laquelle les populations sont à nouveau conviées pour prendre connaissance des résultats du processus (contenus du PDL, dispositifs de pilotage et suivi...) 	Equipe d'animation	Salle disposée pour audition de discours	1 heure
Pause				½ heure
Plénière restreinte 1 : <ul style="list-style-type: none"> ☐ rappel des objectifs et démarche ☐ Présentation /Attentes/craintes des participants ☐ négociation du Programme, Règles et aspects matériels ☐ formation des groupes pour réalisation de Carte de l'UPP 	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Liste des participants remplie ☐ Aspects logistiques réglés ☐ Consensus sur les objectifs ☐ Consensus sur la démarche ☐ Les participants se connaissent ☐ Attentes / craintes recueillies et visualisées³ ☐ Programme de travail convenu ☐ Règles gestion des prises de parole, du temps, du téléphone portable et autres interruptions convenues ☐ Consensus négocié sur les aspects logistiques ☐ Groupes formés avec prise en compte du "genre" et en tenant compte des risques de biais culturels. Envisager des groupes thématiques 	Equipe d'animation	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Salle propice pour communication ☐ Matériel appropriés de visualisation 	2 heures

³ Pour ceux et celles des participants analphabètes, choisir un(e) responsable de la mémoire sur les attentes/craintes qui en retient l'essentiel et est chargé(e) de restitution en cas de besoin tout au long du processus. Cette approche par responsabilisation est conseillée chaque fois que la documentation écrite d'une étape sera nécessaire.

Pause				1 heure
Travail de cartographie en groupes	<ul style="list-style-type: none"> □ Cartes de groupes 	<ul style="list-style-type: none"> □ Facilitateurs de groupes □ Rapporteurs 	<ul style="list-style-type: none"> □ Sites de groupes □ E1sdMatériel appropriés de visualisation 	2 heures
Pause				½ heure
Plénière restreinte 2 : <ul style="list-style-type: none"> □ Restitutions □ Consolidations □ Organisation Transect 	<ul style="list-style-type: none"> □ Carte consolidée □ Ebauche de liste de problèmes □ Groupes pour Transect constitués □ Itinéraires de Transect définis et modalités pratiques de réalisation organisées 	Equipe d'animation	<ul style="list-style-type: none"> □ Salle propice pour communication □ Matériel appropriés de visualisation 	1½ heure
Jour 2				
□ Sortie de réalisation de Transect	<ul style="list-style-type: none"> □ Transect de groupes 	<ul style="list-style-type: none"> □ Guides villageois □ Facilitateurs de groupes 	<ul style="list-style-type: none"> □ Blocs notes □ Bics □ Symboles... 	½ journée
Pause				1 heure
Plénière restreinte 3 : <ul style="list-style-type: none"> □ Restitution □ consolidation 	<ul style="list-style-type: none"> □ Transect de l'UPP □ "Leçons apprises" □ Liste complète des problèmes importants 	<ul style="list-style-type: none"> □ rapporteurs de groupes □ Equipe d'animation 	<ul style="list-style-type: none"> □ Salle propice pour communication □ Matériel appropriés de visualisation 	2 heures
Pause				½ heure
Plénière 4 de synthèse sur SEPO	<ul style="list-style-type: none"> □ Forces, faiblesses, atouts, potentialités, contraintes, obstacles identifiés □ Conséquences pour la planification tirées 	Equipe d'animation	<ul style="list-style-type: none"> □ Salle propice pour communication □ Matériel appropriés de visualisation 	1½ heure



Comment faire la Planification ?

Il s'agit en fait d'une étape d'analyse et de planification. Elle est la continuation de la phase de DP. Les sous-étapes nécessaires sont :

1. Plénière 1 restreinte pour :

- le rappel des objectifs et approche de travail, ainsi que les résultats attendus qui sont :
 - l'analyse / priorisation des problèmes,
 - la reformulation des problèmes en objectifs,
 - la revisitation des atouts et potentiels ressortis dans la fenêtre SEPO pour les prendre en compte en tant qu'objectifs ; exemple d'atout qui de vient un objectif : *l'existence de bas fonds arrosés amenera à formuler l'objectif suivant : appuyer les productions maraîchères et autres cultures de contre-saison ;*
 - la priorisation des objectifs et choix des approches stratégiques,
 - l'élaboration du cadre logique,
 - la programmation,
 - l'identification et montage des projets
 - la revue des mandats de pilotage et de suivi & évaluation ;

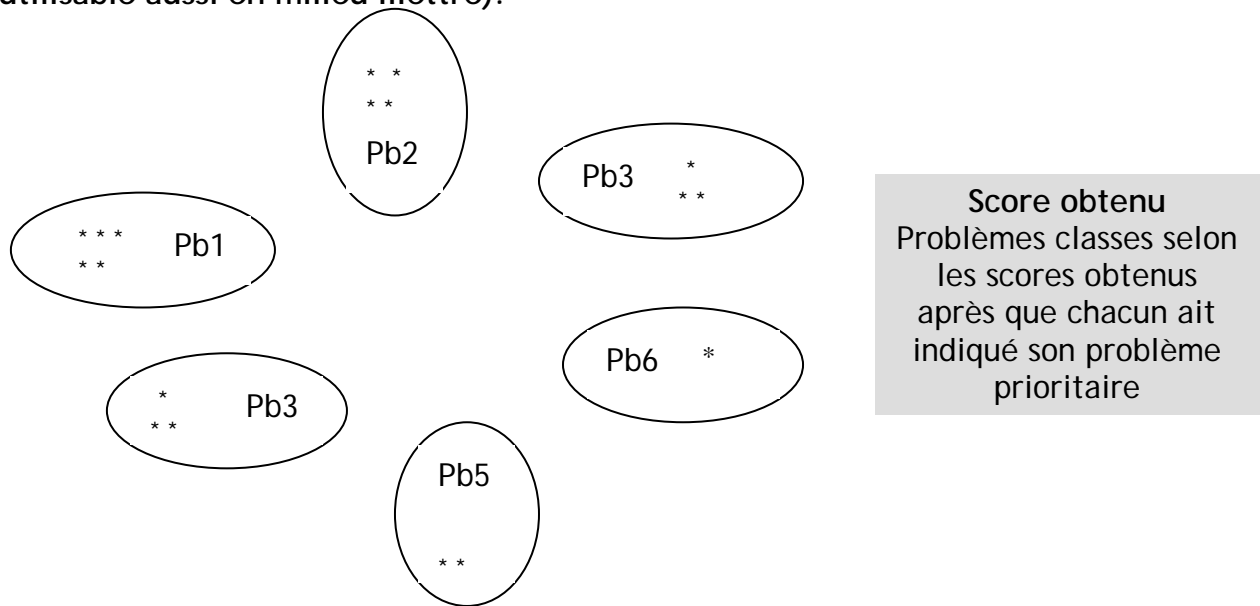
- exercice d'analyse et priorisation des problèmes en plénière, présentation des TdR de travail en groupe pour finaliser l'analyse et priorisation, formation des groupes de travail. N.B. que l'analyse / priorisation des problèmes sur base de la liste établie lors de la phase d'identification ; rappelons que le résultat de cette analyse causes - effets est l'arbre des problèmes ; on peut aussi se contenter d'une priorisation par comparaison dite "par paires" (voir matrice ciaprès), ou encore plus simplement par "carte de priorisation" également illustrée ci-dessous ;

Exemple de matrice (outil) de comparaison des problèmes par paires

Pb1						
Pb2						
Pb3						
Pb4						
Pb5						
Pb6						
	Pb1	Pb2	Pb3	Pb4	Pb5	Pb6

Score obtenu
 Problèmes classes selon les score obtenus. On parle aussi d'union mathématique

Exemple de carte de priorisation : outil simple d'hierarchisation des problèmes (utilisable aussi en milieu illettré).



2. Premier tour de travaux en groupes pour analyse et priorisation des problèmes

3. Plénière restreinte 2 pour :

- restitutions et validation des résultats de l'analyse / priorisation des problèmes ;
- introduction à la reformulation d'objectifs et enrichissement avec les atouts et potentialités ;
- introduction à la priorisation (arbre des objectifs, cf. outil 8) et identification des approches / alternatives de stratégies d'interventions pour en retenir les plus optimales en termes de **pertinence**, **faisabilité** et **durabilité** (cf. outil 9)
- présentation des TdR de travail en groupe pour finaliser l'analyse et priorisation des objectifs (recherche des solutions)

4. Deuxième tour de travaux en groupes pour analyse et priorisation des objectifs

5. Plénière restreinte 3 pour :

- restitutions et consolidation consensuelle des axes stratégiques possible et décisions sur celles à prendre en compte dans la stratégie ;
- introduction au cadre logique et élaboration de son niveau supérieur (objectif global, objectif spécifique, Résultats, exemples d'indicateurs, exemples d'activités et comment les déduire de l'arbre des objectifs) ;
- présentation des TdR de travail en groupes pour finaliser le cadre logique (chaque groupe travaillera sur un Résultat par exemple).

6. Troisième tour de travaux en groupes pour finalisation du cadre logique.

7. Plénière restreinte 4 pour :

- ❑ restitutions et consolidation du cadre logique ;
- ❑ introduction à la programmation / budgétisation et formulation des projets ; l'on décidera de la période de programmation (un an sera la bonne durée, à condition que la pratique de programmation annuelle soit instaurée) ;
- ❑ présentation des TdR de travail en groupes pour travail de programmation (liste détaillée des activités à mener, indicateurs pour chaque activité, responsables de mise en œuvre, période d'exécution, ressources humaines externes et internes à la communauté, ressources matérielles et financières, regroupement des ressources dans le budget), identification des idées de projets à monter pour recherche de financements ; il est entendu que les groupes peuvent aller aussi loin qu'ils le peuvent dans cet exercice, quitte à ce qu'un comité restreint à désigner (comité de pilotage ?) finalise plus tard l'exercice (cf. outil 12).

8. Quatrième tour de travaux en groupes pour finalisation de la programmation et identification des idées de projets.

9. Plénière restreinte 5 pour :

- ❑ restitutions,
- ❑ validation de la programmation et des idées de projets,
- ❑ mandatement du comité restreint pour la finalisation de la programmation et des documents projets ; le mandat pourrait comprendre l'autorisation de rechercher des appuis techniques pour certains aspects de ces finalisations, notamment avec l'émergence en cours des dynamiques locales d'appuis conseils dans le cadre des approches de contractualisation qui sont entrain d'être promues ;
- ❑ réflexions finales sur les modalités de mise en œuvre endogène du PDL (fonctionnement des dispositifs de pilotage et S&E, mobilisation du travail et des ressources communautaires, mobilisation des contributions externes...)

Tableau 3.

Etapes de planification : méthodes/outils, résultats attendus, matériels et durée				
Méthodes/outils	Résultats attendus	Responsables	Matériels	Durée
Jour 3				
Plénière restreinte 5 : <input type="checkbox"/> rappel des objectifs et démarche de planification <input type="checkbox"/> Point du diagnostic <input type="checkbox"/> Introduction à l'analyse / priorisation des problèmes <input type="checkbox"/> Formation des groupes	<input type="checkbox"/> Consensus sur les objectifs <input type="checkbox"/> Consensus sur la démarche <input type="checkbox"/> Consensus sur les résultats du diagnostic SEPO et liste des Problèmes <input type="checkbox"/> Approche d'analyse et priorisation des problèmes introduite <input type="checkbox"/> Groupes formés pour exercice d'analyse et priorisation des problèmes	Equipe d'animation	<input type="checkbox"/> Salle propice pour communication <input type="checkbox"/> Matériel appropriés de visualisation	1 heure
Travail en groupes pour analyse et priorisation des problèmes	<input type="checkbox"/> Arbre des problèmes ou liste de problèmes prioritaires avec leurs différents niveaux de causes	<input type="checkbox"/> Facilitateurs de groupes <input type="checkbox"/> Rapporteurs	<input type="checkbox"/> Sites de groupes <input type="checkbox"/> Matériel appropriés de visualisation	1 heure
Pause				½ heure
Travail en groupes, suite, pour analyse et priorisation des problèmes	<input type="checkbox"/> Arbre des problèmes ou liste de problèmes prioritaires avec leurs différents niveaux de causes	<input type="checkbox"/> Facilitateurs de groupes <input type="checkbox"/> Rapporteurs	<input type="checkbox"/> Sites de groupes <input type="checkbox"/> Matériel appropriés de visualisation	1 heure

Plénière restreinte 6 : <input type="checkbox"/> Restitutions <input type="checkbox"/> Introduction à la recherche des solutions, pririsation, identification des approches d'interventions <input type="checkbox"/> Formation des groupes	<input type="checkbox"/> Liste validée des problèmes prioritaires, ou de l'arbre des problèmes <input type="checkbox"/> Liste des solutions prioritaires, arbre des objectifs <input type="checkbox"/> Différentes stratégies / approches d'intervention identifiées (cf outil 9) <input type="checkbox"/> Groupes formés	Equipe d'animation	<input type="checkbox"/> Salle propice pour communication <input type="checkbox"/> Matériel appropriés de visualisation	1 ¾ heure
Pause				1½ heure
Travail en groupes	<input type="checkbox"/> Hiérarchie / arbre des solutions (objectifs) <input type="checkbox"/> Différentes stratégies / approches d'intervention identifiées et options rationnelles proposées	<input type="checkbox"/> Facilitateurs de groupes <input type="checkbox"/> Rapporteurs	<input type="checkbox"/> Sites de groupes <input type="checkbox"/> Matériel appropriés de visualisation	1 heure et ½
Pause				½ heure
Travail en groupes, suite	Idem	<input type="checkbox"/> Facilitateurs de groupes <input type="checkbox"/> Rapporteurs	<input type="checkbox"/> Sites de groupes <input type="checkbox"/> Matériel appropriés de visualisation	1 heure et ½
Jour 4				
Plénière 7 de <input type="checkbox"/> Restitutions <input type="checkbox"/> Introduction au Cadre Logique (CL)	<input type="checkbox"/> Solutions hiérarchisées et validées <input type="checkbox"/> Approche CL comprise <input type="checkbox"/> Groupes formés	Equipe d'animation	<input type="checkbox"/> Salle propice pour communication <input type="checkbox"/> Matériel appropriés de visualisation	2 heures

Pause				½ heure
Plénière restreint 8 : <input type="checkbox"/> Introduction au CL <input type="checkbox"/> Formulation de but, objectifs et résultats <input type="checkbox"/> Formation des groupes	<input type="checkbox"/> But, objectifs, Résultats, activités, indicateurs, suppositions, sources de vérification et exemples compris et exemples de formulations réalisés <input type="checkbox"/> Mêmes groupes reconduits	Equipe d'animation	<input type="checkbox"/> Salle propice pour communication <input type="checkbox"/> Matériel appropriés de visualisations	½ heure
Travail en groupes pour élaboration CL	Tableau de planification (CL) élaboré	<input type="checkbox"/> Facilitateurs de groupes <input type="checkbox"/> Rapporteurs	<input type="checkbox"/> Sites de groupes <input type="checkbox"/> Matériel appropriés de visualisation	2 heures
Pause				1½ heure
Travail en grou-pes, suite, pour élaboration CL	Tableau de planification (CL) élaboré	<input type="checkbox"/> Facilitateurs de groupes <input type="checkbox"/> Rapporteurs	<input type="checkbox"/> Sites de groupes <input type="checkbox"/> Matériel appropriés de visualisation	1 ½ heure
Pause				½ heure
Plénière 9 de <input type="checkbox"/> Restitutions <input type="checkbox"/> Validation	<input type="checkbox"/> Tableau consolidé de PDL validé <input type="checkbox"/> Besoins et TdR d'éventuelles études complémentaires identifiés et modalités de leur réalisation discutés	Equipe d'animation	<input type="checkbox"/> Salle propice pour communication <input type="checkbox"/> Matériel appropriés de visualisation	1 ½ heure
Jour 5				
Plénière 10 d'introduction à la programmation et formulation des projets	<input type="checkbox"/> Démarche de programmation et formulation des projets comprises <input type="checkbox"/> Groupes formés pour exercice de programmation	Equipe d'animation	<input type="checkbox"/> Salle propice pour communication <input type="checkbox"/> Matériel appropriés de visualisation	1 heure

Travail en groupes	Tâches par an identifiées pour chaque activité principale du CL, résultats des tâches décrits, responsables et périodes de mise en œuvre précisés, ressources nécessaires listées même si pas quantifiées et budgétisées, idées et TdR de projets listés	<input type="checkbox"/> Facilitateurs de groupes <input type="checkbox"/> Rapporteurs	<input type="checkbox"/> Sites de groupes <input type="checkbox"/> Matériel appropriés de visualisation	1 heure
Pause				½ heure
Travail en groupes, suite	Idem	Idem	Idem	2 heures
Pause				1½ heure
Plénière 11 : <input type="checkbox"/> Restitutions <input type="checkbox"/> Validation <input type="checkbox"/> Mise en place de comité de finalisation du Programme et des projets	<input type="checkbox"/> Programme d'action <input type="checkbox"/> Liste et TdR de projets <input type="checkbox"/> Comité constitué qui peut en plus avoir le mandat de pilotage de la mise en œuvre du Plan	Equipe d'animation	<input type="checkbox"/> Salle propice pour communication <input type="checkbox"/> Matériel appropriés de visualisation	2 heures
Pause				½ heure
Plénière 12 de clôture	<input type="checkbox"/> Résultats du processus présentés <input type="checkbox"/> Clôture officielle	Communauté	<input type="checkbox"/> Salle disposée pour audition de discours	1 heure

Une fois que le PDL est finalisé avec budget et, éventuellement les documents de projets pour lesquels la recherche des financements est nécessaire, il sera utile d'envisager une réunion de validation finale à laquelle des partenaires de mise en oeuvre seront associés à toutes fins utiles.

Les éléments fondamentaux du plaidoyer



Il est entendu qu'une telle étape est à cheval avec celle de mobilisation des ressources. La réussite à cette étape est tributaire du niveau d'appropriation du plan par la Communauté / Village ; toutes les forces vives (autorités, élites...) peuvent devenir autant d'acteurs de marketing du Plan, et donc de contribution à la mobilisation des ressources. Elle est aussi tributaire des capacités endogènes de plaidoyer qui incluent la mobilisation des fonds. Quelques éléments de stratégie applicables :

et autres

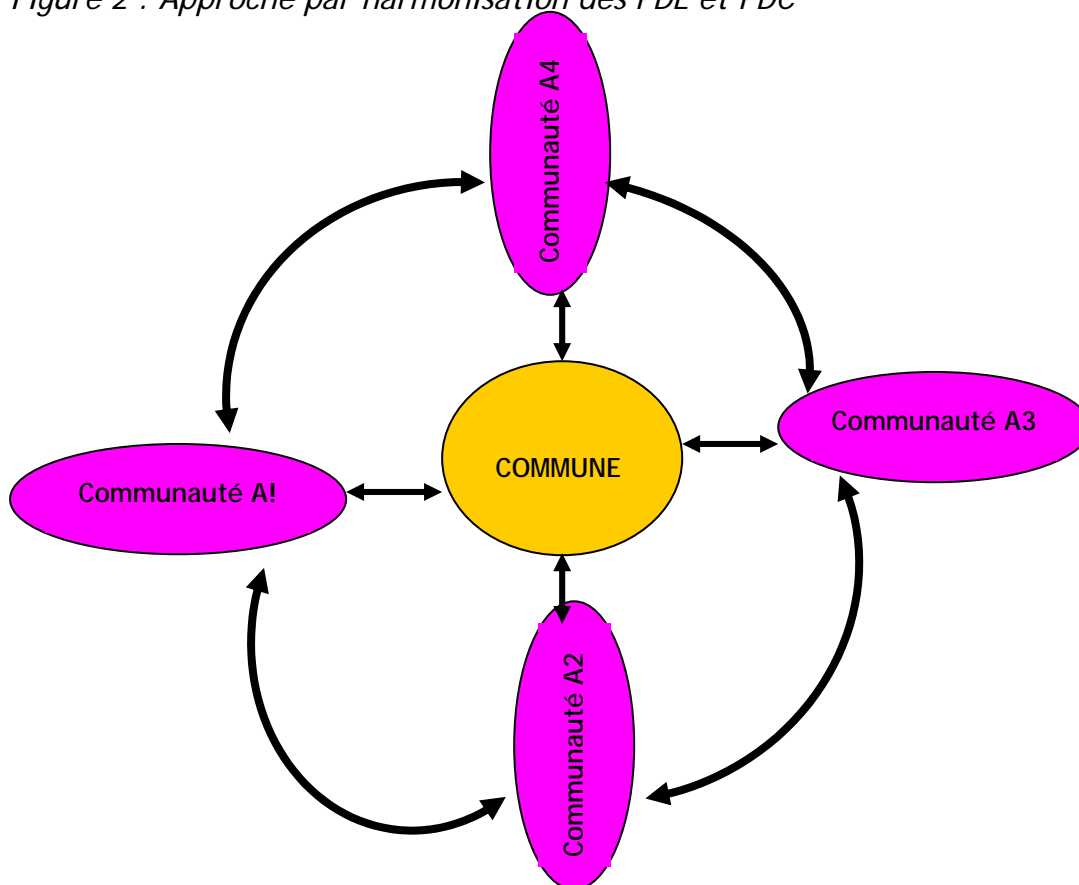
- Réunions entre Communautés et leurs élites
- Voyages d'échanges entre les Communautés
- Marketing / lobbying du Plan
- Promotion la budgétisation des ressources pour les PDC et PDL dans les budgets communaux (ressources d'élaboration et ressources de mise en œuvre) ; pour ce qui des ressources par contributions des populations lors des processus d'élaboration des PDC et PDL, en convenir consensuellement lors des phases préparatoires
- Engagement et efficacité du dispositif de pilotage (CC ou autres) ; on pourrait en juger par sa capacité à :
 - S'approprier réellement le processus, notamment en en constituant la base documentaire et en veillant que la base des données au niveau de la Commune d'appartenance dispose des copies ;
 - réaliser les études de faisabilité des requêtes et élaborer de bons documents de requêtes ;
 - identifier les partenaires et introduire les requêtes ;
 - impulser la réalisation des mesures du Plan qui relèvent des acteurs de la Communauté / Village
 - mettre en place un mécanisme fonctionnel de S&E participatif et rétroaction ; il faut distinguer ici le suivi de la mise en œuvre du PDL validé, sur base des indicateurs prévus dans le Plan, et le suivi qualité des prestations de l'OAL.

Pour ce dernier cas, quelques facteurs / critères déterminants de qualité des prestations de l'OAL peuvent être les suivants :

- ❑ la participation effective des différents groupes socio-économiques et professionnels (cf diagramme ci-dessus de niveaux de participation) ;
- ❑ la prise en compte des intérêts des différents groupes / sensibilité au genre (femmes, minorités...) ;
- ❑ la prise en compte des autres aspects transversaux autres que le genre ;
- ❑ la représentativité des acteurs étatiques lors des différentes étapes du processus ;
- ❑ le niveau d'appropriation du processus d'élaboration par les bénéficiaires ;
- ❑ la clarté / pertinence des informations contenues dans le Plan (canevas, formats, cohérence, notamment avec les politiques sectorielles et orientations nationales)
- ❑ le réalisme du Plan (% des ressources / potentialités locales) ;

En guise de passerelle vers la partie de ce Manuel consacrée au processus d'élaboration du PDC, la Figure 2 ci-après illustre les interrelations entre le PDL et le PDC et comment en envisager l'harmonisation.

Figure 2 : Approche par harmonisation des PDL et PDC



Renforcer les synergies verticales (Communautés-Commune)
et horizontales (Communautés-Communautés)



L'ELABORATION DU PDC :

- ❑ PREPARATION
- ❑ DIAGNOSTIC
- ❑ PLANIFICATION

Le processus d'élaboration du PDC, s'oblige à l'atteinte des résultats concrets et de bonne qualité à travers la prise en compte des intérêts des différentes parties prenantes au développement communal. Le conseil municipal dans le processus assure la fonction de maître d'ouvrage. Il peut se faire assister (ou peut confier la conduite du processus de planification) par un prestataire de service pour réaliser un plan de Développement Communal de qualité. en termes de stratégie pertinente et réalisable :

- ❑ dans le cadre des budgets de la Commune à confectionner et adopter en sessions budgétaires du Conseil Municipal ;
- ❑ par les intervenants impliqués ;
- ❑ par mobilisation des fonds additionnels...

En ce qui concerne sa vocation pédagogique, tout comme pour le PDL, les parties prenantes en apprennent

- ❑ comment se donner progressivement une vision commune des améliorations souhaitées au niveau de la Commune, par les individus, les groupes, les Communautés / Villages, et les autres intervenants importants,
- ❑ comment rendre complémentaires et synergiques les efforts et les dynamiques particuliers,
- ❑ comment créer les conditions favorisantes pour les développements particuliers et collectifs sur la base des potentiels mieux exploités et des contraintes mieux maîtrisées...

Encadré Relations PDL / PDC

Une question ouverte reste qui n'est pas tranchée dans le cadre de ce Manuel, à savoir : faut-il envisager le PDC en tant que document d'orientation prenant en compte toutes les dynamiques de développement de l'Aire communale concernée, et pas seulement celles à impulser par la Commune seule dans le cadre des ses ressources, qu'elles soient propres ou qu'elles proviennent des appuis qu'elle mobilise en dehors de son budget ? L'approche dans le cadre de ce Manuel prend en compte les dynamiques de tous les intervenants surtout au niveau des PDL. Le PDC, par réalisme et souci d'efficacité, sans ignorer les dynamiques des parties prenantes de niveau communal, s'élabore davantage sur la base d'un parti pris en faveur des priorités que la commune peut impulser directement. C'est un choix mais il est possible d'adopter une stratégie davantage "à vue d'aigle". Cette dernière option suppose un pilotage concerté plus accru de l'ensemble des étapes du processus, couplé à de plus grandes exigences de professionnalisme de l'OAL d'appui. La Maire doit jouer un rôle davantage de facilitation du développement local dans ce cas.

En principe l'idéal est d'en arriver à l'élaboration du PDC seulement après que les PDL ont été élaborés. La question inverse ne s'est pas posée jusqu'à maintenant parce qu'il est évident qu'on peut élaborer un PDL sans pour autant entrer dans une planification communale. Toutefois, pourquoi brider la dynamique d'une Mairie qui voudrait s'attaquer à la problématique de planification locale par le haut ou de tous les côtés en même temps ? L'approche dans ce Manuel est que les deux dynamiques peuvent se mettre en route séparément, en même temps ou à des moments différents, l'important étant qu'ils "s'écoulent" pour s'enrichir mutuellement. Pour cela, les exigences de pilotage intelligent sont plus importantes. La vue d'aigle nécessaire au cours du processus de PDC enrichira utilement les processus des PDL, et vice versa.



Comment préparer l'élaboration du PDC ?

Il faut en distinguer deux dimensions :

- la préparation de l'ensemble du processus et
- la préparation des étapes de diagnostic et de planification.

La préparation du processus

La première étape de la préparation vise à faciliter la prise de décision d'élaborer le PDC par le conseil ou l'exécutif communal. Cela suppose qu'ils savent pourquoi il faut disposer d'un PDC, son utilité pour le développement de la Commune, sur quelle durée la planification est valable... La maîtrise d'ouvrage de l'élaboration et la mise en œuvre du PDC doit être assurée par la commune, il en résulte que les conseillers doivent s'appropriier le contenu, les objectifs et la méthodologie de la planification communale. Les conseillers doivent également se situer par rapport à leurs rôles et ceux des autres acteurs dans le processus PDC. Il revient à l'OAL et au Programme de bien clarifier ces questions avec l'exécutif communal et les conseillers municipaux. Confère brochure à l'attention des élus communaux.

La compréhension du processus PDC par les conseillers doit permettre (si cela est utile) d'y apporter les adaptations nécessaires en fonction des contingences locales. Au terme de l'explication du processus, l'exécutif communal devrait valider les objectifs et la méthodologie et les étapes de réalisation du PDC. Pour faciliter la compréhension des conseillers et autres acteurs du développement communal sur la planification communale et leur donner quelques indications sur les critères d'appréciation de la qualité d'un PDC, il est utile de parcourir avec eux le listing des critères de qualité d'un PDC qui figure en annexe...

Le processus de planification est pour la majorité des communes un exercice inédit. Il est donc indiqué que l'OAL et le Programme aident la commune à faire une analyse des ressources humaines, matérielles et financières à mobiliser pour l'élaboration de son PDC. La commune pour ce faire doit identifier les acteurs qui font contribuer à la planification, responsabiliser certains de ces acteurs (principe de délégation), élaborer un budget pour l'élaboration et le suivi du PDC, et fixer un calendrier de travail.

La fixation d'un chronogramme permet à la commune de gérer au mieux le temps et d'avoir la participation du maximum de personnes à des périodes favorables. La responsabilité de la commune à ce niveau est d'informer tous les acteurs sur le calendrier de travail.

A ce stade de la préparation la commune doit mettre en place un système de communication et d'information pour entamer des discussions avec certains acteurs et diffuser des informations sur le processus de planification. En cela, elle peut se faire aider par le Programme ou l'OAL.

Comme pour le PDL, les approches, méthodes et outils proposés dans le présent Manuel se fondent sur l'hypothèse que les Plans sont élaborés pour des périodes de

trois à cinq ans, avec préférence pour cinq ans, quitte à en ressortir des priorités annuelles (ou Programmes d'actions, ou encore plans de campagnes) à prendre en compte dans le budget de la Commune.

Quand donc le processus est bien préparé, les résultats suivants sont assurés :

- ❑ *la Commune prend la décision d'élaborer son PDC en toute connaissance de causes : appropriation, connaissance des étapes (préparation, diagnostic, planification, exécution, évaluation et ajustements) ;*
- ❑ *les partenaires susceptibles d'être impliqués sont listés et informés, à savoir : les techniciens et les responsables des services de développement publics ou privés des différents secteurs, les organisations non gouvernementales et autres organisations importantes de la Société Civile, les opérateurs économiques importants oeuvrant dans la Commune, les autorités politiques, administratives et religieuses, les élites influentes...*
- ❑ *le programme pour l'élaboration est arrêté : calendrier pour les étapes (collecte des données de base par l'OAL [fiche de collecte de données], préparation du diagnostic, réalisation du diagnostic, planification, collecte éventuelle des données additionnelles, production du document de PDC, validation).*

La préparation des étapes de diagnostic et de planification.

Tout comme pour le PDL, cette phase de préparation est essentiellement de la responsabilité de l'OAL une fois que la procédure de contractualisation lui a confié le mandat d'accompagner le processus d'élaboration du PDC.

Le Programme se chargera d'introduire l'OAL auprès de l'exécutif communal lors d'une **réunion préliminaire d'explication**, et de préparation/programmation du processus. Il s'agira de re-visiter ensemble les TdR du mandat d'accompagnement, élaborer et valider la programmation des étapes.

La contractualisation entre l'OAL, la commune et le partenaire au développement

- **La contractualisation (souvent sous forme de protocole d'accord) entre communes et programme permet de clarifier le rôle de chaque partie dans le processus PDC et constitue une base de collaboration consensuelle.**

Sur demande de la commune le Programme peut préparer le protocole d'accord et le soumettre à l'appréciation des élus communaux.

La formalisation de la contractualisation permet à la commune et au partenaire au développement de disposer d'un document de référence pour les responsabilités de chaque partie dans le processus PDC

Le programme peut apporter un appui à la commune pour le choix des OAL en mettant à sa disposition des critères de sélection des OAL. A cet effet le dépliant sur le PDC à l'attention des communes s'avère utile. Cette disposition indique que la commune dans sa fonction de maître d'ouvrage du processus de planification, est la personne morale habilitée à passer un contrat avec le prestataire de service (PS) ou OAL. Il est souhaitable que les partenaires au développement s'orientent dans une

telle direction en prenant toutes les dispositions en matière de suivi et d'appui financier à la commune.

Il est important que la commune choisisse un OAL bien qualifié pour avoir un produit de qualité et un accompagnement efficace dans l'élaboration et la mise en œuvre de son PDC.

La règle d'or dans la collaboration entre la commune, le ou les bailleurs et l'OAL est d'éviter que ce dernier se substitue à la commune et empêche de ce fait la commune d'améliorer ou d'acquérir des capacités en matière de planification. Il est donc nécessaire de clarifier dès le départ les rôles de ces trois parties prenantes à la planification.

Dans tous les cas, le souci d'aider la commune à assumer son rôle de maître d'ouvrage et le respect du principe de subsidiarité, impliquent que la commune et le Programme préparent l'appel d'offres, lancent les offres et fassent le dépouillement ensemble. Une telle disposition s'inscrit déjà dans le processus d'accompagnement de la commune.

L'information de la tutelle sur la décision de mener un processus de planification

- Dans l'optique de faciliter le déroulement du processus et l'approbation du PDC par la tutelle, il est utile que l'exécutif communal informe officiellement la tutelle de la décision d'élaborer un PDC ; il est aussi indiqué que le préfet (ou son représentant) soit invité et préside la cérémonie de lancement officiel du PDC. En plus de son rôle dans l'approbation du PDC, le préfet aura à contresigner l'arrêté du maire portant création d'un comité de suivi du PDC.
- Il n'est pas exclu que la tutelle contribue d'une façon ou d'une autre à l'élaboration ou au suivi de la mise en œuvre du PDC.
- De ce qui précède, il est important que la tutelle soit informée du programme d'élaboration du PDC.

Le comité de suivi et le principe de délégation

- La mise en place d'un comité mixte de suivi qui comprend des conseillers communaux et d'autres personnes ressources choisies en fonction de leurs compétences affirmées dans un domaine précis constitue un élément essentiel de la préparation du Diagnostic Institutionnel de la Commune (DIC) et du PDC. Ce comité répond au principe de délégation de compétences en ce sens que l'exécutif communal ne peut tout faire lui seul. Il revient donc au comité de suivre le processus de planification et sa mise en œuvre et d'en rendre compte à l'exécutif.

Les tâches, responsabilités, ainsi que la structuration, le mode et les moyens de fonctionnement du comité de suivi doivent être fixés par un arrêté communal contresigné par le préfet. OAL et le Programme doivent au besoin conseiller la commune dans la fixation des tâches, les objectifs du comité, le profil des membres du comité. Le choix des membres revient à la commune qui a une meilleure connaissance des personnes ressources de la commune.

Dans la situation où les compétences communales en matière de suivi sont faibles, il revient au programme et à l'OAL en concertation avec la commune, de prendre les dispositions nécessaires pour renforcer les capacités du comité en matière de suivi évaluation (cf infra).

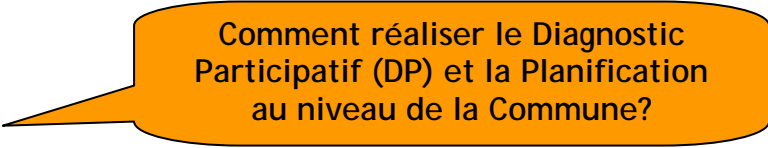
Les facilitateurs endogènes

- Identification des facilitateurs endogènes pour contribuer à la réalisation du DIC et du PDC contribue à la valorisation des ressources humaines de la commune. L'OAL peut aider la commune à définir le profil des facilitateurs endogènes. Leur choix doit se faire par la commune sur la base de critères objectifs et au besoin par appel à candidature, examen de dossier ou cooptation.

Les facilitateurs endogènes pendant le DIC aideront à collecter des données dans l'espace communal et participeront à la séance de restitution du diagnostic. Pour l'élaboration du PDC, ils auront à charge d'animer les travaux des groupes et de faire le rapportage. Le tout sous la supervision de l'OAL prestataire de service qui devrait former ces facilitateurs à ces différentes tâches et leur prodiguer des conseils in situ. L'objectif étant ici de qualifier des personnes pour obtenir des produits de qualité.

Il est essentiel que la commune et l'OAL précisent leurs responsabilités respectives dans le processus de qualification des facilitateurs endogènes (prise en charge, disponibilité des personnes et des locaux, période de formation...).

A l'expérience, cette phase de préparation peut tenir en 5 jours (non essentiellement chronologiques). Mais cette donnée de durée est évoquée à titre purement indicatif car les réalités de terrain peuvent exiger plus ou moins de flexibilité



Comment réaliser le Diagnostic Participatif (DP) et la Planification au niveau de la Commune?

Le diagnostic communal se subdivise en deux parties. La première Consiste à collecter et analyser les « données secondaires » relatives à la commune. Ces données secondaires se rapportent à la situation démographique de la commune, les informations sur les sols, le climat, l'hydrographie, la végétation, la faune, la situation infrastructurelle, l'existence des services publics et des entreprises privés, la mise en exergue des potentialités et contraintes économiques, etc...

La deuxième partie concerne la collecte d'informations sur l'institution communale. Ces informations portent sur les ressources humaines (conseil municipal et personnel communal), les ressources financières de la commune, le patrimoine communal et les relations que la communes entretien avec différents acteurs (tutelle, secteur privé, partenaires au développement, chefs traditionnels, etc...).

Pendant la phase préparatoire du diagnostic, la commune est informée sur le contenu, la méthodologie et les objectifs du diagnostic. Cf supra. Sur cette base des axes de travail et un calendrier de travail sont validés et diffusés par la commune. Il revient à la commune d'organiser matériellement la séance de restitution d'informer ceux qui doivent y participer et veiller à faciliter les contacts entre l'OAL et les personnes qui seront invitées à fournir des informations. Les responsables communaux devront fournir à l'OAL les informations demandées pour faciliter une analyse et une restitution objectives. Dans tous les cas, et si nécessaire l'OAL devrait procéder à une triangulation des données.

La collecte des données secondaires

- ❑ Pour la collecte de « données secondaires », voir fiche de collecte des données de base jointe et se doter de guides d'ISS au besoin. S'il existe des documents de PDL au sein de la Commune, ils constitueront une source prioritaire de collecte de ces données car ils renseigneront sur les priorités de niveau communal identifiées au niveau des UPP constitutives de la Commune ; la disponibilité de données de base sera sans doute plus grande que pour le processus d'élaboration du PDL ; il pourra ne plus être nécessaire d'élaborer ensemble la carte de la Commune, mais plutôt d'en exploiter celle qui existe.
- ❑ La collecte et l'analyse des données secondaires conduit à la mise en exergue des potentialités et contraintes se situant sur l'espace communal. Ces données feront l'objet d'une restitution à l'exécutif communal élargi à des conseillers et autres personnes ressources (élites, services techniques, tutelles, etc...) dans le but d'améliorer la qualité des données. Lors du lancement du PDC, il peut s'avérer utile que l'OAL ou la maire fasse un résumé de la situation de la commune sur la base des données collectées.

- La collecte et l'analyse des données doivent mettre en exergue l'état des ressources (état qualitatif et quantitatif), les conditions d'accès aux ressources, le mode d'utilisation des ressources et les règles de gestion existantes. L'OAL doit faire une synthèse des résultats et les présenter aux participants lors des séances de restitution.

Le diagnostic institutionnel de la commune (DIC)

- **Le diagnostic institutionnel communal (DIC)** permet de faire le point (état des lieux) des ressources de la commune en tant qu'institution. Au terme du DIC, la situation de la commune par rapport à son rôle et ses compétences est connue. Comme précité, il s'agit des ressources humaines, financières, du patrimoine communal et des relations de communes avec différents acteurs. Des entretiens avec le maire, le SG de la commune, le receveur municipal, certains agents communaux, des acteurs de la société civile et du secteur privé, avec la tutelle, les services techniques et autres acteurs... permettent de recueillir les informations nécessaires. Cf méthodologie DIC.
- A l'issue du diagnostic réalisé par l'OAL, une restitution est faite aux conseillers. Il est indiqué que cette restitution se fasse en même temps que celle des « données secondaires ». **La séance de restitution peut être structurée en trois moments au cours d'une journée.**
 - une séance plénière durant laquelle les données sont restituées et pendant laquelle les participants font des commentaires, des amendements, demandent des éclaircissements et apportent de nouvelles informations, valident le DIC et définissent de façon consensuelle des axes de travail prioritaires;
 - une séance en groupes de travail autour des axes de travail prioritaires pour élaborer un plan d'action sommaire ;
 - une restitution en plénière des résultats des travaux en groupes pour adoption du plan d'action sommaire.
- La restitution du DIC vise deux objectifs :
 - en premier lieu, donner l'opportunité aux participants d'amender et de valider les résultats ;
 - en second lieu la restitution du DIC permet à l'exécutif communal d'établir un plan sommaire de renforcement des capacités des conseillers et du personnel communal dans des domaines où ils affichent des faiblesses ou un potentiel insuffisamment ou mal exploité.
- Il s'agit par exemple de l'accroissement des ressources financières propres de la communes, de la formation des conseillers municipaux sur leurs rôles, de la formation sur l'élaboration et l'analyse du budget et des comptes administratifs communaux, de la tenue des archives ou de l'état civil, la mise en place d'un système d'information et de communication au sein de la commune, etc... Les éléments du DIC et du plan d'action seront restitués lors du lancement du processus de planification communale et pourront utilement être intégrés dans le PDC.

L'élaboration du (Plan de Développement Communal) PDC

Invitation des participants

Il revient au maire d'inviter de façon formelle, toutes les personnes ressources nécessaires à l'élaboration du Plan de Développement Communal. Il s'agit des conseillers communaux, des députés, de la tutelle, des services techniques, de la société civile (y compris GIC et comité de développement villageois, associations de femmes, etc...), des opérateurs économiques, des partenaires au développement, des autorités traditionnelles et religieuses, et d'autres personnes ressources pouvant contribuer de façon significative à la planification. Pour que les sessions de planification soient gérables, il est recommandé de ne pas avoir plus d'une soixantaine de personnes.

Si des Plans de Développement Locaux (PDL) sont déjà élaborés, il convient d'inviter les représentants de villages à l'élaboration du PDC. Bien entendu, il est possible que les conseillers municipaux représentent les villages s'ils ont participé à l'élaboration des PDL.

Dans le cas où des PDL n'existe pas, l'exécutif communal invitera les représentants des différents groupes sociaux existants dans la commune et susceptibles d'apporter une contribution appréciable au processus de planification. Disponibilité et compétence sont les critères essentiels pour inviter ces personnes.

L'invitation formelle doit être assortie d'un programme et des conditions de prise en charge des participants.

Le lancement de la planification

Le lancement du PDC commence par une séance introductive où la tutelle prononce le discours d'ouverture et lance officiellement le processus de planification proprement dit. D'autres discours peuvent être prononcés. Le maire lui pourra revenir sur le bien fondé de la planification, les objectifs poursuivis, la méthodologie qui sera utilisée, les conditions de travail, les étapes du processus. Il pourra également faire un résumé des étapes déjà franchies (diagnostics et formations dispensées aux facilitateurs locaux). Dans cette tâche le maire peut se faire assister par l'OAL et/ou le programme.

Il incombe au maire de présenter (si cela est nécessaire) l'OAL qui va faciliter le reste du processus de planification en relation avec l'exécutif, le comité de suivi et les facilitateurs locaux. Il est opportun d'attirer l'attention des participants sur le fait que le PDC ne saurait se résumer à l'élaboration d'un document plus ou moins volumineux, mais constitue l'occasion d'instaurer un dialogue franc et fructueux entre les différents acteurs du développement communal. L'élaboration et la mise en œuvre constituent des instants privilégiés pour développer un nouveau système de communication entre les acteurs du développement de la commune.

Suite à cette séance introductive, les officiels pourront se retirer si leur présence n'est pas nécessaire pour la suite des travaux.

La trame méthodologique ci-après permet au prestataire au facilitateurs locaux et à l'exécutif communal de préparer le lancement de la planification et les différentes étapes du processus de planification.

Modèle de trame méthodologique

Etapes/séquences	Méthodologie à utiliser	Outils à utiliser	Rôle des prestataires de services	Rôle des facilitateurs endogènes	Rôle de la commune	Observations
Séquence 1						
Séquence 2						
Séquence 3						
Etc...						

Présentation des résultats des diagnostics et de la synthèse des PDL

L'OAL ou l'exécutif communal (s'il maîtrise bien les résultats du diagnostic et la synthèse des PDL) pourront commencer les travaux par la présentation des tâches réalisées. Cette présentation peut être conjointe ou entièrement menée par l'OAL. Tout dépend du degré de maîtrise des résultats par l'exécutif communal. Si les facilitateurs locaux ont participé au diagnostic et à l'élaboration des PDL, ils peuvent également participer à la présentation des résultats.

Au terme de la présentation des différents résultats le maire peut proposer une vision du développement de la commune qui sera discutée et validée par la suite.

Après chaque présentation, il convient d'ouvrir les débats en plénière pour que les participants amendent et valident les résultats des diagnostics et la synthèse des PDL.

La prise en compte des PDL dans le PDC

Si des PDL ont été réalisés et servent de fondement à la planification communale, il est alors recommandé que l'OAL assisté de l'exécutif communal constitue des groupes de travail sur les différentes thématiques contenues dans les PDL. Ici, le but de l'opération est d'incorporer dans le PDC les éléments des PDL susceptibles d'être pris en compte par la commune ou nécessitant un engagement conjoint de la commune et des comités villageois. Cet exercice ne doit donc pas réduire le PDC à une compilation des PDL. Un arbitrage de l'exécutif sera parfois nécessaire pour arriver à une planification qui répond aux intérêts essentiels des villages et correspond aux moyens de la commune.

Il est important à ce stade que les services techniques soient étroitement associés à cette opération pour faciliter la prise en compte ou l'harmonisation avec les plans sectoriels des ministères. Une carte descriptive de la situation infrastructurelle permet de rendre compte de ce qui existe et fonctionne, de ce qui existe et ne fonctionne pas et de ce qui n'existe pas et qui constitue un besoin. Cette carte

infrastructurale sur la situation actuelle doit être superposée à celle de la situation désirée pour permettre une discussion sur les priorités d'investissement.

La prise en compte des centres d'intérêts des groupes sociaux de l'espace communal

Par contre, si les PDL n'ont pas été réalisés, il est utile de procéder à un brainstorming pour identifier les groupes sociaux existants au sein de la commune.

Suite au brainstorming, il est indiqué que l'exécutif communal et l'OAL constitue des groupes de travail qui soient représentatifs des groupes sociaux de la commune pour qu'ils identifient deux à trois centres d'intérêts de chaque groupe social. Les centres d'intérêts doivent classés dans un ordre d'importance décroissant.

De retour en séance plénière, les participants auront à rapprocher les centres d'intérêts semblables et à établir de façon consensuelle une priorité au niveau des centres d'intérêts. Le maire et le prestataire devront conjuguer leurs efforts pour rechercher un consensus sur les centres d'intérêts prioritaires. L'utilisation du « pair wise ranking » peut aider les participants à opérer un choix parmi les priorités. Il est recommandé que le nombre de centres d'intérêts retenus se fasse en fonction des capacités financières de la commune. En général entre 04 et 06 centres d'intérêts. Il est possible de retenir des sous centres d'intérêts ; mais pour des raisons de clarté et pour éviter la confusion, il est préférable de les limiter au strict nécessaire.

C'est autour des centres d'intérêts prioritaires que seront constitués des groupes de travail qui par la suite auront avec l'appui des facilitateurs endogènes et sous la supervision du prestataire. Les membres des groupes seront représentatifs des centres d'intérêts. Il est recommandé que la taille des groupes de travail n'excède pas 10 à 15 personnes. Pour permettre une prise en compte des planifications sectorielles et aussi pour bénéficier de l'appui des services techniques, il est nécessaire que les services techniques soient intégrés dans les groupes où leur contribution est utile. Cette disposition permet par la suite de requérir leurs compétences techniques pour la formulation des microprojets.

Les étapes de la planification proprement dite.

Quelque soit l'option choisie pour la planification, les étapes suivantes sont à prendre en compte pour la planification, mais de façon flexible pour permettre l'expression des participants. Cf annexe pour les détails.

- 1 Analyse de la situation ou l'analyse des causes/effets par rapport aux potentialités et aux contraintes.
- 2 Formulation de propositions pour une situation désirée.
- 3 Hiérarchisation des propositions.
- 4 Identification et choix des moyens à mobiliser.
- 5 Définition consensuelle des principes à respecter pour la réalisation du plan.
- 6 Identification et analyse des facteurs de blocage et facteurs de réussite du PDC.

Pour chaque étape, il est souhaitable que le groupe arrive à un consensus. Sinon, il faudra parfois faire appel au maire pour donner son point de vue. A défaut, il faudra s'en remettre à la décision de la plénière.

Il faut compter que chaque groupe travaille deux jours sur le centre d'intérêt qui lui a été confié. Si les débats sont bien gérés par les facilitateurs endogènes, cela donne le temps de parcourir les six étapes ci-dessus énoncées. L'importance de ces différentes étapes nécessite une présence permanente de l'OAL pour une supervision souple du travail des facilitateurs locaux. Au besoin, des concertations en aparté entre facilitateurs et prestataire de service doit permettre d'apporter les ajustements nécessaires à l'animation et la capitalisation des discussions.

Validation des travaux en groupe et élaboration du cadre logique

A l'issue des travaux de groupe, une restitution est faite à ceux qui ont participé à la séance de lancement du PDC. A cette occasion, les travaux de groupe sont amendés ou enrichis. C'est aussi une opportunité pour le maire de reformuler la vision du développement communal qui prend ici la forme d'un objectif global.

Au terme de cette séance plénière qui dure deux jours, le Tableau Synoptique de Planification (TSP) ou cadre logique doit être disponible. Cf annexe. L'opération consiste à traduire les centres d'intérêts en objectifs et de reformuler les propositions sous forme d'activités. Cet exercice doit se faire de façon consensuelle. Les responsables, lieux et périodes de réalisation sont à prendre en compte dans l'élaboration du TSP. A ce stade du travail, des indicateurs pour les objectifs sont suffisants. Dans le cadre logique devrait figurer les objectifs avec les indicateurs qui s'y rapportent, les résultats attendus et les principales activités.

Il revient à l'OAL d'informer les participants à l'élaboration du cadre logique sur la méthodologie à utiliser. La formation des membres du comité de suivi et des facilitateurs sur le système de suivi doit intégrer les aspects d'élaboration d'un TSP et d'un Plan de campagne qui tiennent compte du PDC.

Sur la base de ce TSP, il revient au prestataire et à une équipe restreinte constituée par l'exécutif communal de produire le **plan d'opération (ou plan de campagne) de la commune**. Si la planification a été faite à un moment opportun, le plan d'opération pourra servir de base à la commune pour élaborer son **budget annuel**.

Par contre le cadre logique pourra être utilisé pour élaborer le **plan d'investissement de la commune**.

L'élaboration des fiches de projet

Le TSP ou cadre logique contient les grandes lignes de la planification communale. Il s'agit des objectifs, des résultats attendus et des activités principales ; il faut extraire du TSP des projets qui pourront constituer des éléments du plan d'investissement de la commune. Les fiches de projet peuvent également servir de base de négociation entre la commune et les différents bailleurs de fonds pour avoir un financement. Lors de la restitution des travaux de groupe, il est recommandé de déjà identifier les projets communaux qui pourront être traités sous forme de fiche de projet.

Les fiches doivent au minimum comporter les éléments suivants :

- la localisation du projet ;
- les bénéficiaires du projet ;
- la justification du projet ;
- les objectifs quantitatifs et qualitatifs du projet;
- le type d'organisation à mettre en place pour réaliser le projet ;
- les groupes concernés par le projet ;
- la description qualitative et quantitative des moyens humains, matériel et financiers à mobiliser ;
- une estimation du coût du projet ;
- l'impact du projet sur les bénéficiaires (changements attendus);
- l'impact sur l'environnement.

L'OAL, assisté des membres du comité de suivi ou des facilitateurs peuvent constituer des groupes restreints qui pourra bénéficier de l'appui d'un spécialiste (PS ou Service technique) pour formuler la fiche de projet. Des personnes ressources ayant des connaissances sur la thématique du microprojet peuvent être membres du groupe pour y apporter leur contribution. Le rôle de l'OAL est de faciliter les analyses, les choix d'option en fonction de critères définis de commun accord et la formulation des résultats ou changements attendus par la mise en œuvre du projet.

Les fiches de projets s'ils sont finalisés avant l'adoption du PDC par le conseil municipal pourront être annexés au document de planification. Dans le cas contraire, ils devront faire l'objet d'un document séparé. Toutefois, quelque soit le option retenue, ils doivent être soumis à l'exécutif communal avant d'être validé par le conseil.

Les fiches de projet sont également utiles pour la confection du budget communal. Ils permettent d'y apporter des précisions sur les coûts des « investissements ». Ils permettent d'un autre côté de prévoir la quote part de la commune pour leur financement et d'identifier les sources de revenus (ressources propres de la commune) qui pourront permettre à la commune de constituer sa quote part ou le financement total du projet.

Validation et approbation du PDC

L'OAL à cette étape aide le comité de suivi et l'exécutif communal à présenter le PDC au conseil municipal. Ici, il est essentiel de montrer que :

- la méthodologie utilisée a été participative,
- le cadre logique intègre les centres d'intérêts des différents groupes sociaux ou des villages,
- les projets qui vont être engagées contribuent à la lutte contre la pauvreté ;
- les actions à mener tiennent compte des critères d'équité, d'efficacité et de durabilité ;
- le PDC répond aux critères de qualité qui le rendent opérationnel et réaliste.

Le cadre logique et la liste des projets sont à présenter au conseil avec des commentaires qui expliquent le contenu et justifient les choix opérés. C'est sur cette base que l'exécutif demande au conseil de valider le PDC.

Après validation du PDC l'exécutif communal transmet le document au préfet pour approbation. Une note qui reprend les points ci-dessus doit accompagner la transmission du document de planification à la tutelle. Au cas où la tutelle formule des observations et amendements sur le document, le PS et l'exécutif communal devraient y apporter les corrections nécessaires. Après approbation par la tutelle, le document devrait faire l'objet d'une large discussion. En cela, l'exécutif communal peut se faire assister par le comité de suivi.

Le suivi évaluation de l'élaboration et de la mise en œuvre du PDC

Le suivi évaluation de la planification communale est un aspect essentiel du développement communal. Il permet d'une part de mesurer le taux de réalisation des actions prévues, d'apprécier le niveau d'engagement des responsables d'activités dans leur tâches et d'autre part d'apprécier le niveau d'atteinte des résultats, les changements produits au niveau des personnes, des structures et de la communes. Enfin, il rend possible l'appréciation de l'impact des projets réalisés en matière de réduction de la pauvreté et de maîtrise des mécanismes socio-économiques, culturels et politiques qui favorisent la pauvreté. Pour arriver à cela, la commune doit assurer la maîtrise d'ouvrage du suivi évaluation du développement communal.

Au total, quelque soit la forme de suivi évaluation utilisée, elle doit permettre au conseil municipal ou à l'exécutif de prendre à temps les mesures idoines pour corriger ou ajuster les actions, les stratégies, les projets. Une autre fonction du suivi dans le cadre du développement communal est de permettre aux conseillers municipaux de suivre l'adéquation entre le PDC et le budget communal.

Il appartient à la commune de dégager les ressources financières nécessaires au suivi.

La formation des acteurs communaux en suivi évaluation

L'importance du suivi évaluation nécessite pour sa mise en œuvre un personnel compétent. D'où la nécessité de former au sein de l'institution communale des personnes ayant le profil requis (par exemple le secrétaire général). Les membres du comité de suivi, des agents des services techniques déconcentrés, de la tutelle et de la société civile devraient également bénéficier d'une telle formation. L'objectif de cette formation multi acteurs est de faire en sorte que tous parlent le même langage en matière de suivi du développement communal.

La formation en matière de suivi devrait comporter les deux aspects suivants (cf supra):

- un suivi des réalisations ;
- un suivi axé sur les résultats et les changements.

Au terme de la formation sur le suivi évaluation les participants devraient être capables de :

- apprécier l'utilité du suivi évaluation ;
- connaître leur rôle en la matière ;

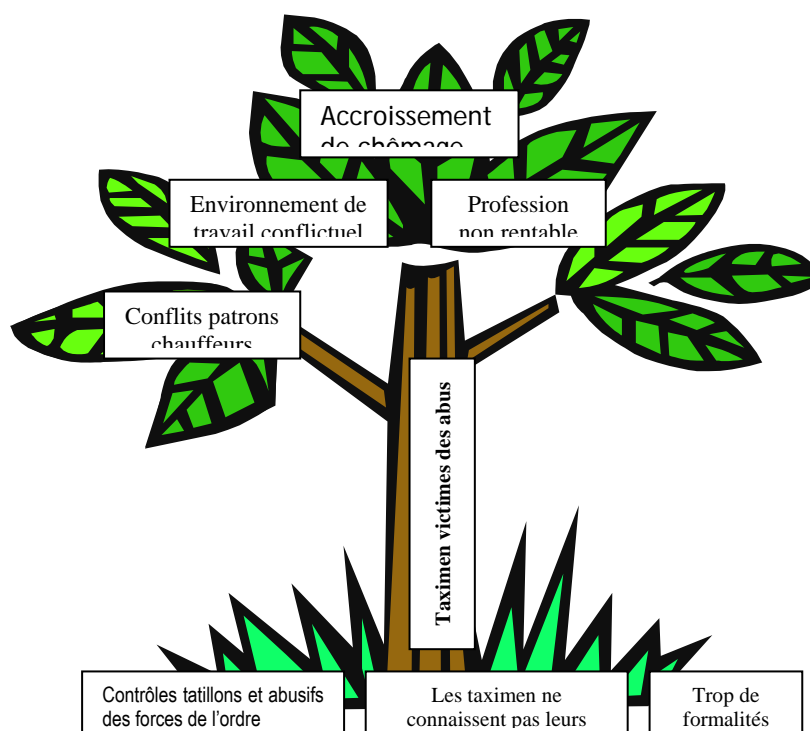
- tirer les leçons de leur système de suivi antérieur et y apporter les améliorations nécessaires ;
- définir la situation de départ des différents domaines devant faire l'objet du suivi ;
- formuler des objectifs, des résultats, des activités et des indicateurs pour construire un cadre logique de planification;
- mettre en place un système de collecte et de traitement et de diffusion des informations ;
- capitaliser les données du suivi ;
- apprécier l'impacts des réalisations en matière de réduction de la pauvreté sur les différents groupes cibles.

La formation sur le suivi évaluation rendre la commune capable :

- d'assurer l'élaboration du PDC et du suivi des activités et des résultats.
- de veiller à la qualité de l'élaboration du PDC et des réalisations.

Les personnes chargées du suivi devront travailler en étroite collaboration avec les commissions statutaires de la commune essentiellement pour la collecte des informations et leur restitution après traitement.

Au delà des considérations qui précèdent, l'exécutif communal, le conseil municipal et la tutelle, et les citoyens, sur la base du système de suivi mis en place, seront informés de l'état d'avancement de la mise en œuvre du PDC et pourront en apprécier les impacts. Ce dernier aspect revient à apprécier le niveau de réalisation et les changements par rapport à la situation de départ.



A titre de rappel, un problème est une situation non désirée / souhaitée, la solution est, à l'inverse, une situation désirée, souhaitée. Par exemple, la situation non désirée ci-dessus "Taximen victimes des abus" devient une situation souhaitée où "les droits des taximen sont respectés"

La recherche des solutions consistera donc, dans un premier temps, à re-formuler les problèmes en objectifs. Selon que les problèmes auront été présentés sous forme de liste priorisée, d'arbre ou diagramme causes-effets, les objectifs deviendront une liste également priorisée ou une hiérarchie des objectifs sous forme d'arbre ou de diagramme. Dans cet arbre ou diagramme, la relation entre les objectifs devient des relations de "moyens à fins"

- comment prendre en compte des forces et faiblesses apparues lors de l'APP pour avoir un arbre des problèmes consolidé
 - par souci de davantage "triangler" les données de situation de départ, la fenêtre SEPO peut être élaborée pour ressortir les atouts et potentialités de la Commune, ainsi que les succès (forces) et obstacles (faiblesses) qui y inhibent le développement
 - la re-formulation d'objectifs et enrichissement avec les atouts et potentialités apparues dans la matrice d'APP (colonnes des forces, atouts et potentialité et des conséquences pour la planification);
 - la priorisation (arbre des objectifs, cf. outil 8) et identification des approches / alternatives de stratégies d'interventions pour en retenir les plus optimales en termes de pertinence, faisabilité et durabilité (cf. outil 9). ; ce dernier aspect de choix des priorités est l'Analyse des Approches Alternatives (AAA), ou choix des axes stratégiques les plus pertinents (ciblant efficacement les problèmes et contraintes importants identifiés), les réalistes / faisables (compte tenu des moyens réellement mobilisables), les plus durables / viables (solutions à échelle locale, c'est-à-dire dont on peut assurer localement la maintenance, qu'on peut dupliquer).
- présentation des TdR de travail en groupe pour finaliser l'analyse et priorisation des objectifs (recherche des solutions)

7. Travail en groupes pour étapes d'analyses introduites au point 6 ci-dessus

8. Plénière 4 pour :

- Restitutions
- validation :
 - de l'arbre des problèmes

- de l'arbre des objectifs
- des axes prioritaires de stratégies
- Introduction au cadre logique et élaboration de son niveau supérieur (objectif global, objectif spécifique, Résultats, exemples d'indicateurs, exemples d'activités et comment les déduire de l'arbre des objectifs) ;
- Présentation des TdR de travail en groupes pour finaliser le cadre logique (chaque groupe travaillera sur un Résultat par exemple).

9. Travail en groupes pour finalisation du cadre logique.

10. Plénière restreinte 5 pour :

- restitutions et consolidation du cadre logique ;
- introduction à la programmation / budgétisation et formulation des projets ; l'on confirmera que la période de programmation (un an sera) correspond au plan de campagne et budgétisation communaux ;
- présentation des TdR de travail en groupes pour travail de programmation (liste détaillée des activités à mener, indicateurs pour chaque activité, responsables de mise en œuvre, période d'exécution, ressources humaines externes nécessaires, ressources matérielles et financières, regroupement des ressources dans le budget), identification des idées de projets à monter pour recherche de financements ; il est entendu que les groupes peuvent aller aussi loin qu'ils le peuvent dans cet exercice, quitte à ce qu'un comité restreint à désigner (sous-comité communal élargi ?) finalise plus tard l'exercice (cf. outil 12).

11. Quatrième tour de travaux en groupes pour finalisation de la programmation et identification des idées de projets.

12. Plénière restreinte 6 pour :

- restitutions,
- validation de la programmation et des idées de projets,
- mandatement du sous-comité restreint élargi pour la finalisation de la programmation et des documents projets ; le mandat pourrait comprendre l'autorisation de rechercher des appuis techniques pour certains aspects de ces finalisations, notamment avec l'émergence en cours des dynamiques locales d'appuis conseils dans le cadre des approches de contractualisation qui sont entrain d'être promues ;
- réflexions finales sur les modalités de mise en œuvre endogène du PDC (fonctionnement des dispositifs de pilotage et S&E, mobilisation du travail et des ressources communales, mobilisation des contributions externes

Tableau 6

Etapas de diagnostic : méthodes/outils, résultats attendus, matériels et durée				
Méthodes/outils	Résultats attendus	Responsables	Matériels	Durée
Jour 1				
Mise en place des participants	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Quorum atteint <input type="checkbox"/> Liste des participants remplie <input type="checkbox"/> Aspects logistiques réglés 	Equipe d'animation et 1 à 2 responsables de la Commune	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Salle <input type="checkbox"/> Feuilles de papier ou cahier <input type="checkbox"/> Bic 	1 heure
Plénière d'ouverture officielle	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Interventions protocolaires <input type="checkbox"/> Objectifs re-précisés / validés 	Equipe d'animation	Salle disposée pour audition de discours	½ heure
Pause				½ heure
Plénière 1 de : <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> rappel des objectifs et démarche <input type="checkbox"/> Présentation/ Attentes/craintes des participants <input type="checkbox"/> négociation du Programme, Règles et aspects matériels <input type="checkbox"/> Présentation des données de situation <input type="checkbox"/> Formation des groupes 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Consensus sur les objectifs <input type="checkbox"/> Consensus sur la démarche <input type="checkbox"/> Les participants se connaissent <input type="checkbox"/> Attentes / craintes recueillies et visualisées⁵ <input type="checkbox"/> Programme de travail convenu <input type="checkbox"/> Règles gestion des prises de parole, du temps, du téléphone portable et autres interruptions convenues <input type="checkbox"/> Consensus négocié sur les aspects logistiques <input type="checkbox"/> Données de base validées avec première liste des problèmes prioritaires et carte de la Commune <input type="checkbox"/> Groupes formés et mandatés avec prise en compte du "genre" et en tenant compte des risques de biais culturels 	Equipe d'animation	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Salle propice pour communication <input type="checkbox"/> Matériel appropriés de visualisation 	2 heures

⁵ Pour ceux et celles des participants analphabètes, choisir un(e) responsable de la mémoire sur les attentes/craintes qui en retient l'essentiel et est chargé(e) de restitution en cas de besoin tout au long du processus. Cette approche par responsabilisation est conseillée chaque fois que la documentation écrite d'une étape sera nécessaire.

Pause				1 heure et ½
Travail en groupes	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Données thématiques de base validées avec première liste des problèmes prioritaires et carte thématique 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Facilitateurs de groupes ❑ Rapporteurs 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Sites de groupes ❑ Matériel appropriés de visualisation 	1 heure et ½
Pause				½ heure
Plénière 2 : <ul style="list-style-type: none"> ❑ Restitutions ❑ Consolidation des données de base ❑ Introduction à l'APP 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Consensus sur les données de base ❑ Approche APP comprise et principales parties prenantes identifiées 	Equipe d'animation	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Salle propice pour communication ❑ Matériel appropriés de visualisation 	1 heure et ½
Jour 2				
Plénière 3 : <ul style="list-style-type: none"> ❑ Point de la journée ❑ Formation des groupes 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Point des travaux fait ❑ Parties prenantes affectées par groupe pour analyse ❑ Groupes formés et mandatés 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ rapporteurs de groupes ❑ Equipe d'animation 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Salle propice pour communication ❑ Matériel appropriés de visualisation 	½ heure
Travail en groupes	Parties prenantes analysées	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Facilitateurs de groupes ❑ Rapporteurs 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Sites de groupes ❑ Matériel appropriés de visualisation 	1½ heure
Pause				½ heure
Plénière 4 : <ul style="list-style-type: none"> ❑ Restitutions ❑ Exercice SEPO 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Matrice APP validée ❑ Forces, faiblesses, atouts, potentialités, contraintes, obstacles identifiés ❑ Conséquences pour la planification tirées 	Equipe d'animation	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Salle propice pour communication ❑ Matériel appropriés de visualisation 	2 heures

Pause				1½ heure
Plénière 5 : <input type="checkbox"/> Introduction à l'analyse des problèmes, consolidations à partir des données de l'APP et SEPO <input type="checkbox"/> Formation des groupes	<input type="checkbox"/> Etape d'analyse des problèmes comprise <input type="checkbox"/> Problèmes central et premier niveau de causes identifiés <input type="checkbox"/> Groupes formés pour exercice d'analyse des problèmes (chaque groupe reçoit un groupe de causes déterminantes)	Equipe d'animation	<input type="checkbox"/> Salle propice pour communication <input type="checkbox"/> Matériel appropriés de visualisation	¾ heure
Travail en groupes	Arbre des problèmes de chaque groupe élaboré	<input type="checkbox"/> Facilitateurs de groupes <input type="checkbox"/> Rapporteurs	<input type="checkbox"/> Sites de groupes <input type="checkbox"/> Matériel appropriés de visualisation	¾ heure
Pause				½ heure
Plénière 6 : <input type="checkbox"/> restitutions	Arbre consolidé des problèmes de la Commune	Equipe d'animation	<input type="checkbox"/> Salle propice pour communication <input type="checkbox"/> Matériel appropriés de visualisation	1½ heure
Jour 3				
Plénière 7 : <input type="checkbox"/> Point de la journée <input type="checkbox"/> Introduction à la re-formulation des problèmes en objectifs et AAA <input type="checkbox"/> Formation des groupes	<input type="checkbox"/> Point des travaux fait <input type="checkbox"/> Re-formulation des problèmes en objectifs et AAA compris <input type="checkbox"/> Groupes formés et mandatés	Equipe d'animation	<input type="checkbox"/> Salle propice pour communication <input type="checkbox"/> Matériel appropriés de visualisation	½ heure
Travail en groupes	Arbres des objectifs	<input type="checkbox"/> Facilitateurs de groupes <input type="checkbox"/> Rapporteurs	<input type="checkbox"/> Sites de groupes <input type="checkbox"/> Matériel appropriés de visualisation	1½heure

Pause				½ heure
Plénière 8 : <input type="checkbox"/> Restitutions <input type="checkbox"/> Introduction au CL <input type="checkbox"/> Elaboration des objectifs et Résultats <input type="checkbox"/> Introduction aux indicateurs, activités et facteurs de risques <input type="checkbox"/> Formation des groupes	<input type="checkbox"/> Arbre consolidé des objectifs <input type="checkbox"/> Alternatives optimum de stratégies analysées et choisies <input type="checkbox"/> CL compris <input type="checkbox"/> Objectifs et Résultats du CL formulés <input type="checkbox"/> Exemples d'indicateurs, activités, facteurs de risques faits <input type="checkbox"/> Groupes formés	Equipe d'animation	<input type="checkbox"/> Salle propice pour communication <input type="checkbox"/> Matériel appropriés de visualisation	2 heures
Pause				1½ heure
Travail en groupes	Logique de chaque Résultat proposé	<input type="checkbox"/> Facilitateurs de groupes <input type="checkbox"/> Rapporteurs	<input type="checkbox"/> Sites de groupes <input type="checkbox"/> Matériel appropriés de visualisation	1 heure et ½
Pause				½ heure
Plénière 9 : <input type="checkbox"/> Restitutions	CL du PDC consolidé	Equipe d'animation	<input type="checkbox"/> Salle propice pour communication <input type="checkbox"/> Matériel appropriés de visualisation	1 heure et ½
Jour 4				
Plénière 10 : <input type="checkbox"/> Point des travaux <input type="checkbox"/> Revue du CL	CL du PDC consolidé	Equipe d'animation	<input type="checkbox"/> Salle propice pour communication <input type="checkbox"/> Matériel appropriés de visualisation	2 heures
Pause				½ heure

Plénière 11 : <input type="checkbox"/> Introduction à la Programmation et élaboration de projets <input type="checkbox"/> Formation des groupes	<input type="checkbox"/> Programmation et élaboration de projets compris <input type="checkbox"/> Groupes formés	Equipe d'animation	<input type="checkbox"/> Salle propice pour communication <input type="checkbox"/> Matériel appropriés de visualisation	2 heures
Pause				1½ heure
Travail en groupes	Plan d'opération (Plan de campagne) par Résultat proposés + idées de projets	<input type="checkbox"/> Facilitateurs de groupes <input type="checkbox"/> Rapporteurs	<input type="checkbox"/> Sites de groupes <input type="checkbox"/> Matériel appropriés de visualisation	1½ heure
Pause				½ heure
Travail en groupes	Plan d'opération (Plan de campagne) par Résultat proposés + idées de projets	<input type="checkbox"/> Facilitateurs de groupes <input type="checkbox"/> Rapporteurs	<input type="checkbox"/> Sites de groupes <input type="checkbox"/> Matériel appropriés de visualisation	1½ heure
Jour 5				
Plénière 12 : <input type="checkbox"/> Point des travaux <input type="checkbox"/> Restitutions	<input type="checkbox"/> Plan d'opération (Plan de campagne) consolidé <input type="checkbox"/> Liste d'idées de projets	Equipe d'animation	<input type="checkbox"/> Salle propice pour communication <input type="checkbox"/> Matériel appropriés de visualisation	2 heures
Pause				½ heure
Plénière 12 : <input type="checkbox"/> Point des travaux <input type="checkbox"/> Restitutions <input type="checkbox"/> clôture	<input type="checkbox"/> Plan d'opération (Plan de campagne) consolidé <input type="checkbox"/> Liste d'idées de projets <input type="checkbox"/> Mesures de pilotage et suivi arrêtées <input type="checkbox"/> Validation générale	Equipe d'animation	<input type="checkbox"/> Salle propice pour communication <input type="checkbox"/> Matériel appropriés de visualisation	2 heures

Critères d'appréciation d'un PDC

Rubrique	Données utiles	Sources des données / Méthodes
1 - Niveau d'appropriation du processus PDC par la commune -Qui a élaboré le PDC ? (commune ou prestataires) -D'où vient l'initiative ?	Fonctionnement du comité de suivi et du conseil municipal	Analyse de l'implication des conseillers municipaux et des autres acteurs
2 - Utilisation d'une méthodologie qui favorise la participation -Valorisation des personnes ressources locales -la prise en compte du genre	Approche utilisées	Fiche de restitution des différents groupes constitués
3 - Participation des acteurs concernés -La participation des acteurs intervenant dans la circonscription -La participation active des populations à toutes les phases du diagnostic et de la planification	Approche utilisées	Entretiens avec les acteurs
4 - Description claire du pourquoi ? du pourquoi faire ? et du comment ?	Resultats des fiches d'évaluation des travaux	Questionnaires Entretien avec les différents intervenants (services déconcentrés de l'Etat, personnel de la commune)
5 - Existence des données qualitatives et quantitatives (préciser par rapport à quoi ?) <ul style="list-style-type: none"> • Présentation de la commune • planification 	Type de données récoltées pendant le processus	Rapport, questionnaires Recherche documentaire, entretien avec les différents intervenants
6 - Clarté de la présentation et des analyses -Forme et fond du document : Clarté Style de rédaction présentation	Documents produits	Canevas de rédaction du PDC
7 - Qualité des personnes contactées pour avoir des informations et des analyses	Rapport de restitution	Critères de choix des personnes Contact avec les personnes ressources
8 - Faisabilité financière/réalisme financier du plan Prise en compte des ressources propres (taux d'autofinancement du plan par la commune)	données financières, matériels et humains	-Document du budget disponible -liste des ressources matérielles et humaines disponible
9 - Prise en compte des centre d'intérêts des secteurs		compte rendu de l'atelier de lancement- Entretien avec les secteurs impliqués/ concernés -aspect genre
10 - Limite dans le temps (explicitier la durée du PDC)	durée de l'exercice	Chronogramme d'activité

Rubrique	Données utiles	Sources des données / Méthodes
11 - Réalisme du plan d'action par rapport aux ressources disponibles	Données du plan et celles des ressources	<ul style="list-style-type: none"> - PDC - Documents des ressources - Voir aussi point 8
12 - Prise en compte de la dimension environnementale -prise en compte de la situation de gestion des ressources naturelles	Entretien avec le service techniques et les personnes ressources	questionnaire
13 -Cohérence entre les activités retenues et les problèmes identifiés		Consultation des comptes rendus, documentation <u>comparaison</u> Documents de la capitalisation des résultats
14 -Cohérence entre les actions prioritaires du PDC et les orientations sectorielles de l'Etat.		-Documents de la capitalisation plus le DSRP -tableau de cohérence
15 -Transparence (information, communication, restitution, feed back...)		-Entretien avec les acteurs locaux -Restitution feed-back questions
16 - Orientation vers la lutte contre la pauvreté		-document du PDC -document du DSRP -tableau de cohérence Comparaison des actions prioritaires retenues dans le PDC et le DSRP
17- Equité / justice sociale (PPG) => prise en compte du genre à toutes les étapes du processus	-	-Liste des membres des différents groupes, des commissions et comités, des personnes ressources locales-liste des responsables de activités -chronogramme d'activités
18 - Capacité de la commune à maîtriser le processus PDC (maîtrise d'ouvrage)		Outils (cartes participatives, diagramme de Venn) et approche maîtrisées par la commune
19 – taux d'auto financement du PDC par la commune a - pourcentage d'auto financement par la commune pour l'élaboration du PDC b - pourcentage d'auto financement par la commune des activités retenues dans le PDC.		-rapport financier (budget communal, compte administratif) -rapport du diagnostic communal Appréciation du budget communal, le compte administratif et les ressources potentielles disponibles voir Points 8 et 11

Rubrique	Données utiles	Sources des données / Méthodes
<p>20 - Contribution de la commune dans le financement du processus de planification :</p> <p>a)-seuil minimal de contribution (40) %</p> <p>b)-nature de contribution (ressources humaines, matérielles, financières)</p> <p>c)-moduler les contributions en fonction des l'enveloppe budgétaire</p>		<p>-élaboration du protocole d'accord entre commune et partenaires sur les contributions de chaque partie</p> <p>-sensibiliser sur l'importance d'un PDC</p> <p>-concertation entre conseil municipal, maire et autres</p> <p>-responsabilisation d'une personne au sein de la commune chargée de mobiliser les contributions propres de la commune</p>
<p>21 - Valorisation du conseil municipal (décision, information)</p> <p>a)-participation à l'analyse diagnostic</p> <p>b)-communication et information des populations sur l'ensemble du processus</p>	-	<p>formation des conseillers sur leurs rôles</p> <p>- implication des conseillers dans toutes les étapes du processus</p> <p>-mentionner les tâches et obligations des conseillers dans le protocole d'accord</p>

Le déroulement des travaux en groupes

Les points suivants sont à prendre en compte pendant les travaux en groupe. Ils sont fondamentaux pour la structuration et le contenu du PDC. Pour les animateurs de groupe (lors de leur formation et pendant la facilitation des travaux), traiter ces points sous forme de question permet d'avoir les données nécessaires à la rédaction d'un rapport.

1 - 7 – 1 Analyse de la situation :

Quelle est la situation actuelle ? Faire le point sur la situation actuelle/justification de la situation actuelle en rapport avec le centre d'intérêt.

Pourquoi cette situation ?

L'analyse de la situation actuelle doit se faire en fonction des acteurs qui sont impliqués (femmes, jeunes, adultes etc...)

1 - 7 – 2 Propositions pour une situation désirée :

1-Quelle est la nouvelle situation désirée ?

2-Qu'est ce qu'il faut changer sur l'ancienne situation ?

3-Pour quoi vouloir le faire ? Pour avoir quoi ? Pour devenir quoi ?

4- En quoi cela contribue t-il à la lutte contre la pauvreté ?

1 - 7 – 3 Hiérarchisation des propositions :

Quelles sont les propositions les plus pertinentes en terme de :

-lutte contre la pauvreté/production de richesses

-bénéfice pour les groupes sociaux impliqués

-bénéfice pour la commune

-bénéfice pour les autres acteurs (privés et société civile, services déconcentrés de l'état).

Cela revient à préciser comment réaliser la situation désirée sur la base de stratégies.

1 - 7 – 4 Moyens à mobiliser :

Comment procéder pour atteindre la situation désirée ?

Moyens extérieurs et intérieurs à la commune :

-Financiers

-Matériels

-Humains (avec qui ?)

-intellectuels

-le temps

1 - 7 – 5 Quelles sont les principes à respecter ?

► Transparence :

- quelle stratégie d'information/communication à mettre en place pour garantir ou renforcer la transparence ?
- Quelle sanction/motivation prendre pour qu'il y ait respect des principes de transparence ?

- Quelles dispositions prendre pour assurer la sécurisation des ressources financières ?
- Respecter les règles en matière de passation de marchés.
- ▶ Participation :
 - qui prend part ? Qui sera concerné ?
 - au niveau de la conception, du suivi, de la maintenance, de la sécurisation des fonds.
- ▶ Organisation :
 - quel genre d'organisation mettre en place pour la réussite des activités ?
 - pour la gestion de la cité
 - Conditions administratives, juridiques, politiques et financières prendre en compte pour une bonne organisation.
- ▶ Formations :
 - Quels types de formation promouvoir pour avoir des ressources humaines qualifiées capables de soutenir le processus de développement communal ?
 - Quel type de formation faudra t-il donner pour la bonne réussite des activités ?
 - En quoi ces formations aideront ils pour le changement souhaité ?
 - Qui seront les bénéficiaires de ces formations ?

1 - 7 - 6 Facteurs de blocage et facteurs de réussite

1 - Qu'est ce qui peut nous empêcher de faire ce que nous voulons faire et de devenir ce que nous souhaiterions être ? En quoi cela nous empêche t-il de le faire ?
Ces facteurs sont ils externes ou internes à la commune ?

2 - Qu'est ce qu'on doit faire pour contourner ces obstacles ?

3 - Qu'est ce qui pourrait nous aider à les contourner (au niveau interne à la commune et au niveau externe à la commune) ?

4 - Qu'est ce qui peut nous aider à réaliser nos souhaits ?
En quoi cela aide t il à le faire ?
Ces facteurs sont ils externes ou internes à la commune ?

5 - Comment utiliser/exploiter les facteurs positifs pour réaliser nos souhaits ?

6 - Préciser pour chaque action identifiée le délai de réalisation.

NB : lors de la recherche des facteurs de blocage, prendre en compte les mécanismes d'appauvrissement qui sévissent dans la localité. De même, pour les facteurs de réussite, penser aux mécanismes de création et (re)distribution de richesses fonctionnant dans la localité.

Une fois que le PDC est finalisé avec budget et, éventuellement les documents de projets pour lesquels la recherche des financements est nécessaire, il sera utile d'envisager une réunion de validation finale à laquelle des partenaires de mise en oeuvre seront associés à toutes fins utiles. Cette validation servira de sorte d'engagement du conseil Municipal à élaborer ses budgets annuels en s'inspirant de la stratégie et plans d'action ainsi validés. L'efficacité des démarches ultérieures de mobilisation des ressources additionnelles de l'extérieur est tributaire du niveau d'appropriation du plan par la Commune, ses responsables et autres parties prenantes importantes; toutes les forces vives (autorités, élites...) peuvent devenir autant d'acteurs de marketing du Plan, et donc de contribution à la mobilisation des ressources. Quelques éléments de stratégie applicables :

- Sensibilisation et communication par le CC et autres
- Réunions entre la Commune et ses élites
- Voyages d'échanges entre les Communes
- Marketing / lobbying du Plan
- Promotion la budgétisation des ressources pour les PDC et PDL dans les budgets communaux (ressources d'élaboration et ressources de mise en oeuvre)
- Engagement et efficacité du dispositif de pilotage (CC ou autres) ; on pourrait en juger par sa capacité à :
 - s'approprier réellement le processus, notamment en en constituant la base documentaire et en veillant que la base des données au niveau de la Commune documente le processus ;
 - réaliser les études de faisabilité des requêtes et élaborer de bons documents de requêtes ;
 - identifier les partenaires et introduire les requêtes ;
 - impulser la réalisation des mesures du Plan qui relèvent des acteurs de la Commune
 - mettre en place un mécanisme fonctionnel de S&E participatif et rétro-action ; il faut distinguer ici le suivi de la mise en oeuvre du PDC validé, sur base des indicateurs prévus dans le Plan, et le suivi qualité des prestations de l'OAL.

Pour ce dernier cas, quelques facteurs / critères déterminants de qualité des prestations de l'OAL peuvent être les suivants :

- la participation effective des différents groupes socio-économiques et professionnels (cf diagramme ci-dessus de niveaux de participation) ;
- la prise en compte des intérêts des différents groupes / sensibilité au genre (femmes, minorités...) ;
- la prise en compte des autres aspects transversaux autres que le genre ;
- la représentativité des acteurs étatiques lors des différentes étapes du processus ;
- le niveau d'appropriation du processus d'élaboration par les bénéficiaires ;
- la clarté / pertinence des informations contenues dans le Plan (canevas, formats, cohérence, notamment avec les politiques sectorielles et orientations nationales)
- le réalisme du Plan (% des ressources / potentialités locales) ;

BOÎTE DES METHODES ET OUTILS



COLLECTE DES DONNEES DE BASE NIVEAU VILLAGE

Objectifs

Résumer les données disponibles sur la communauté / Village objet du Diagnostic à faire

Méthodologie

Types de données à chercher concernant la Communauté / Village

- ❑ Données d'identification
- ❑ Données socioéconomiques
Voir fiche de synthèse
- ❑ Problèmes / contraintes prioritaires des populations

Sources d'information

Quelques unes des sources consultables :

- Monographies sur la communauté / Village (notamment auprès des services techniques étatiques (Agriculture, Elevage, Forêt et Environnement, Domaine et services fonciers, Santé, Education, Travaux publics, Economie, Plan et aménagement du territoire, Recherche...)) et autres organismes d'appuis), leurs rapports d'activités et de suivi
- Archives communales
- Les cartes topographiques
- Les cartes thématiques (pédologies, géologies, formations végétales) disponibles auprès des services et des projets de gestion des Ressources Naturelles
- Les personnes ressources à identifier

Présentation des données

Les données collectées seront synthétisées et présentées selon un canevas type (cf. fiches de données de base).

Avant d'aller sur le terrain pour faire le diagnostic global, quelques membres de l'équipe d'appui collectent et systématisent les données disponibles, puis les présentent aux autres membres de l'équipe. Ils préparent comment ces données présentées lors du diagnostic sur le terrain pour enrichissement et validation.

Durée
approximative

1 à 2 jours

Matériels

Papier, bic

Case 1 : Données d'identification :

Nom du Village/
Communauté :

Commune :

Département :

Province :

Case 2 : Données socio-économiques :

Population : Hommes Femmes

Nombre de quartiers :

Principales langues parlées :

Religions (par ordre d'importance) :

Coopératives locales existantes :

GICs locaux existants :

Associations locales existantes :

Syndicats locaux existants :

Groupes socio-professionnels

Autres organisations locales importantes existantes :

Organisations extérieurs opérant dans le village / Communauté :

Jours et sites de marchés locaux :

Jours et sites de marchés fréquentés :

Activités agricoles par les paysans :

- Superficie par paysans :
- Superficie par paysannes :
- Nombre de paysans :
- Nombre de paysannes :
- Culture attelée, nombre de paires de bœufs :

Case 2, suite

Cultures	Superficies (Ha)	Rendement

- Autres activités des paysan(ne)s :

Effectifs des élevages des paysans

Bovins	Ovins	Caprins	Volaille

- Troupeaux transhumants

- o Période :

- o Effectifs :

Grandes exploitations / fermes agricoles :

Dénominations	Cultures/ Elevages	Taille (Ha)	Production (T/Têtes)

Description d'autres activités :

- Forêts :
- Pêche :
- Artisanat :
- Transformation :
- Commerce :

Description d'infrastructures :

- Communications :
- Ecoles

Case 3 : Problèmes / contraintes prioritaires des populations

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.



COLLECTE DES DONNEES DE BASE DE LA COMMUNE

Objectifs

Résumer les données disponibles sur la Commune objet du Diagnostic à faire

Méthodologie

Types de données à chercher concernant la Commune

- ❑ Données d'identification
- ❑ Données socioéconomiques
Voir fiche de synthèse
- ❑ Problèmes / contraintes prioritaires des populations

Sources d'information

Quelques unes des sources consultables :

- Monographies sur la commune (notamment auprès des services techniques étatiques (Agriculture, Elevage, Forêt et Environnement, Domaine et services fonciers, Santé, Education, Travaux publics, Economie, Plan et aménagement du territoire, Recherche...) et autres organismes d'appuis), leurs rapports d'activités et de suivi
- Divers PDL au sein de la Commune
- Archives communales
- Les cartes topographiques
- Les cartes thématiques (pédologies, géologies, formations végétales) disponibles auprès des services et des projets de gestion des Ressources Naturelles
- Les personnes ressources à identifier

Durée

approximative

3 jours

Présentation des données

Les données collectées seront synthétisées et présentées selon un canevas type (cf. fiches de données de base).

Avant d'aller sur le terrain pour faire le diagnostic global, quelques membres de l'équipe d'appui collectent et systématisent les données disponibles, puis les présentent aux autres membres de l'équipe. Ils préparent comment ces données présentées lors du diagnostic sur le terrain pour enrichissement et validation.

Matériels

Papier, bic

Fiche de données de la Commune

Case 1 : Données d'identification :

Nom de la Commune :

Département :

Province :

Case 2 : Données socio-économiques :

Population : Hommes Femmes

Nombre de Communautés / Villages :

Principales langues parlées :

Religions (par ordre d'importance) :

Coopératives locales existantes :

Fédérations de GICs locaux existants :

Syndicats importants dans la Commune :

Groupes socio-professionnels importants :

Autres organisations importantes existantes :

Organisations extérieurs opérant dans la Commune :

Jours et sites de marchés :

Jours et sites de marchés fréquentés :

Activités agricoles

Cultures	Superficies (Ha)	Rendement

Effectifs des élevages

Bovins	Ovins	Caprins	Volaille

Case 2, suite

Grandes exploitations / fermes agricoles :

Dénominations	Cultures/ Elevages	Taille (Ha)	Production (T/Têtes)

Description d'autres activités :

Forêts :

Pêche :

Artisanat :

Transformation :

Commerce :

Description d'infrastructures :

Communications :

Ecoles

Santé

Accès à l'eau

Accès à l'électricité

Case 3 : Problèmes / contraintes prioritaires des populations

1.

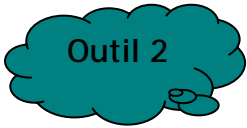
2.

3.

4.

5.

6.



CARTE DE L'UPP (COMMUNE OU COMMUNAUTE / VILLAGE)

Objectifs	Méthodologie
<ul style="list-style-type: none"> □ Structurer et visualiser les connaissances des parties prenantes sur le terroir communautaire / villageois ou communal □ Mettre en évidence les perceptions et les centres d'intérêts des différents groupes au regard des ressources disponibles / mobilisables □ Contribuer à la formation d'une vision commune comme fondements des actions des uns et des autres 	<p>Explication lors de la phase diagnostic de l'Atelier de planification :</p> <ul style="list-style-type: none"> • des objectifs : découverte du village (« photo du village ») et des zones exploitées en retraçant les différentes zones et unités des paysages autour du village • de la méthodologie : travail en groupe puis mise en commun • de comment constituer les groupes selon les sensibilités socio-professionnelles (vieux, adultes, jeunes, femmes, éleveurs, etc.) <p>Constitution des groupes socioprofessionnels</p> <ul style="list-style-type: none"> • choix des dessinateurs : faire appel au volontariat • au besoin dessin de la carte sur le sol : les groupes tracent la carte sur le sol avec bâton en précisant les contours généraux (points cardinaux, villages limitrophes, routes et pistes, cours d'eau, collines...) • dessin sur une grande feuille : les groupes copient la carte tracée sur le sol sur une feuille avec les feutres ; d'autres détails (champs, bas fonds, infrastructures, forêts etc.) sont ensuite dessinés jusqu'à ce que le groupe soit satisfait du résultat ; veiller au choix des couleurs et des symboles pour les différents éléments (légende). • choix des rapporteurs par groupe et simulation des exposés. <p>Mise en commun en plénière des cartes réalisées par les groupes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Introduction par l'animateur du jour : expliquer l'objectif de la mise en commun dans un esprit de complémentarité et non de confrontation. • Présentation et explication des cartes par les groupes. Question d'éclaircissements et réactions • Synthèse par l'animateur : montrer que le même village présente des réalités différentes pour les uns et les autres. Pour la carte communale, insister sur les aspects d'intérêts communs à tous les communautés / villages • Choix d'un comité pour l'élaboration de la carte finale : un comité composé de représentant de chacun des groupe se réuni pour élaborer avec l'appui de l'encadrement une carte de synthèse. Cette carte peut aussi être réalisée sur du tissu avec de la peinture pour une meilleure conservation. <p>NB . Ils existe aussi des cas où la carte est élaborée par un seul groupe composé de représentants des divers groupes socioprofessionnels. Un membre du groupe fait alors la restitution en plénière.</p> <p>Points d'attention Choix des dessinateurs</p>
<p>Durée approximative</p>	
<p>4 heures</p>	
<p>Matériels</p>	
<p>Bics, feutres, grandes feuilles, planches punaises</p>	

Outil 2

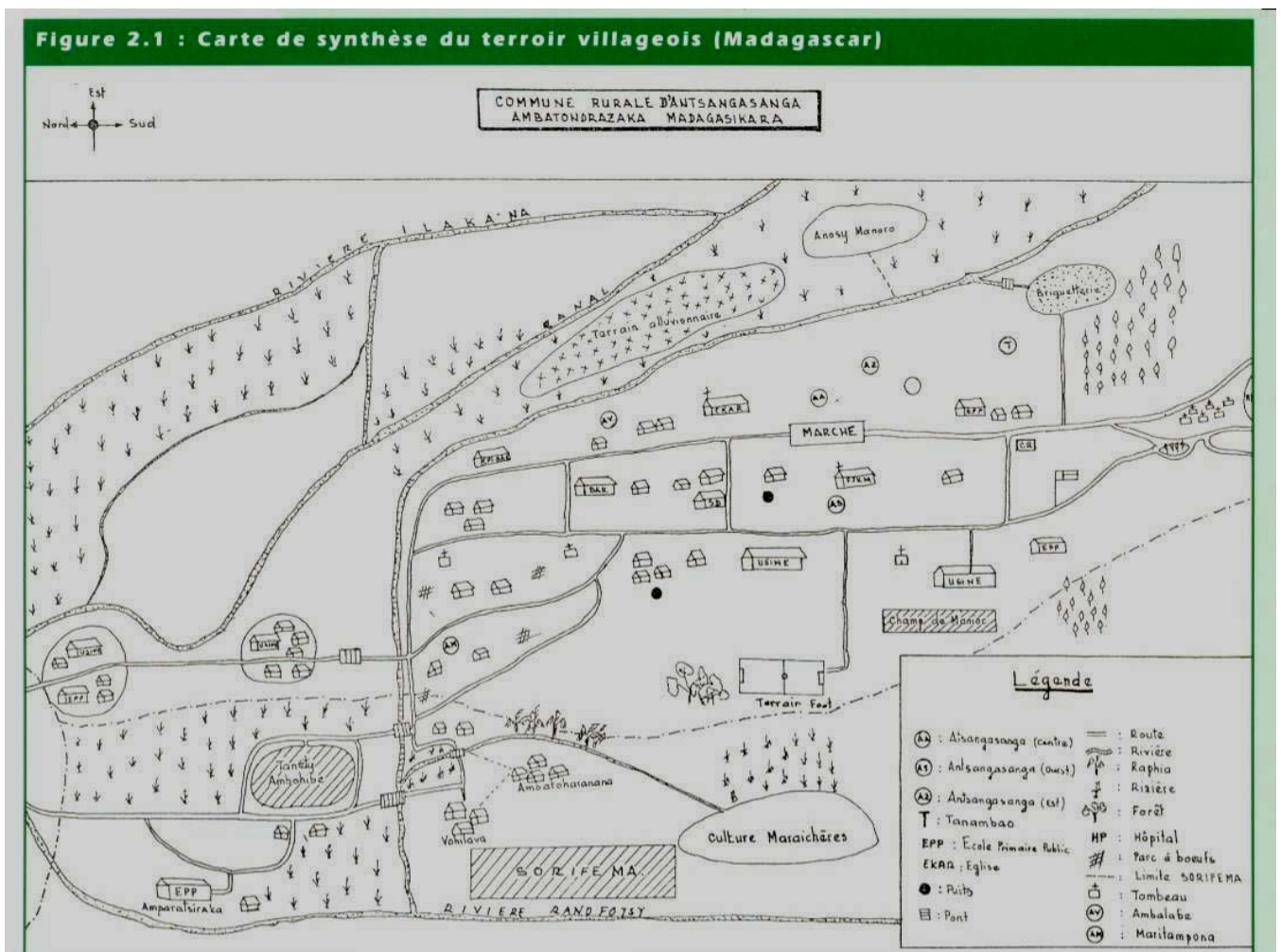
Attirer l'attention sur le fait que faire les dessins ne demande pas à être instruit ou alphabétisé. Une personne alphabétisée n'a pas forcément un meilleur sens de l'orientation ou une meilleure connaissance du terroir. Il s'agit donc de réunir les compétences des uns et des autres.

Limites du terroir

Il n'est pas nécessaire d'indiquer exactement les limites du terroir. Certaines personnes âgées pourraient penser qu'il s'agit de présenter les limites aux jeunes ; d'autres pourraient hésiter à indiquer les limites. Il faut donc éviter de mettre les limites du village, de statuer sur des aspects foncier et/ou de donner un statut juridique à la carte. Ce n'est pas l'objectif de ce type de cartes. Il est possible que les villageois de tous les villages limitrophes se trouvent pour discuter des limites à l'aide des différentes cartes.

L'échelle de cartes

Il n'est pas nécessaire d'avoir une carte à l'échelle exacte. Ce qui est important, c'est la matérialisation des éléments marquants et des unités du paysage. En définitive, la carte est un outil qui permet d'organiser les discussions ; peu importe que les différents éléments ne soient pas à l'échelle.



Outil 3

TRANSECT

Méthodologie

Objectifs

- Compléter et vérifier sur place les informations obtenues grâce aux cartes du terroir et aux interviews semi-structurées
- Découvrir la diversité de l'UPP
- Identifier les utilisations, les tendances et les problèmes de chaque zone de l'UPP et les solutions possibles

Durée approximative

½ journée

Matériels

Cahiers, bics, feutres, grandes feuilles, planches punaises

Préparation

En se basant sur la carte de l'UPP élaborée ou analysée, demander aux participants d'identifier les axes et les distances à parcourir si l'on veut atteindre les objectifs ci-contre du Transect. On s'assure que les itinéraires proposés ne sont pas trop longs.

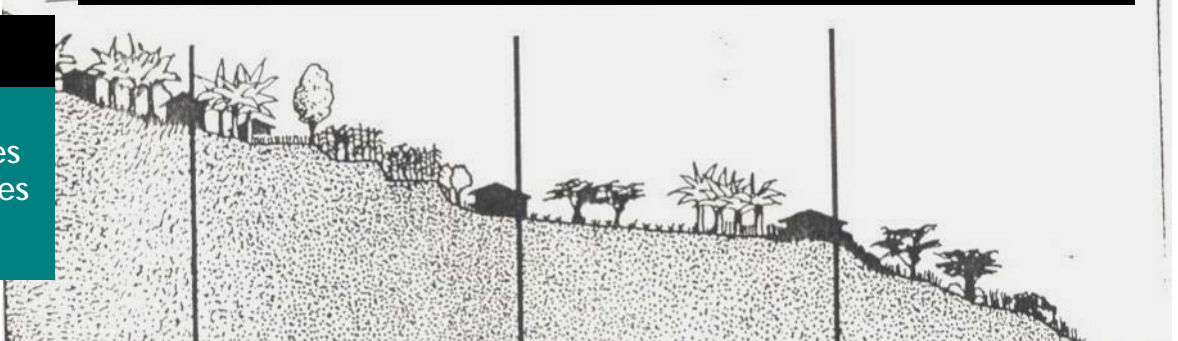
Constitution de groupes de prospection

Le Transect se fait en groupes mixtes de participants. On peut ainsi, en cours de route, recueillir les points de vue des membres qui représentent différents groupes socioprofessionnels. Le nombre de groupes dépend du nombre d'axes à parcourir.

Conduite des prospections

Le Transect se fait à pied. Au cours de la prospection, il est fait appel au sens de l'observation des membres de l'équipe. Toutes les informations confirmées ensemble sont notées par l'équipe d'animation / rapportage dans le guide pré-établi (cf modèle ci-après)

Modèle de guide de documentation / illustration des observations (remarque que les images suggèrent comment illustrer les observations)



- Distance en mètres
- Zone
- Sol
- Végétation
- Cultures
- Problèmes
- Tendances
- Solutions appliquées
- Solutions à entreprendre

Points d'attention



sont réalisés par les villageois, au besoin en langue locale, sans se perdre en détails.

□ Sont réalisés par ceux qui connaissent bien l'UUP et avertir de l'effort physique à fournir

DIAGRAMMES (DE VENN, DE FLUX, SAISONNIER)

Objectifs

A. Diagramme de Venn

- Description de l'organisation sociale de l'UPP
- Exploration et analyse des relations existantes entre l'UPP et les institutions d'encadrement du développement local

B. Diagramme de flux

- Mise en relief des interactions entre l'UPP et les zones et localités avoisinantes

C. Diagramme ou calendrier saisonnier

- Illustration de tout ce qui se rapporte au temps : activités agricoles et extra agricoles, demandes de main d'œuvre, période de soudure, etc

Points d'attention et illustrations

Diagramme de Venn

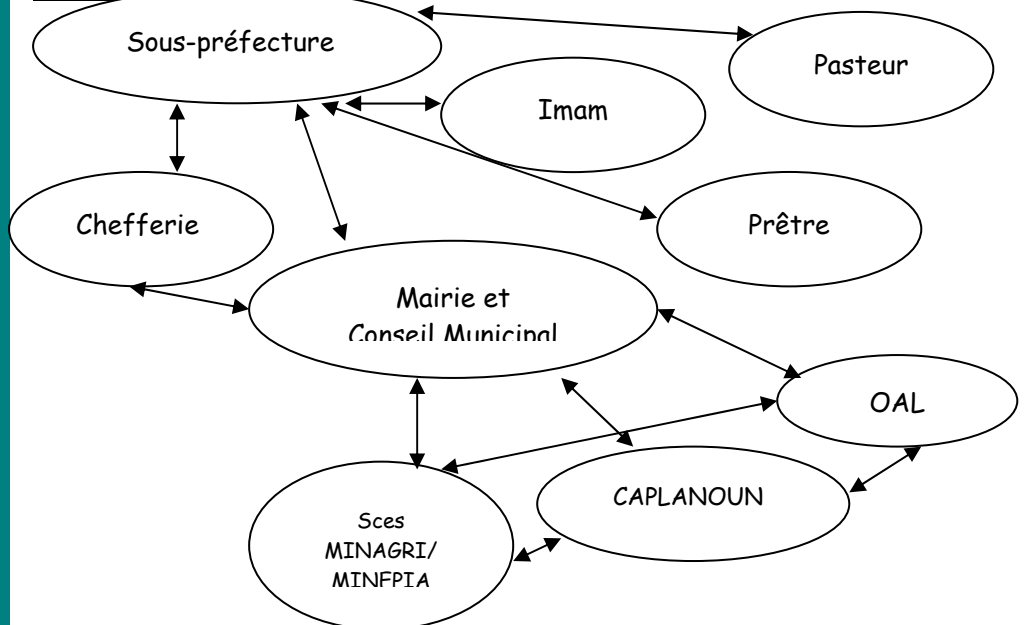
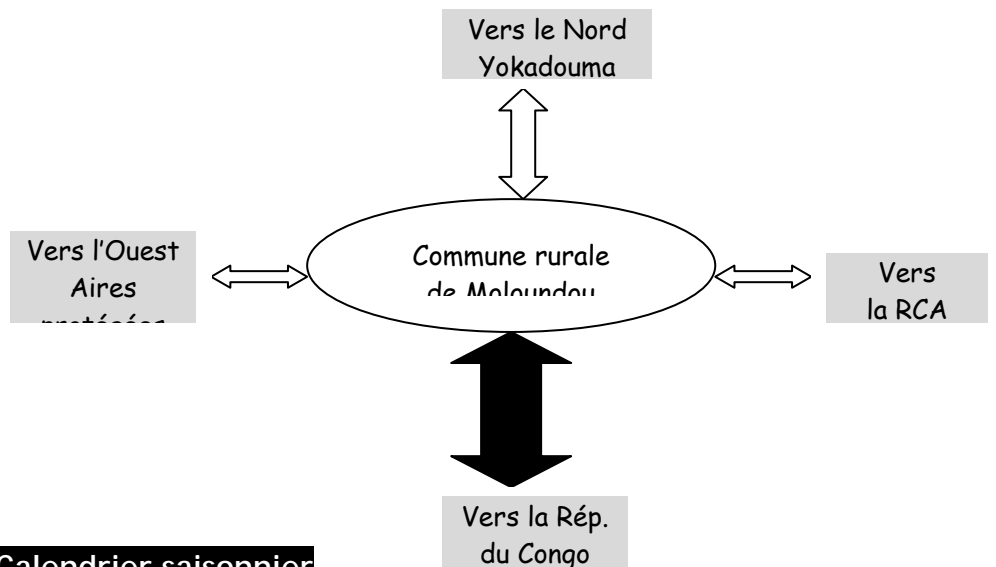
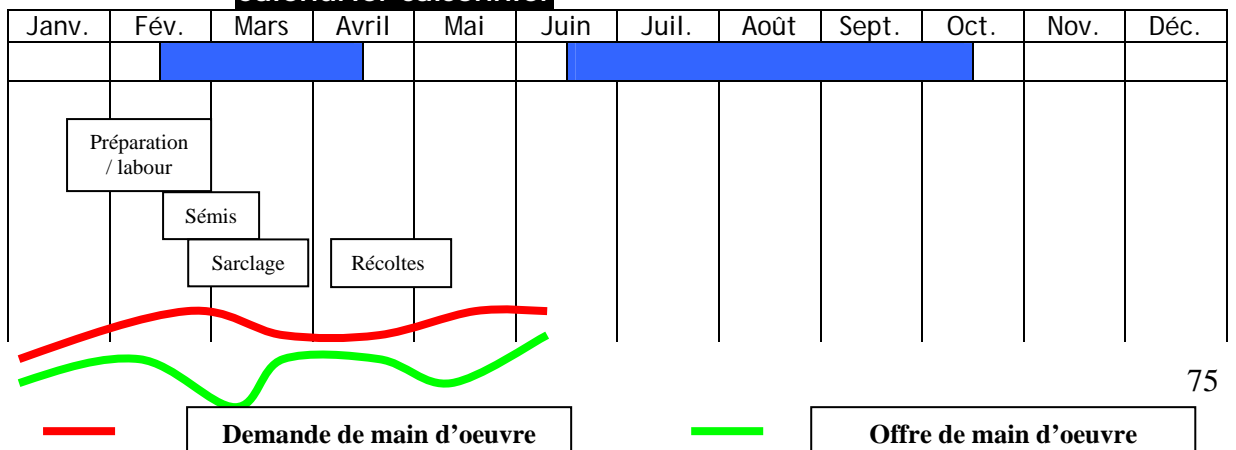


Diagramme de tendances de Flux (migratoires et économiques)



Calendrier saisonnier





SEPO (Succès, Echecs, Potentialités, Obstacles)

Objectifs

- Faciliter, systématiser le diagnostic et l'auto-évaluation
- Structurer les observations et appréciations
- Dédire des orientations pour la planification en se basant sur les leçons du diagnostic

Méthodologie

L'outil SEPO sera utile au moment de la synthèse des éléments du diagnostic tels qu'ils sont ressortis de l'analyse documentaire, du Transect...

Les questions auxquelles il faut répondre sont :

Quels sont les succès au sein de l'UPP ? On pense aux réussites, aux défis relevés, aux aspects positifs des développements

Quels sont les échecs ? On évitera parfois le terme "échec" s'il peut décourager. On pense à tout ce qui a moins bien marché, aux défis qu'on n'a pas pu ou su relever, aux aspects négatifs des développements.

Quels sont les potentialités et atouts dont on dispose au sein de l'UPP ? Les potentialités sont en général ce qui a favorisé les succès : ressources disponibles (humaines, naturelles, ...) en quantité et en qualité, aux potentiels en infrastructures, en cadre juridique et institutionnel, en atouts socioculturels...

Quels sont les obstacles et contraintes qui empêchent / gênent le développement ? Les obstacles sont en général ce qui est à l'origine des échecs, selon l'adage qui veut "qu'on recherche sur quoi on a cogné le pied et non où on est tombé".

Il est évident qu'en rapprochant les succès des potentialités, et les échecs des obstacles, on déduit des conséquences logiques et pertinentes pour le Plan à élaborer.

Modèle de fenêtre SEPO

Succès :

-
-
-
-

Potentialités :

-
-
-
-

Durée approximative

2 heures

Matériels

Bics, feutres, grandes feuilles

Echecs :

-
-
-
-

Obstacles :

-
-
-
-

Outil 6

ANALYSE DES PARTIES PRENANTES

Objectifs

- Etablir ensemble la liste des parties prenantes importantes pour le processus PDL / PDC
- Catégoriser les parties prenantes identifiées
- Pour chaque catégorie, identifier les attentes, les intérêts, les craintes, les risques, les obstacles
- Dédire de l'analyse ainsi faite de chaque catégorie, ce qui est important de prendre en compte dans le Plan

Méthodologie

Question à poser : d'après vous, quelles personnes, quels organismes doivent être consultés, impliqués dans notre processus de planification (analyse de situation, planification, mise en œuvre, S&E), si nous voulons réussir ?

Chaque participant donne sa liste. On peut limiter d'abord à 2 ou trois personnes / organismes par participant, pour :

- être sûr que ce sont les parties vraiment importantes qui seront désignées, et limiter aussi la liste à produire, ainsi que les risques de répétitions ;
- les désignations sont faites en tenant compte des vues des différents groupes socioprofessionnels représentés...



L'équipe d'animation classe les parties prenantes par catégories. Cette catégorisation est facile si les participants ont écrit leurs contributions sur des feuilles ou des cartes de visualisation (voir photo ci-contre). L'équipe d'animation peut aussi enregistrer les contributions des personnes ne sachant pas écrire.

Les participants se répartissent ensuite en groupes. A chaque groupe sont affectés des catégories de parties prenantes à analyser pour identifier les forces et faiblesses et déduire les conséquences pour la planification (voir la matrice modèle ci-dessous à produire).

Les groupes restituent en plénière par un rapporteur. Après discussions et validations, la matrice d'analyse des parties prenantes est consolidée.

L'équipe d'animation peut aider à compléter la matrice à partir des données provenant de l'analyse documentaire (outils 1 et 1 bis)

Durée approximative

3 heures

Matériels

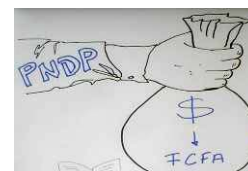
Marqueurs, papiers conférence, Tableaux, flipchart, cartes de visualisation

Modèle simplifié de Matrice d'analyse des parties prenantes importantes			
Parties prenantes	Forces : attentes, Intérêts, atouts, potentialités	Faiblesses : Craintes, risques, obstacles	Conséquences pour la planification

Outil 6

Extrait d'exemple d'analyse des parties prenantes (PDC de Moloundou)

Parties prenantes	Intérêts/Attentes /Aspirations	Atouts / P potentialités	Contraintes / Craintes/ Risques	Conséquences dans le PDL
Les BAKA	<ul style="list-style-type: none"> - Meilleur accès aux services de santé (prévention) - Attachement aux coutumes/ cultures (habitat) - Création de villages / chefferies Baka de 1^{er}, 2^{ème} et 3^{ème} degrés - Accès à l'eau potable - Aspirer à l'éducation (cantines scolaires) pour valoriser leur habileté - Une école de proximité - Développement de l'agriculture - Accès au matériel agricole - Meilleur accès aux redevances forestières - Implication dans la lutte contre le braconnage (bonne connaissance de la forêt) 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombreux, travailleurs et résistants - Terres disponibles (débat contradictoire ouvert sur ce point) - Maîtrise de la pharmacopée - Bonne connaissance de la forêt 	<ul style="list-style-type: none"> - Relations conflictuelles entre les Baka et le MINEF - Partage inégal des redevances forestières - Asservissement / humiliation des Baka par les Bantous - Victime de violence morale de la part des Bantous - Complexe d'infériorité (manque de force morale découlant de la contrainte précédente) - Manque de confiance en soi - Survie menacée à cause de la création de réserves (non accompagnée d'appuis en agriculture / élevage) . 	<ul style="list-style-type: none"> - Faciliter l'acquisition des cartes nationales d'identité et autres actes d'état civil - Instaurer des quotas en faveur des Baka et leurs projets spécifiques - Promouvoir les droits et la culture Baka - Promouvoir un encadrement spécifique pour les Baka - Faciliter l'accès au petit matériel agricole - Faciliter la scolarisation des enfants Baka - Permettre aux Baka de se reconnaître en certains villages / chefferies - Intégrer des Baka dans les COVAREF - Promouvoir des emplois équitablement rémunérés (guides chasses..)
Les Femmes	<ul style="list-style-type: none"> - Contribution à la prise de décisions - Accès à l'éducation 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacité dans la pratique de l'élevage (petit bétail / volaille) - Force physique, efficacité, créativité, intelligence, esprit associatif 	<ul style="list-style-type: none"> - Préjugés - Mariages précoces - Grossesses non désirées 	<ul style="list-style-type: none"> - Promouvoir l'exposition / vente des œuvres artisanales - Renforcer les mouvements associatifs - Renforcer les systèmes/ procédures de gestion - Associer les femmes à la prise de décisions - Sensibiliser les femmes en matière d'éducation pour la santé (planning familial, consultations pré - natales) - Diversifier les productions (autonomie agricole / économique) - Faciliter la création de centres d'éducation / appui pour femmes - Renforcer des capacités de gestion / organisation des associations féminines
Les Jeunes	<ul style="list-style-type: none"> - Meilleurs accès aux emplois, aux appuis financiers, aux nouvelles technologies... - Intégration à l'EVA 	<p>Des qualités telles que : l'ambition, la force de travail, l'imagination créatrice, la disponibilité</p>	<p>Des insuffisances telles que : Le mimétisme, le snobisme, l'alcoolisme, le vandalisme, le tabagisme, la délinquance juvénile, la prostitution, les sectes, la magie, les conflits , de générations, le chômage, l'exode rural , la dépravation des mœurs (mst/sida)....</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Promouvoir l'auto productivité par les PME - Former les jeunes agriculteurs - Créer des centres de jeunesse - Organiser des compétitions sportives - Inciter les jeunes à construire leur propre habitat - Sensibiliser sur la nécessité de conserver le patrimoine familial - Assurer l'éducation environnementale





ANALYSE "CAUSES-EFFETS" DES PROBLEMES

Objectifs

- Etablir ensemble la liste des problèmes importants de l'UPP
- Identifier les relations de causes à effets entre les problèmes
- Approfondir l'analyse des causes de chaque problème important
- Vérifier l'exhaustivité des causes importantes à chaque niveau

Méthodologie

- Question à poser : quels sont les problèmes importants qui nous affectent dans notre UPP ?

NB. Le problème est une situation, une réalité non désirable, non souhaitée. Mais attention, si les parties concernées ne pensent pas qu'un problème apparemment « objectif », comme la qualité et la salubrité insuffisantes de l'eau potable par exemple, constitue un véritable problème pour elles, elles ne s'engageront pas pour un projet d'approvisionnement en eau. C'est pourquoi les problèmes doivent être des besoins ressentis.

D'autre part, un problème est souvent décrit comme étant le défaut des ressources nécessaires pour le résoudre : « nous n'avons pas de crédit, pas de semences, pas de législation ! ». Une grande prudence est de mise en présence de telles formules car ces « solutions toute trouvées » ne permettent généralement pas de résoudre le problème véritable. Un crédit ne sert à rien si la production qu'il permet d'obtenir ne peut pas être écoulee par manque de débouchés. Le fait d'assimiler un problème existant à l'absence de solution incite à adopter une démarche très arrêtée et empêche de voir les autres options possibles. Pour reprendre l'exemple cité ci-dessus, on continue de s'accrocher au projet d'octroi de crédits bien que celui-ci ne débouche nulle part. Donc, ne confondez pas le problème et l'absence de solutions !

- Chaque participant donne 2 ou 3 problèmes importants ; on limite ainsi pour être sûr que ce sont les problèmes vraiment importants qui seront identifiés, et limiter aussi la liste à produire, ainsi que les risques de répétitions ; on est aussi sûr que les problèmes sont identifiés en tenant compte des vues / intérêts des différents groupes socioprofessionnels représentés...
- L'équipe d'animation collecte et classe les problèmes par familles / catégories et selon qu'ils sont des causes ou des effets, et vérifient que l'analyse est exhaustive à chaque niveau
- Pour approfondir l'analyse des causes des catégories formées, il est recommandé d'aller le faire en groupe et de restituer et valider ensuite en plénière. L'équipe d'animation veille à ce que la hiérarchie des problèmes à consolider et valider intègre les faiblesses identifiées dans la matrice d'APP.
- Un exemple de hiérarchie simplifiée des problèmes est présenté dans la suite de cette fiche-outil. Mais d'autres outils existent pour ressortir liens de causes à effets, à l'instar de l'arbres des problèmes avec un tronc (problèmes principaux, des racines (causes) et des branches (effets)

Durée approximative

3 heures

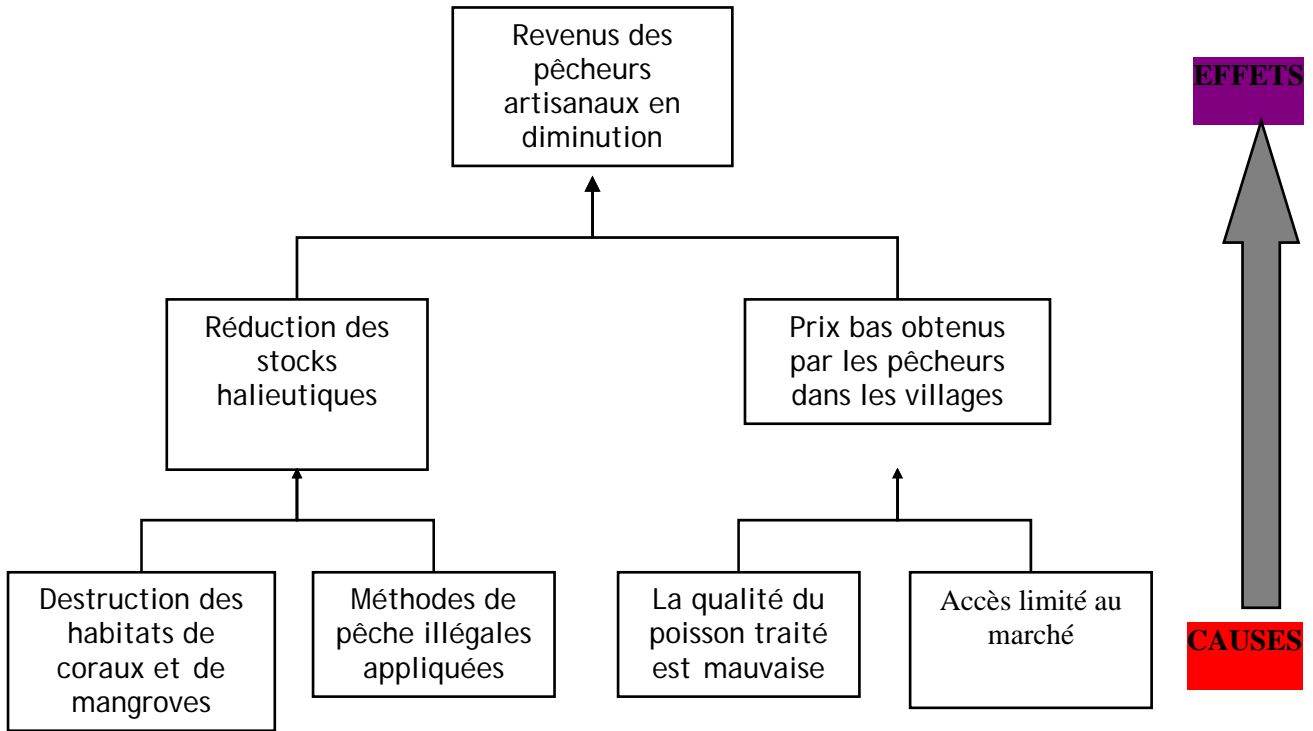
Matériels

Marqueurs, papiers conférence, Tableaux, flipchart, cartes de visualisation

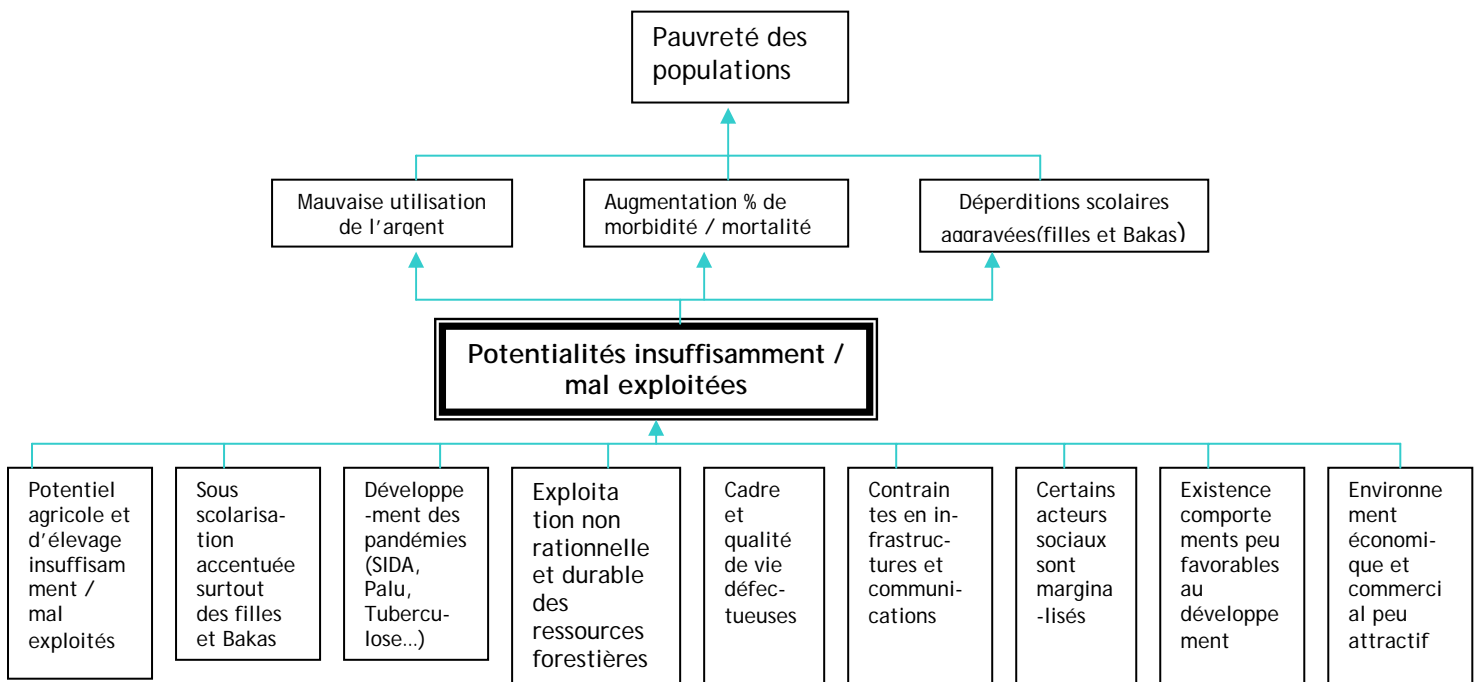


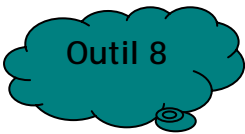
D'analyse

Modèle simplifié de Hiérarchie des problèmes importants



Exemple simplifié de Hiérarchie des problèmes importants





ANALYSE "MOYENS-FINS" DES OBJECTIFS

Objectifs

- Reformuler tous les problèmes de la Hiérarchie des problèmes en objectifs
- Vérifier et compléter l'exhaustivité des relations "moyens-fins" dans la hiérarchie des objectifs obtenue

Méthodologie

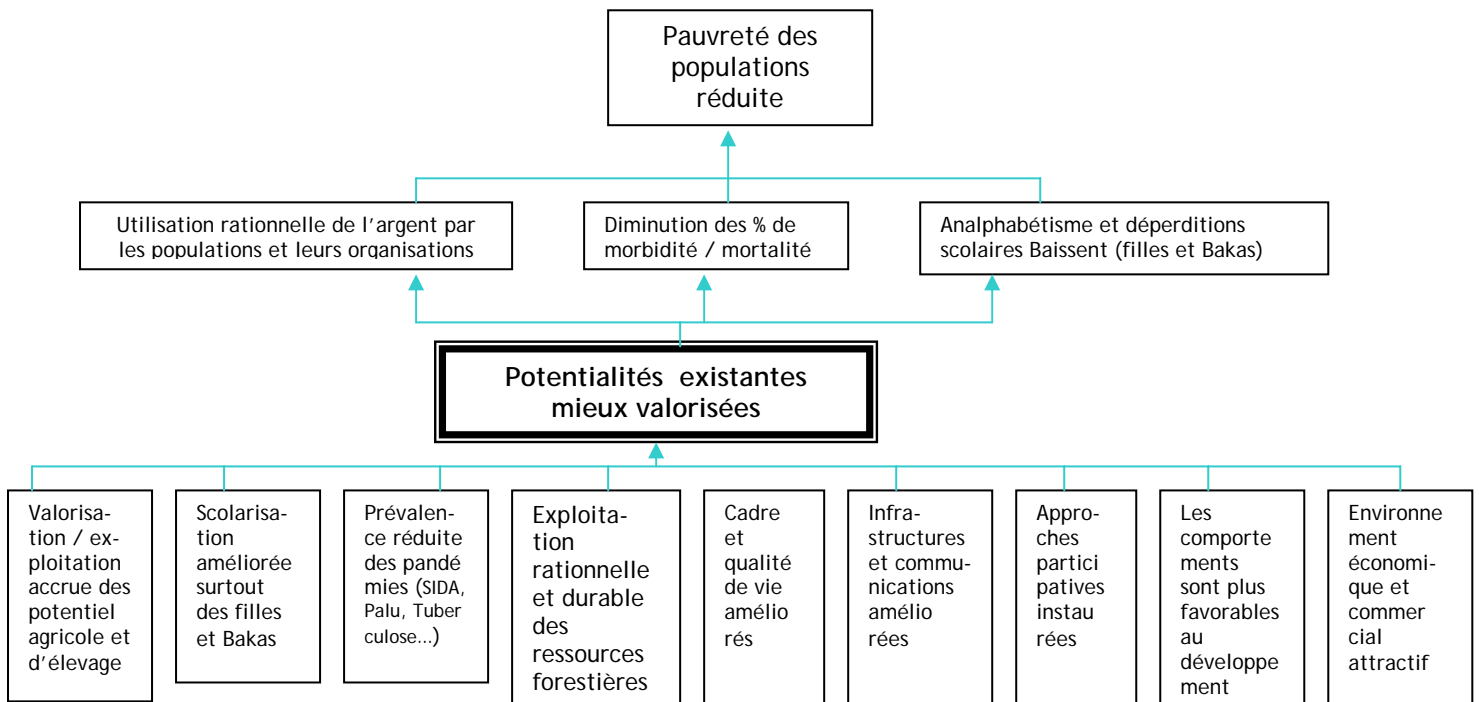
- Chaque problème est reformulé sous forme d'objectif, c'est-à-dire un état réaliste désirable, souhaitable.

NB. Un objectif est la situation désirable projetée à partir de la situation non désirable qu'est le problème considéré ; c'est le **rêve réaliste** souhaité ; par exemple, l'option pour viser l'objectif d'un "taux de pêche illégale réduit", au lieu d'un "d'une pêche illégale complètement éradiquée" dénote d'un souci manifeste de réalisme dans la reformulation de l'objectif ;

Par ailleurs, l'objectif doit décrire un état accompli ("revenus des pêcheurs artisanaux accrus") ; c'est pourquoi l'on utilise le participe passé pour le formuler ; toutefois, cette pratique du participe passé est parfois inhabituelle pour certaines cultures et l'on privilégie la compréhension commune des changements souhaités, au lieu de vouloir imposer des formulations qui ne "passent" pas.

- La relation "causes-effets" de la hiérarchie des problèmes devient une relation de "moyens-fins" et l'on fait attention pour vérifier l'exhaustivité verticale (de bas en haut) pour s'assurer que les chaînes de "moyens-fins" obtenues sont "nécessaires et suffisantes" pour garantir l'atteinte de l'objectif considéré

Exemple simplifié de Hiérarchie des objectifs importants



Durée approximative
3 heures

Matériels
Marqueurs, papiers conférence, Tableaux, flipchart, cartes de visualisation...



DECISION SUR LES AXES STRATEGIQUES DU PLAN

Objectifs

- Identifier dans la Hiérarchie des objectifs les axes d'interventions possibles
- Décider sur ceux à retenir sur la base de critères de pertinence, de faisabilité et de durabilité

Méthodologie

Comme le montre la Hiérarchie ci-dessous où apparaissent les objectifs sur fond gris, on voit comment la décision a été prise de ne pas retenir les axes stratégiques dépendant des facteurs externes. L'approche de choix, dans ce cas est objective et non subjective.

Les critères pour cette approche objective sont : la pertinence, la faisabilité et la durabilité ou viabilité.

- **Pertinence.** Il s'agit d'évaluer dans quelle mesure l'axe stratégique considéré est cohérent avec les conditions macro-économiques du pays et répond aux besoins / problèmes économiques et sociaux des parties prenantes analysées. Plus spécifiquement, les aspects à considérer sont : cohérence avec le cadre global en matière d'objectifs nationaux et de développement, et la politique de développement économique et social des ministères compétents ; nature et le nombre de bénéficiaires potentiellement touchés ; organisations et agences touchées ou impliquées...
- **Faisabilité.** Les questions importantes à considérer sont : pourquoi le projet est-il important pour les bénéficiaires, pour l'UPP, pour le développement économique et social tel qu'il est souhaité ? Quels sont les services externes à l'axe stratégique (**hypothèses**) requis pour assurer l'achèvement de cet axe stratégique ? Qu'est ce qui doit être fait pour concrétiser les résultats recherchés ? Quelles activités externes (**hypothèses**) doivent être exécutées pour assurer les résultats ?
- **Viabilité / durabilité.** Les questions importantes sont : est-ce que les solutions envisagées peuvent être à terme reproduites sans contributions externes (moyens financiers, techniques, capacités de gestion et institutionnalisation maîtrisés ? Est-ce qu'elles ne nuisent / détruisent pas l'environnement ? Est-ce qu'elles assurent la gestion durable des ressources notamment naturelles ? Est-ce qu'elles prennent en compte les aspects socioculturel et de genre...

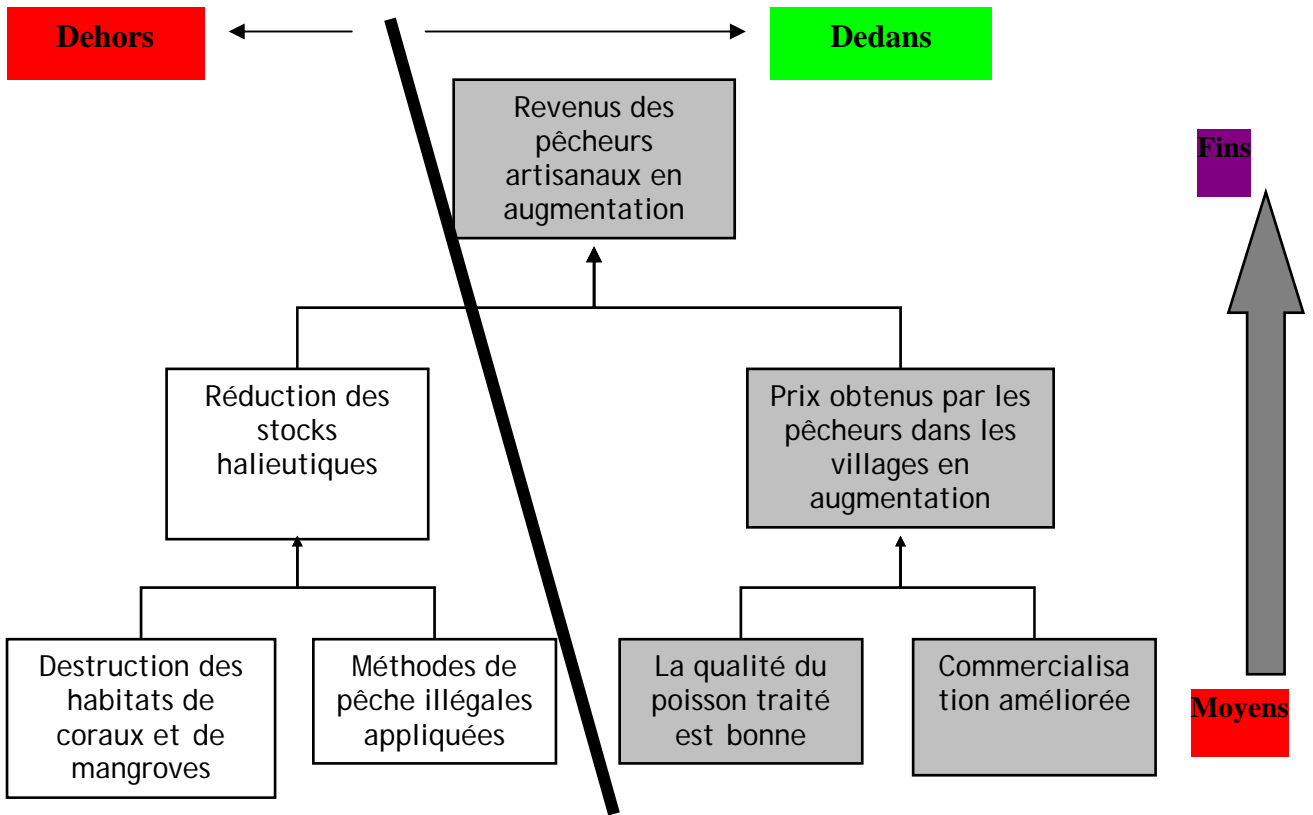
Le Tableau suivant peut aider au choix participatif des axes de stratégie. Chacun note (en marquant) le critère 1, puis 2, puis 3, pour chaque axe. Ensuite on voit les tendances

Durée approximative
1 heure
Matériels
Marqueurs, papiers conférence, flinchart.

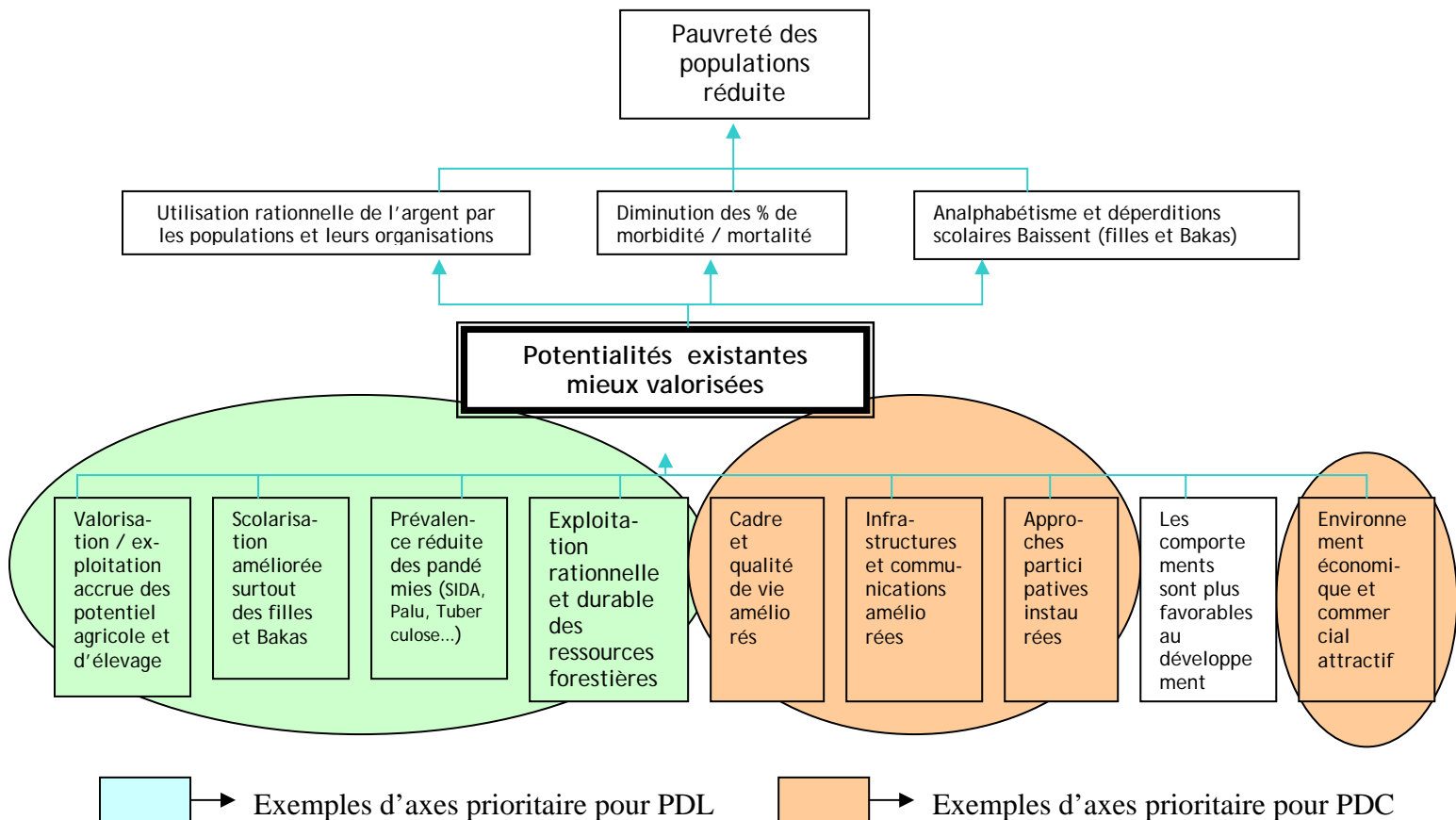
Axes	Critères	Pertinence	Faisabilité	Viabilité
Valorisation / exploitation accrue des potentiels agricole et d'élevage				
Prévalence réduite des pandémies (SIDA, Palu, Tuberculose...)				
....				

Outil 9

Modèle simplifié de décision sur les axes stratégiques



Exemple simplifié de décision sur les axes stratégiques





Cadre Logique de PDL / PDC

Objectifs

- Permet de présenter en synthèse la stratégie retenue
- Permet de compléter la stratégie avec des indicateurs et des facteurs de risque
- Donne une idée des ressources nécessaires

Méthodologie

La stratégie est résumée dans le Cadre Logique qui dépeint la manière dont les parties prenantes entendent procéder pour atteindre leurs objectifs. Le CL est généralement présenté sous forme de matrice à quatre colonnes appelée encore Tableau synoptique de planification (TSP). Le TSP est un moyen d'information approprié, en particulier pour les organes de tutelle et pour les acteurs opérant à plus grande distance. Il permet de se faire une idée instantanée des principaux éléments du plan et de leurs liens logiques. Presque tous les partenaires au développement souhaitent que les documents de projet ou de stratégie qui leur sont présentés comportent ce type de synthèse sous forme de matrice.

« Le Tableau Synoptique de Planification du projet est la pointe de l'iceberg que les maîtres d'œuvre et autres donateurs peuvent voir à l'œil nu. Le Plan détaillé ne peut être vu que des plongeurs portant un masque de plongée adéquat et avant suffisamment de souffle ».

Les choix faits à l'aide de l'outil 9 sont organisés et détaillés dans le TSP. L'**objectif supérieur** (on dit encore "objectif global") est formulé pour être la contribution du Plan aux orientations universelles, nationales et régionales. L'**objectif de développement** est la finalité du Plan du point de vue des populations bénéficiaires finaux. L'**objectif spécifique** est la somme des priorités retenues. Les **résultats** sont les sous-objectifs qui, ensemble, permettent d'atteindre l'objectif spécifique. Le **cadre estimatif** s'obtient en sommant les budgets des programmes et projets avec projection dans le temps prévue pour la stratégie.

En termes d'approche d'élaboration du CL, il est vivement conseillé que les différents niveaux d'objectifs (objectif supérieur, objectif de développement, objectif spécifique), ainsi que les résultats nécessaires pour atteindre l'objectif soient définis ensemble en plénière, avant de répartir en groupes pour la formulation des activités principales à partir des objectifs-moyens en dessous du résultat considéré. En vérifiant l'exhaustivité des moyens pour atteindre le résultat, on peut avoir à formuler d'autres activités non déduites des objectifs-moyens. Il y aura à compléter le CL avec les indicateurs d'impact des objectifs et des résultats, les facteurs externes ou de risque avec leurs indicateurs.

Dans tout ce processus d'élaboration du CL, la parfaite maîtrise des concepts, méthodes et outils de Planification participative par Objectifs (PPO) et de Gestion participative de cycle de projets sera utile pour l'équipe d'animation.

Durée approximative

½ journée (5 à 6 heures)

Matériels

Marqueurs, papiers conférence, flinchart.

Modèle simplifié de TSP (CL)

Stratégie du Plan	Indicateurs	Facteurs Externes (FE)	Indicateurs des (FE)
Objectif supérieur : présentation des orientations nationales et régionales.	<input type="checkbox"/> Objectifs du millénium <input type="checkbox"/> DSRP		
Objectif de développement : amélioration de la situation souhaitée par les groupes-cible.	Permettent de savoir si l'objectif de développement a été atteint ou non.	Facteurs échappant à l'influence des groupes-cible, qui doivent se produire pour que ces derniers puissent atteindre leur objectif de développement.	Permettent de savoir si un facteur externe s'est produit.
Objectif spécifique : changement dans la façon d'agir des bénéficiaires du projet.	Permettent de savoir si l'objectif du projet a été atteint ou non.		
Résultats : produits et services assurés par la direction du projet.	Caractéristiques essentielles des résultats.	Facteurs qui doivent se produire dans l'environnement du projet pour que l'objectif du projet puisse être atteint.	Permettent de savoir si le facteur externe s'est produit.
Activités nécessaires pour atteindre les résultats.	Cadre estimatif : Quantités et coûts.		

Extrait non finalisé de TSP

Stratégie du Plan	Indicateurs	Facteurs Externes (FE)	Indicateurs des (FE)
Objectif supérieur : Pauvreté sensiblement réduite, surtout parmi les populations les plus défavorisées	<input type="checkbox"/> Objectifs du millénium <input type="checkbox"/> DSRP		
Objectif de développement : Les conditions de vie des populations sont améliorées.	<input type="checkbox"/> Revenus <input type="checkbox"/> % de scolarisation <input type="checkbox"/> Habitat <input type="checkbox"/> Diminution de la prévalence des pandémies	Facteurs échappant à l'influence des groupes-cible, qui doivent se produire pour que ces derniers puissent atteindre leur objectif de développement.	Permettent de savoir si un facteur externe s'est produit.
Objectif spécifique : Les potentialités mieux valorisées.	Permettent de savoir si l'objectif du projet a été atteint ou non.		
Résultats : 1. Economie dynamisée	Amélioration de l'accès contrôle des ressources par les femmes et les Bakas		
2. Gestion des ressources naturelles améliorée durablement			
Activités Principales nécessaires pour atteindre les résultats.			Cadre estimatif (ressources nécessaires)
1.1. Agriculture diversifiée et rentable durablement 1.2. Elevage développé et diversifié auprès des hommes et des femmes 1.3. Pêche développée par les hommes et les femmes autochtones 1.4. Artisanat développé 1.5. Commerce et entrepreneuriat dynamiques et davantage maîtrisés par les populations locales 1.6. Tourisme et écotourisme développés	2.1. Mobilisation et gestion des contributions de l'exploitation forestière améliorées 2.2. Exploitation forestière artisanale et contributive au développement local 2.3. Potentiels de forêts communales et communautaires attribués et gérés durablement 2.4. Potentiel de PFNL exploité durablement 2.5. Potentiel faunique géré durablement		



ELABORATION DE PROGRAMME D'ACTION

Objectifs

Le Programme d'action précise les aspects suivants :

- les activités / tâches,
- les résultats des activités / tâches,
- les responsables,
- le calendrier,
- les ressources

Méthodologie

La planification des activités principale (cf outil 10) n'est pas détaillée. C'est le Programme d'action qui précise les activités et les tâches, leurs résultats ou indicateurs de processus, les responsabilités de mise en œuvre, le calendrier d'exécution ou chronogramme, les ressources pour chaque activités précise (tâche)... Cette étape est encore appelée Planification opérationnelle. La visibilité pour la mise en œuvre est ainsi précisée pour une échelle temporaire plus courte : la semaine, le mois, le trimestre, le semestre, l'année, deux ans... Au niveau des PDL / PDC, le Programme d'action sera généralement fait pour un ou deux ans maximum. La programmation inclue la dimension physique et spatiale (où les activités et les projets se trouvent concrètement). L'autre forme d'opérationnalisation est le projet (cf outil 12).

Il a déjà été indiqué que cette étape, du fait du niveau de détail requis pour les estimations des coûts des ressources (pour les activités et les investissements), se fait en comité restreint.

Quand les programme et projets sont bien spécifiés, cela aidera le Conseil Municipal pour leur budgétisation dans le cadre du budget municipal. D'autre part, les précisions des ressources à court terme ainsi obtenue permettent, par extrapolation, de compléter le cadre estimatif du TSP.

Extrait non finalisé de Programme d'action

N°	Activités	Indicateurs	Ressources financières			Période			Remarques
			Part Commune	Autres contributions		Total	A1	A2	
Partenaires	Montants								
Objectif sectoriel 1 : ECONOMIE DYNAMISEE									
Résultat 1.1. : Agriculture diversifiée et rentable durablement									
1.1.1.	Promouvoir, diversifier et professionnaliser les filières de cultures vivrières			MINAGRI MINEPAT, Projet DC SNV					Impliquer les ONGs, les chef traditionnels, les autorités administratives et politiques Commune par CM et ECODER
1.1.2.	Professionnaliser les filières des cultures de rente			MINAGRI MINEPAT (Projet DC) SNV					
1.1.3.	Renforcer l'encadrement et les conseils techniques			MINAGRI PROFORNAT SNV					
Résultat 1.2. : Elevage développé et diversifié auprès des hommes et des femmes									

1.2.1.	Sensibiliser en faveur de l'élevage			MINEPIA MINAGRI						Impliquer les ONGs, les chef traditionnels, les autorités administratives et politiques Commune par CM et ECODER
--------	-------------------------------------	--	--	--------------------	--	--	--	--	--	--



FICHE DE PROJET

1		Jour	Mois	Année	Observations
	Date d'établissement				
	Date de soumission				
	Autres dates importantes				
	<input type="checkbox"/>				
	<input type="checkbox"/>				

2	INFORMATIONS SUR LE PROJET				
	Nom de la Communauté ou du Village bénéficiaire				
	Dépende de la Commune de				
	Nom de la Commune bénéficiaire				
	Département				
	Province ou Région				
	Titre du Projet				

3	Financement du PROJET			
	Libellés	Montants		
	Contribution de la communauté / Village			
	Contribution sur budget Communal			
	Contribution sur budget de l'Etat			
	Autres co-financements confirmés			
	Montant sollicité			
	Total			

4	OBJECTIFS DU PROJET			
	Groupes cible bénéficiaires			
	Problèmes à résoudre			
	Objectifs globaux			
	Objectifs spécifiques			
	Résultats attendus			
	Activités			

5	LIEN AVEC LA PROGRAMMATION			
	Orientations	Description		
	PDL			
	PDC			
	Stratégie sectorielle			
	Politique nationale (DSRP)			
	Autres à préciser			

6	COMPLEMENTARITE AVEC AUTRES INTERVENANTS		
Titre	Bailleur (s)	Terminé	En cours
		cocher	

7	PRISE EN COMPTE DES ASPECTS TRANSVERSAUX		
Aspects à considérer	Situation actuelle (+ chiffres importants)	Situation recherchée (+ chiffres importants)	Observations
A. Réduction de la pauvreté			
Revenus des pauvres			Pour ce faire : <input type="checkbox"/> utiliser les évaluations déjà existantes sur la pauvreté <input type="checkbox"/> Faire si nécessaire cette évaluation, coupler cela avec le processus de DP <input type="checkbox"/> Etablir les indicateurs de suivi de la pauvreté
Accès des pauvres aux services économiques et sociaux			
Capacités des pauvres à influencer les politiques et programmes			
Accessibilité aux activités de réduction de la pauvreté			
B. Question de genre			
Réduction de la disparité hommes femmes			<input type="checkbox"/> Intégrer dimension genre lors du processus DP (documents, observations de terrain, APP...) <input type="checkbox"/> Envisager si nécessaire des consultations spécifiques <input type="checkbox"/> Etablir les indicateurs de suivi des aspects genre
Assurer la participation égale des hommes et des femmes			
Anticiper sur les effets négatifs sur les hommes et les femmes			
Disparités, participation et effets négatifs pour les autres groupes marginalisés			
C. Environnement			
Menaces sur l'environnement : <input type="checkbox"/> Environnement vert <input type="checkbox"/> Ressources naturelles <input type="checkbox"/> Environnement socioculturel			<input type="checkbox"/> Intégrer dimension Environnement lors du processus DP (documents, observations de terrain, analyse des problèmes...) <input type="checkbox"/> Envisager si nécessaire une évaluation préliminaire environnementale <input type="checkbox"/> Etablir les indicateurs de suivi des aspects environnementaux
Mesures d'atténuation			
D. VIH / SIDA			
Séro prévalence pour les groupes cible			
Causes et facteurs favorisants			
Mesures intégrables dans la stratégie du projet sans coûts additionnels			
Mesures à négocier avec les programmes et projets de lutte contre le VIH / SIDA			



OutiP13

Objectifs

Identifier et mesurer la vision de développement local à long terme en fonction des ressources de la communauté et son plan de développement

TABLEAU DES SIGNES DE BIEN-ÊTRE

Méthodologie

Période	Passé	Présent	Futur
	Proportion de la communauté avec le signe	Proportion de la communauté avec le signe	Proportion de la communauté avec le signe
Signe de bien-être	Base de la proportion	Base de la proportion	Base de la proportion
Tous les enfants à l'école	3 10	5 10	7 10
Motos	3 Village	3 Village	3 Village

GLOSSAIRE

Communauté ou Village

Etant donné que la Constitution camerounaise ne reconnaît pas la Communauté ou le Village comme un des niveaux de décentralisation, il faut comprendre par ces deux concepts qui se recouvrent dans le cadre du présent Manuel, l'Unité de Base de Planification (UBP) de niveau inférieur à la Commune. Bien entendu, la conscience collective et endogène d'un destin commun est déterminante pour la reconnaissance de ce statut d'UBP. Quelques critères relativement objectifs suivants de qualification sont proposés dans le Manuel du Praticien édité par le Réseau Africain sur les Approches Participatives, Manuel sur la "Participation villageoise au développement rural" (déjà cité plus haut), à savoir *"...accessibilité, cohésion et organisation interne..., motivation et disponibilité de la population pour participer à la" DPP.*

Comité de pilotage

Lorsqu'il est fait mention de cette formulation dans le cadre du présent Manuel, l'on réfère à la structure de gestion du processus d'élaboration des PDL / PDC qu'il faudra créer, de préférence dès que la décision est prise de s'engager dans ce processus. Le fait de créer un tel mécanisme n'enlève rien au fait que la décision de s'engager ainsi sera prise au niveau du Conseil Municipal dont la délibération formalisera ladite décision. Le Comité de Pilotage ainsi créé, peu importe qu'on le dénomme ainsi ou autrement, sera composée des acteurs clés de manière équitable. L'acte de création définira toutes les étapes, les procédures, les objectifs, les outils ainsi que les moyens à mettre en œuvre.

Durabilité

Ce terme est usité dans ce Manuel au sens de "viabilité". Les deux termes sont un peu synonymes. Il décrivent le caractère des solutions "à hauteur d'homme", c'est-à-dire duplicables de façon endogène, parce que les concernés peuvent se les approprier. La durabilité / viabilité met aussi au goût du jour le souci de compatibilité environnementale au sens large de ce terme (il ne s'agit pas seulement de l'environnement vert, mais de toute la dimension de gestion durable des ressources et de prise en compte des valeurs socioculturelles). Durabilité et viabilité sont donc des critères contribuant aux décisions sur les axes stratégiques à mettre dans le Plan.

Facilitateur endogène

Etant donné que l'AOL, ou tout autre facilitateur exogène du processus de PDL / PDC, viennent de l'extérieur et ne sont pas appelés à s'établir, l'idée de susciter et former des capacités d'accompagnement technique et méthodologiques desdits processus. Le responsable de cette facilitation endogène ainsi suscité et formé est le facilitateur endogène. On peut penser que sa gestion sera clarifiée dans le texte de création du Comité de Pilotage.

Faisabilité

La faisabilité est le critère de choix des axes de la stratégie qui permet de tenir compte des moyens dont dispose chacun des acteurs impliqués, ou ce qui peut être mobilisé avec

certitude. Les principaux facteurs considérés sont : le budget, les priorités, les ressources humaines disponibles, les urgences, l'acceptabilité par la société ...

Genre

Genre / « gender » : mot utilisé par Ann Oakley dans les années 70, pour décrire les caractéristiques sociales des hommes et des femmes en opposition, ou tout du moins en différence, des caractéristiques biologiques. Cette distinction entre sexe et genre est capitale et a de nombreuses implications (à tous les stades du développement). C'est un concept relativement récent, nouveau pour tous. C'est en fait un vieux mot qui a pris un sens nouveau, un mot portemanteaux contenant des idées connectées entre elles.

Définitions retenues par le BIT :

Sexe : différences universelles entre les hommes et les femmes, déterminées biologiquement. Ce terme doit être utilisé chaque fois qu'on se réfère aux hommes et aux femmes comme appartenant à des catégories physiques différentes.

Genre : différences sociales entre les hommes et les femmes qui sont apprises, changeantes au fil du temps, et très variées tant au sein d'une culture qu'entre différentes cultures. Dans n'importe quel contexte social, elles peuvent être flexibles ou rigides, semblables ou différentes, et complémentaires ou contradictoires.

Rôles : comportements appris ou espérés dans une société qui détermine les activités, tâches et responsabilités qui sont considérées comme étant « masculines » ou « féminines ». Les rôles et besoins de genre sont affectés par l'âge, l'ethnicité, la classe, la religion et d'autres idéologies. Si le sexe réfère à des attributs biologiques qui ne peuvent pas changer, le genre s'intéresse aux dimensions sociales en termes d'attitudes et rôles qui peuvent changer.

Le genre est un concept dynamique qui dépend d'un nombre important de facteurs :

- ✓ Culture, tradition, coutume
- ✓ Groupe social, classe
- ✓ Circonstances économiques
- ✓ Circonstances politiques
- ✓ Age, etc.

Le genre dépend aussi des changements inhérents à ces facteurs : crise/croissance économique, guerre/paix etc...

Les aspects de la différenciation « genre »...

Le travail

Hommes et femmes ont un rôle important dans les sphères de production (biens et services) et dans la vie publique, depuis les communautés de base jusqu'au niveau gouvernemental. Cependant, les tâches liées à la reproduction de la société (besoins élémentaires au niveau familial, soin du foyer, des enfants etc) reposent quasiment entièrement sur les épaules des femmes. La simple conséquence, très évidente en soi, est que de manière générale, la journée de travail de la femme est plus longue que celle de l'homme. On parle souvent du « triple rôle » des femmes : reproductif, productif, communautaire.

Travail reproductif :

- prendre soin du foyer et de ses membres

- crucial pour la survie humaine
- dans de nombreux cas, il s'agit du travail agricole (difficile et long)
- dans la plupart des cas, il repose sur la femme

Travail productif :

- production de biens et de services pour la consommation et la vente
- la plupart du temps, il donne un revenu
- le travail productif des femmes est moins souvent visible/valorisé que celui des hommes

Travail communautaire :

- organisation collective d'événements sociaux et de services
- cérémonies, célébrations, activités politiques locales etc
- implique hommes et femmes

La valorisation du travail

Le travail reproductif est sous évalué, est même rarement reconnu comme « vrai » travail. Les femmes au foyer ont tendance à dire qu'elles ne travaillent pas, car leur travail n'est pas reconnu et ne produit pas de revenu direct et visible... Le travail productif des femmes est souvent vu comme extension de leur travail reproductif, et dès lors sous-évalué, non rémunéré.

La sphère publique

A tous les niveaux publics, malgré quelques exceptions, ce sont les hommes qui sont aux positions-clés et qui détiennent le pouvoir de décision. Les femmes occupent le plus souvent les postes d'assistance et les postes organisationnels.

ISS.

L'ISS ou Interview Semi-Structurée est un entretien avec une ou plusieurs personnes à la fois. Elle est semi-structurée car, contrairement aux enquêtes conventionnelles, les questions concernent un thème bien déterminé et sont organisées dans un guide d'entretien appelé check-list. D'autre part, contrairement aux questionnaires d'enquête, l'ISS se base sur des questions ouvertes qui laissent l'opportunité d'approfondir la discussion suivant la logique qui? Quoi ? pourquoi ? quand ? où ? comment ?

MARP

La MARP ou Méthode Active de Recherche et de Planification Participatives est un processus intensif et interdisciplinaire d'apprentissage d'étude des situations en milieu rural. Elle est un processus itératif et flexible, prenant en compte le contexte culturel, le savoir local et les différences entre les groupes de la société. Elle est pratiquée par des équipes expérimentées qui utilisent une gamme variée des méthodes, de techniques et des outils visuels pour réaliser une auto-analyse, une planification ou une suivi-évaluation de projets, programmes ou plan stratégique... par les populations.

Pertinence

La pertinence évalue la mesure dans laquelle une mesure, une axe stratégique, ou bien la stratégie dans son ensemble sont conformes aux priorités et politiques du groupe cible, du pays et des partenaires, bailleurs de fonds notamment

Triangulation

La triangulation est la démarche par laquelle une réalité est abordée sous plusieurs angles pour réduire les risques de biais. On peut ainsi trianguler par les outils et techniques, par les sources d'informations et par la composition de l'équipe de réalisation de la MARP.

- ❑ **Triangulation des outils et des techniques.** L'utilisation d'un seul outil et d'une seule technique pour l'analyse d'une situation donnée (l'étude ou l'enquête par exemple) conduit à une vision partielle de la réalité étudiée car chaque outil est porteur de risque de biais. Plus les outils et les techniques utilisés sont diversifiés, plus les biais sont minimisés. Les résultats obtenus par une interview ou un diagramme peuvent être corrigés et/ou complétés par l'observation
- ❑ **Triangulation des sources d'information.** L'utilisation d'une seule source d'information peut introduire des biais dans les informations collectées car elles ne représentent que la vision de la personne ou du groupe. Selon les thèmes à étudier il est souhaitable d'inclure dans les sources des échantillons variés, à savoir : des femmes et des hommes, des jeunes et des vieux, des notables et des non notables, différents groupes ethniques, des groupes à revenus économiques différents, des propriétaires de terres et des non propriétaires, des techniciens et autres spécialistes, etc
- ❑ **Triangulation de la composition de l'équipe.** Chaque membre de l'équipe peut faire l'objet de biais à cause de son itinéraire socioculturel et de formation qui n'est pas sans influence sur sa perception et vision de la réalité. c'est pourquoi l'approche interdisciplinaire est recommandée. Par ailleurs, l'équipe d'animation du processus de planification locale devra autant que possible être composée d'hommes et de femmes pour éviter le biais sexuel

Pour mémoire, noter quelques autres types de biais ci-après :

- ❑ Biais spatial : on a tendance souvent à visiter et explorer les terrains les plus facilement accessibles
- ❑ Biais saisonnier : on a tendance à faire des études de terrain pendant les périodes ou des saisons "faciles"
- ❑ Biais lié au statut économique et social : souvent on est amené à discuter avec les personnes les plus influentes du village
- ❑ Biais de politesse : les réponses données par les interlocuteurs sont faites dans le souci de ne pas choquer l'intervieweur
- ❑ Biais lié aux attentes des populations : la présence de l'équipe dans le village peut être perçue comme une opportunité de démarrage d'actions espérées (projets) par les villageois
- ❑ Biais dus à l'interculturel : la différence culturelle peut amener à mal percevoir certains messages dits et non dits
- ❑ Etc...

Bibliographie

- Manuel du Praticien édité par le Réseau Africain sur les Approches Participatives, Manuel sur la "Participation villageoise au développement rural". Bien des aspects développés sont des adaptations de ce manuel
- "Démarche méthodologique pour la planification locale", SNV, 2000.
- "Strengthening local governance : finding quality advisory approaches", SNV 2004
- "Renforcer la participation des paysans au développement", Institut des régions arides & Centre pour le développement des services de coopération d'Amsterdam, Pays-Bas, 1997
- Participatory Rural Appraisal Handbook, National Environment Secretariat & Egerton University and Al.)
- "Comprendre et mettre en pratique le concept Genre et Développement : guide pratique d'animation rurale", DED & INADES
- "La participation : une introduction aux approches participatives", Stephany Kersten de SNV et Francis Tarla de CEDC Maroua-Cameroun, 1999
- "La gestion des groupements paysans de production", Gestion Norsud, Canada, 1990
- "Points d'attention pour une planification communale" (SNV-Cameroun, décembre 2004)
- Se référer aux bureaux GTZ et sites Web de cette organisation pour consultation de sa riche expérience