

REPUBLIQUE TOGOLAISE
TRAVAIL-LIBERTE-PATRIE



MINISTRE DE LA PLANIFICATION
DU DEVELOPPEMENT



**MANUEL DE PROCEDURES
D'IMPLANTATION DE LA CHAINE**

PPBESE

AU TOGO

REPUBLIQUE TOGOLAISE
Travail-Liberté-Patrie



**MINISTRE DE LA PLANIFICATION
DU DEVELOPPEMENT**

**MANUEL DE PROCEDURES
D'IMPLANTATION DE LA CHAINE**

PPBESE

AU TOGO

**DIRECTION GÉNÉRALE
DE LA PLANIFICATION ET DU DÉVELOPPEMENT**

AOÛT 2016

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

ACPT	Association des Conseils de Préfecture du Togo
BIE	Budget d'Investissement et d'Équipement
CADERDT	Centre Autonome d'Études et de Renforcement des Capacités pour le Développement au Togo
CBMT	Cadre Budgétaire à Moyen Terme
CCD	Comité Cantonal de Développement
CCNUCC	Convention-Cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques
CDB	Comités de Développement à la Base
CDMT	Cadre de Dépenses à Moyen Terme
CDMT/BP	Cadre de Dépenses à Moyen Terme/Budget-Programme
CDQ	Comité de Développement de Quartier
CM	Cours Moyen
CNPPD	Conseil National de Pilotage des Politiques de Développement
CoPil	Comité de Pilotage
DGAT	Direction Générale de l'Aménagement du Territoire
DGPD	Direction Générale de la Planification et du Développement
DGSCN	Direction Générale de la Statistique et de la Comptabilité Nationale
DIPD	Dispositif Institutionnel de Coordination, de Suivi et d'Évaluation des Politiques de Développement
DPBEP	Document de Programmation Budgétaire et Économique Pluriannuelle
DPG	Déclaration de Politique Générale
DPPD	Document Pluriannuel de Programmation des Dépenses
DSRP II	Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté de 2 ^{ème} génération
DSRP-C	Document Complet de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
DSRP-I	Document Intérimaire de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
ETP	Évapo-transpiration potentielle
FACT	Fonds d'Appui aux Collectivités Territoriales / Outil d'analyse "Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces"
FFOM	
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
GES	Gaz à Effet de Serre
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
IST	Infection Sexuellement Transmissible
JMP	Journal des Marchés Publics
LADA	Land Degradation Assessment
MARP	Méthodes Accélérées de Recherche Participatives
MATDCL	Ministère de l'Administration Territoriale, de la Décentralisation et des Collectivités Locales
MDBAEJ	Ministère du Développement à la Base, de l'Artisanat et de l'Emploi des Jeunes
MDBAJEJ	Ministère du Développement à la Base, de l'Artisanat, de la Jeunesse et de l'Emploi des Jeunes

MOS	Matrice d'Orientations Stratégiques
MPDAT	Ministère de la Planification, du Développement et de l'Aménagement du Territoire
MPDODD	Ministère de la Planification, du Développement et des Objectifs du Développement Durable
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economique
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OSC-ONG	Organisation de la Société Civile/Organisation Non Gouvernementale
PAC	Plan d'Actions Cantona
PAI	Plan Annuel d'Investissement
PAP	Programme d'Actions Prioritaires
PAS	Programme d'Ajustement Structurel
PAV	Plan d'Actions Villageois
PCC	Plan de Consommation de Crédit
PCIP	Programme Communal d'Investissement Public
PDC	Plan de Développement Communal
PDP	Plan de Développement Préfectorale
PDR	Plan de Développement Régional
PIP	Programme d'Investissements Publics
PNAE	Plan National d'Action pour l'Environnement
PND	Plan National de Développement
PNE	Politique Nationale de l'Environnement
PNGE	Programme National de Gestion de l'Environnement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PONAT	Politique Nationale d'Aménagement du Territoire
PP	Politique Publique
PPBESE	Planification, Programmation, Budgétisation, Exécution, Suivi et Evaluation
PPBSE	Planification-Programmation-Budgétisation-Suivi-Evaluation
PPIP	Programme Préfectoral d'Investissement Public
PPM	Plan de Passation des Marchés
PPO	Planification Par Objectifs
PPTE	Pays Pauvres Très Endettés
ProDeG	Programme Bonne Gouvernance/ Décentralisation
PRIP	Programme Régional d'Investissement Public
PTA	Plan de Travail Annuel
PTBA	Plan de Travail de Budget Annuel
PTF	Partenaire Technique et Financier
SCAPE	Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de l'Emploi
SDAU	Schéma Directeur d'Aménagement et d'Urbanisme
SEPO	Succès Echechs Potentialités Opportunités
SLAT	Schéma Local d'Aménagement du Territoire

SMART	Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, Temporel
SNAT	Schéma National d'Aménagement du Territoire
SNDLT	Stratégie Nationale de Développement à Long Terme
SRAT	Schéma Régional d'Aménagement du Territoire
SS	Stratégie Sectorielle
ST-DSRP	Secrétariat Technique-du Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
SWOT / FFOM	Strengths (Forces) Weaknesses (Faiblesses) Opportunities (Opportunités) Threats (Menaces)
TDI	Tableau des Indicateurs
TdR	Termes de Référence
UCT	Union des Communes du Togo
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine
VIH/SIDA	Virus de l'Immunodéficience Humaine/Syndrome d'Immunodéficience Acquise
WDI	World Development Indicators

SOMMAIRE

Sigles et abréviations	5
Liste des annexes	12
Liste des encadres	12
Liste des tableaux.....	13
Liste des schémas.....	13
Présentation du Togo.....	14
Introduction.....	16
PLANIFICATION.....	19
1.DÉFINITION.....	20
2.OBJECTIFS	20
3.PRODUITS	20
4.LES OUTILS DE LA PLANIFICATION	20
4.1.GUIDE D'ÉLABORATION D'UNE VISION	20
4.1.1. La phase préparatoire.....	20
4.1.2. La phase de collecte de données et de documentation.....	20
4.1.3. La phase du diagnostic.....	21
4.1.4. La phase de la prospective	21
4.1.5. La phase du cadrage stratégique.....	21
4.1.6. La phase de la finalisation de la vision.....	21
4.1.7. La phase de la validation des documents de la vision	21
4.1.8. Vulgarisation	22
4.2.GUIDE D'ÉLABORATION D'UN PLAN NATIONAL DE DÉVELOPPEMENT	22
4.2.1. Diagnostic	22
4.2.2. Travaux de planification.....	22
4.2.3. Rédaction de la version préliminaire	23
4.2.4. Validation et adoption	23
4.2.5. Communication.....	23
4.2.6. Vulgarisation	23
4.3.GUIDE D'ÉLABORATION DES POLITIQUES SECTORIELLES.....	24
4.3.1.Etape préparatoire.....	24
4.3.2.Mise en place du Comité de rédaction	24
4.3.3.Etape de collecte et d'analyse d'informations.....	25
4.3.4.Etape de cadrage et de lancement.....	25
4.3.5.Etape de diagnostic.....	25
4.3.6.Etape de planification.....	26
4.3.7.Etape de rédaction.....	26
4.3.8.Etape de validation technique	26
4.3.9.Etape de Validation nationale.....	26
4.3.10.Etape d'adoption en Conseil des Ministres	26
4.4.GUIDE D'ÉLABORATION D'UN PLAN D' ACTIONS SECTORIELLES OU DU PROGRAMME D' ACTIONS	27
4.4.1. Elaboration du cadre logique des actions prioritaires du secteur.....	27
4.4.2. Elaboration du programme pluriannuel des actions prioritaires ou programmation à moyen terme.....	28
4.4.3.Elaboration du programme opérationnel ou programmation à court terme	28
4.5. GUIDE D'ÉLABORATION D'UN PLAN DE DÉVELOPPEMENT LOCAL	30
4.5.1. Les étapes du processus de planification locale.....	30

4.5.1.1	ETAPE 1 : LA PRÉPARATION	30
4.5.1.1.1	<i>Fiche technique de l'étape</i>	31
4.5.1.1.2	<i>Description des activités majeures</i>	31
4.5.1.1.2.1	<i>Prise de décision officielle d'élaboration du plan de développement</i>	31
4.5.1.1.2.2	<i>Les besoins en ressources humaines et l'organisation institutionnelle</i>	32
4.5.1.1.2.3	<i>Information/sensibilisation</i>	36
4.5.1.1.2.4	<i>Organisation d'une réunion de démarrage</i>	37
4.5.1.1.2.5	<i>Formation de la structure de gestion sur le processus</i>	37
4.5.1.1.2.6	<i>Organisation de l'atelier de lancement du processus</i>	37
4.5.1.1.2.7	<i>La prise en compte des thèmes transversaux et émergents</i>	37
4.5.1.2	ETAPE 2 : LE DIAGNOSTIC	38
4.5.1.2.1	<i>Fiche technique de l'étape</i>	39
4.5.1.2.2	<i>Description des activités majeures</i>	39
4.5.1.2.2.1	<i>Formation des acteurs</i>	39
4.5.1.2.2.2	<i>Analyse documentaire</i>	39
4.5.1.2.2.3	<i>Collecte et analyse des données</i>	40
4.5.1.2.2.4	<i>Prise en compte des thèmes transversaux et émergents</i>	41
4.5.1.2.2.5	<i>Elaboration du rapport diagnostic</i>	42
4.5.1.2.2.6	<i>Organisation d'un atelier de restitution</i>	42
4.5.1.3	ETAPE 3: DEFINITION DE LA VISION, DES ORIENTATIONS STRATEGIQUES ET DES OBJECTIFS	43
4.5.1.3.1	<i>Fiche technique</i>	43
4.5.1.3.2	<i>Description des activités majeure</i>	43
4.5.1.3.2.1	<i>Formation des acteurs</i>	43
4.5.1.3.2.2	<i>La définition de la vision</i>	44
4.5.1.3.2.3	<i>La formulation des orientations stratégiques</i>	45
4.5.1.3.2.4	<i>Formulation des objectifs</i>	47
4.5.1.3.2.5	<i>Vérification de la cohérence des objectifs de développement de la collectivité avec les autres niveaux de planification</i>	48
4.5.1.3.2.6	<i>Restitution et validation</i>	49
4.5.1.4	ETAPE 4 : LA PROGRAMMATION	49
4.5.1.4.2	<i>Fiche technique</i>	49
4.5.1.4.3	<i>Description des activités majeures</i>	50
4.5.1.4.3.1	<i>Formation des acteurs</i>	50
4.5.1.4.3.2	<i>Formulation du plan pluriannuel de la collectivité</i>	50
4.5.1.4.3.3	<i>Rédaction du plan et validation</i>	56
4.5.1.5	ETAPE 5 : LA PHASE D'ADOPTION, D'APPROBATION ET DE VULGARISATION DU PLAN.	57
4.5.1.5.1	<i>Fiche technique de l'étape</i>	57
4.5.1.5.2	<i>Description des activités majeures</i>	57
4.5.1.5.2.1	<i>L'adoption du plan</i>	57
4.5.1.5.2.2	<i>Le contrôle de légalité</i>	58
4.5.1.5.2.3	<i>La vulgarisation du plan</i>	58
	PROGRAMMATION	59
	1.DÉFINITION	60
	2.OBJECTIFS	60
	3.PRODUITS	60

4.LES OUTILS DE PROGRAMMATION	60
4.1.GUIDE D'ÉLABORATION DU PROGRAMME D' ACTIONS PRIORITAIRES(PAP)	60
4.1.1. Méthodologie d'estimation des coûts	61
4.1.2. Priorisation des interventions.....	62
4.1.3. Grille de priorisation des interventions	62
4.1.4. Fiche d'application de la contrainte budgétaire	62
4.2.GUIDE D'ÉLABORATION DU PROGRAMME D' INVESTISSEMENTS PUBLICS (PIP)	62
4.2.1. Première étape : Cadre macroéconomique ou circuit budgétaire.....	63
4.2.2. Deuxième étape : Elaboration de l'avant-projet du PIP triennal par secteur	63
4.2.3. Troisième étape : Séance de travail avec les ministères sectoriels.....	63
4.2.4. Quatrième étape : Elaboration de l'avant-projet du PIP annuel	63
4.2.5. Cinquième étape : Elaboration de la loi des finances de l'année n	64
 BUDGETISATION	 65
1.DÉFINITION	66
2.OBJECTIFS	66
3.PRODUITS	66
4.LES OUTILS DE LA BUDGÉTISATION	66
4.1.GUIDE D'ÉLABORATION DU BUDGET	66
4.2.GUIDE D'ÉLABORATION DU BUDGET-PROGRAMME.....	70
 EXECUTION.....	 73
1.DÉFINITION	74
2.OBJECTIFS	74
3.PRODUITS	74
4.GUIDES D'ÉLABORATION DES OUTILS DE L'EXÉCUTION	74
4.1.LA LETTRE DE MISSION	74
4.2.PLAN DE TRAVAIL ANNUEL (PTA)	75
4.3.GUIDE D'ÉLABORATION DU PLAN DE PASSATION DE MARCHÉ (PPM)	75
4.4.GUIDE D'ÉLABORATION DU PLAN D' ENGAGEMENT (PLAN DE CONSOMMATION DE CRÉDIT).....	78
 SUIVI-EVALUATION.....	 83
1.DÉFINITION DU SUIVI-ÉVALUATION	84
1.2.SUIVI.....	84
1.2.1.Définition	84
1.2.2.Objectifs.....	84
1.2.3.Produits.....	84
1.2.4.Outils.....	85
1.3.EVALUATION	85
1.3.1.Définition	85
1.3.2.Objectifs.....	85
1.3.3.Produits.....	85
1.3.4.Outils.....	85
2.LE SYSTÈME DE SUIVI-ÉVALUATION	86
2.1 CRITÈRES D'ÉVALUATION (SELON LES NORMES DU CAD/OCDE)	87
2.2 ÉLÉMENTS FONDAMENTAUX D'UN SYSTÈME DE SUIVI-VALUATION	88
 ANNEXES	 95

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1: Fiche de presentation de projet PIP/BIE	96
Annexe 2: Canevas du PAP 2013-2017 de la SCAPE	106
Annexe 3 : Canevas PIP Triennal 2012-2014.....	107
Annexe 4: Plan de Travail Annuel Administratif.....	108
Annexe 5: Plan de Travail et Budget Annuel (PTBA).....	109
Annexe 6: Plan de Marché Annuel (Voir fiche de projet).....	110
Annexe 7: Plan de Travail Annuel - PNUD.....	111
Annexe 8: Plan d’engagement prévisionnel	112
Annexe 9: Plan d’engagement Sectoriel.....	114
Annexe 10: Glossaire des principaux termes de la chaine PPBESE.....	115
Annexe 11: Glossaire des termes (recueillis à diverses sources)	120
Annexe 12: Fiche techniquesur la prise en compte du genre	125
Annexe 13: Matrice d’analyse et de prise en compte des changements climatiques	132
Annexe 14: Fiche technique sur le Diagnostic Global Participatif	133
Annexe 15: Fiche technique sur la Méthode Accélérée de Recherche Participative (MARP)	135
Annexe 16: Grille de collecte de données secondaires	139
Annexe 17: Grille de collecte de données primaires (niveau canton, village, quartier de ville).....	144
Annexe 18: Profil d’accès et de contrôle des ressources et des bénéfices.....	158
Annexe 19: Profil de position sociologique des femmes par rapport aux hommes	159
Annexe 20: Fiche technique sur l’arbre des problèmes et arbre des objectifs	160
Annexe 21: Fiche technique sur l’analyse institutionnelle, organisationnelle et financière de la collectivité.....	164
Annexe 22: Fiche technique sur la matrice d’orientation stratégique (MOS).....	170
Annexe 23: Tableaux de collecte des données de financement	172
Annexe 24: Matrice de Cadre Logique	175
Annexe 25: Canevas Plan d’Investissement Pluriannuel	176
Annexe 26: Canevas type d’élaboration du Plan.....	177
Annexe 27: Canevas type du résumée des éléments stratégiques du plan	179
Annexe 28: Fiche technique sur l’analyse FFOM.....	180
Annexe 29: Liste des participants à l’élaboration du manuel d’implantation de la chaîne PPBESE	182

LISTE DES ENCADRES

Encadré 1 : Schéma de la chaine PPBESE.....	17
Encadré 2 : Plan de rédaction d’une politique sectorielle	27
Encadré 3 : Etapes d’élaboration de la politique sectorielle.....	28

Encadré 4 : Etapes d'élaboration du plan d'action ou du programme d'action	28
Encadré 5 : Canevas de rédaction d'un plan d'action	29
Encadré 6 : Mission d'une structure technique d'appui	32
Encadré 7 : Les attributions de l'assemblée de planification	33
Encadré 8 : Note de bonne pratique sur le comité de pilotage(cas Sokodé)	34
Encadré 9 : Les domaines de compétences de collectivités	35
Encadré 10 : Etapes de d'élaboration du programme d'Investissement publics(PIP)	64
Encadré 11 : Critères d'éligibilité des projets au PIP.....	64
Encadré 12 : Etapes d'élaboration du budget programme	72
Encadré 13 : Etapes d'élaboration du plan d'engagement	82
Encadré 14 : phases de conception d'un système de S&E.....	93

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Organes impliquées dans le processus de planification et leurs rôles	37
Tableau 2 : Exemples de visions de collectivités territoriales appuyées dans le cadre du PRODEG	45
Tableau 3 : Matrice d'orientation stratégique	46
Tableau 4 : Exemple d'orientations stratégiques de développement, (PDP Tchaoudjo).....	47
Tableau 5 : Mise en cohérence des stratégies de la collectivité avec celle du niveau supérieur.....	48
Tableau 6 : Exemple de Programme sectoriels du plan	51
Tableau 7 : Plan de financement	56

LISTE DES SCHÉMAS

Schéma 1 : Les étapes du processus de planification	30
Schéma 2 : processus de définition de la vision	44
Schéma 3 : Formulation des objectifs en lien avec la vision (commune de SOKODE)	48
Schéma 4 : Chaîne de planification PPBESE adapté à la gouvernance locale	50
Schéma 5 : Exemple d'articulation.....	51

PRÉSENTATION DU TOGO



Le Togo s'étend sur 56 600 km². Localisé entre le 6ème et le 11ème degré de latitude Nord et entre 0° et 1°40' de longitude Est, le pays est une étroite bande de terre de 600 km de long disposant de 50 km de côte. Il est limité au Nord par le Burkina Faso, au Sud par le Golfe de Guinée (Océan Atlantique), à l'Est par la République du Bénin et à l'Ouest par le Ghana.

Le Togo est organisé administrativement en cinq régions comprenant du Sud vers le Nord, la Région Maritime, la Région des Plateaux, la Région Centrale, la Région de la Kara et la Région des Savanes. A ces régions s'ajoute la Commune de Lomé. La loi n° 2007-011 du 13 mars 2007 relative à la décentralisation et aux libertés locales a consacré l'autonomie des collectivités locales que sont les régions, les préfectures et les communes.

Le Togo fait partie de la zone intertropicale, chaude et humide marquée par deux courants éoliens principaux : la mousson en provenance du Sud-Ouest, porteuse de pluie et les alizés en provenance du Nord-Est qui soufflent durant la saison sèche. Sur le plan démographique, les résultats définitifs du quatrième Recensement Général de la Population et de l'Habitat (RGPH4) réalisé par la Direction Générale de la Statistique et de la Comptabilité Nationale (DGSCN) établissent en 2010 la population résidente du Togo à 6.191.155 habitants.

Dans le domaine économique, le secteur primaire occupe une place prépondérante. Ce secteur représente environ 44% du PIB et occupe plus de 70% de la population active. Les secteurs secondaire et tertiaire représentent respectivement environ 18% et 38% du PIB. La production agricole est principalement tributaire des aléas climatiques et est dominée par des exploitations de petite taille.

La nature libérale de son économie lui assure une ouverture sur l'extérieur, les exportations portent essentiellement sur les produits tels que les phosphates, le coton, le ciment, le café et le cacao.

La crise politique de 1990 à 2007, ponctuée par la suspension de la coopération avec ses principaux partenaires au développement, a eu une incidence significative sur la situation économique. Néanmoins depuis 2007, d'importants efforts ont été constatés dans la gestion et l'amélioration des principaux agrégats macroéconomiques, surtout avec l'atteinte de l'initiative PPTE et la mise en place des DSRP (DSRP-I, DSRP-C et SCAPE). Cependant, la répercussion de ces avancées sur la vie quotidienne des populations peine encore à se faire sentir sur le vécu quotidien.

Néanmoins les résultats de l'enquête QUIBB 2015 montre que la situation de pauvreté au sein de la population togolaise, est passée de 58.7% (2011) à 55, 1% (2015).



INTRODUCTION

La planification du développement en tant qu'instrument de politique de développement économique est utilisée dans la plupart des pays africains depuis les indépendances.

Ainsi, le Togo a opté en 1966 pour une planification souple et indicative de son développement. Cette planification s'est située dans une perspective de 20 ans (1966-1985) divisée en quatre périodes de 5 ans au bout desquelles le Togo devrait avoir atteint son décollage économique.

A cet effet, le Togo a élaboré quatre plans quinquennaux de développement dont trois ont été exécutés, (1966-1970, 1971-1975 et 1976-1980). Le dernier, celui de 1981-1985 a été interrompu à cause de la chute du prix de vente des matières premières.

Les quatre plans quinquennaux étaient normatifs pour les secteurs publics et incitatifs pour le secteur privé. Malgré quelques faiblesses constatées (difficultés d'anticipation des chocs exogènes), ils ont néanmoins contribué à mettre en place des structures, de grandes infrastructures et des équipements de base indispensables à un développement social et économique harmonieux du pays.

Au début des années 1980 déjà, au regard des déséquilibres macroéconomiques caractérisés par des déficits budgétaires et des problèmes structurels ainsi que la baisse de la croissance économique, le Togo a opté pour les PAS. Certes, les PAS ont permis au pays d'aller à une stabilisation financière et à l'amélioration du cadre macroéconomique, mais ils ont aussi produit des déséquilibres très importants entre l'économie et le social, notamment, la décélération du rythme de croissance économique, l'aggravation du chômage des jeunes en général, de l'emploi des jeunes en particulier et de l'intégration des jeunes cadres à la fonction publique, entraînant l'aggravation de la pauvreté.

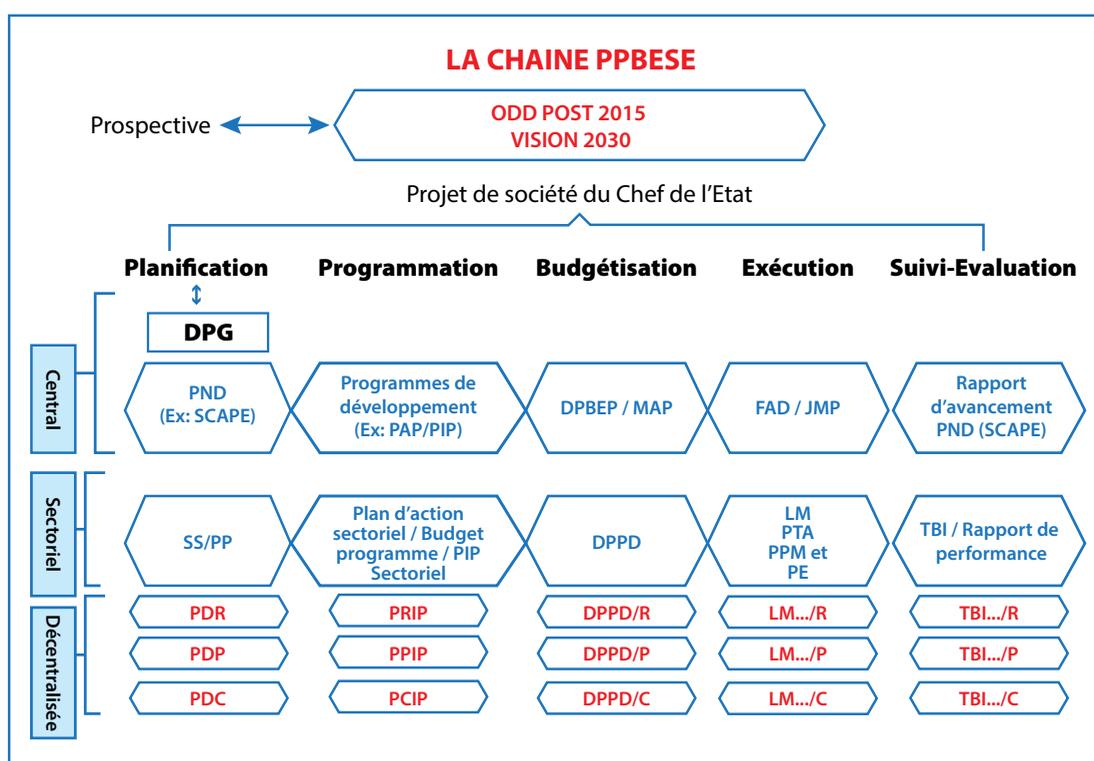
En 2009, le Togo a adopté son DSRP-Complet sur la base des leçons apprises de la mise en œuvre du DSRP intérimaire. Ce document a servi de cadre fédérateur aux différentes actions de développement sur la période 2009-2011. La mise en œuvre des politiques publiques (notamment du DSRP-I et du DSRP-C) a fait l'objet de bilans, à travers les rapports d'avancement, le rapport spécial au titre de l'initiative PPTE et le rapport global d'évaluation, indiquant des avancées notables aux plans politique, économique et social. Les réformes économiques menées dans ce cadre ont permis d'atteindre, en décembre 2010 le point d'achèvement de l'initiative PPTE.

En 2013, le Gouvernement a adopté la Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de l'Emploi (SCAPE) pour la période 2013-2017. La SCAPE est dictée par la volonté du Gouvernement, non seulement de renforcer les acquis enregistrés ces dernières années dans les domaines politique, économique et social, mais aussi, d'assurer la consolidation des bases d'une croissance accélérée, inclusive, génératrice d'emplois qui fera du Togo un pays émergent d'ici 2030.

En vue de faire de la SCAPE l'instrument politique et économique de pilotage du Gouvernement, et de se doter de son plan national de développement (PND) qui sera basé sur la vision 2030, il est important de disposer d'un cadre harmonisé d'élaboration et de mise en œuvre des différents outils de la chaîne de Planification, Programmation, Budgétisation, Exécution et Suivi-Evaluation (PPBESE) au Togo.

Face à la multiplicité d'outils, de méthodologies et d'écoles dans le cadre de la gestion stratégique du développement à moyen et à long termes, il devient important de disposer d'un manuel qui établit la cohérence entre les différents outils de la chaîne Planification, Programmation, Budgétisation, Exécution, Suivi-Evaluation, et qui réalise leur synthèse en vue d'en faciliter l'utilisation par les ministères sectoriels comme l'illustre l'encadré ci-dessous.

Encadré N° 1 : Schéma de la chaîne PPBESE



Le présent manuel de procédures est un outil d'orientation au moyen duquel le ministère de la planification du développement apporte un appui permanent aux ministères sectoriels conformément à sa mission. Ce manuel s'articule autour de la chaîne de planification, programmation, budgétisation exécution et suivi-évaluation.

PLANIFICATION

1. DÉFINITION

La planification est la projection des actions successives et interdépendantes pour atteindre des résultats qui concourent à un objectif ultime dans le temps et dans l'espace en tenant compte des ressources et des technologies adaptées. C'est aussi, l'ensemble des actions anticipées mises en œuvre pour le développement à court, moyen et long terme. Elle se base sur le cadre macro-économique, les orientations stratégiques, les objectifs généraux nationaux, les politiques et plans d'actions sectoriels.

2. OBJECTIFS

La planification vise à :

- assurer la croissance économique, l'efficacité et la durabilité du développement ;
- définir un cadre stratégique d'orientation des actions de développement ;
- éviter l'improvisation et l'échec dans la mise en œuvre des politiques publiques ;
- anticiper sur tous les facteurs exogènes pouvant influencer sur le développement.

3. PRODUITS

Les produits de la planification sont :

- la vision
- le plan national de développement ;
- les politiques sectorielles ;
- les politiques publiques
- les plans décentralisés de développement.

4. LES OUTILS DE LA PLANIFICATION

4.1. Guide d'élaboration d'une vision

La vision s'élabore suivant l'articulation suivante :

- préparatoire ;
- collecte de données et de documentation ;
- prospective
- cadrage stratégique ;
- validation des documents de la vision

4.1.1. La phase préparatoire

Elle va consister à : (i) mettre en place une équipe de pilotage ou de coordination ; (ii) élaborer la note conceptuelle, la feuille de route et les TDR; (iii) concevoir les outils pour la collecte des informations et de la documentation ; (iv) mettre en place un cadre institutionnel.

4.1.2. La phase de collecte de données et de documentation.

Il s'agira de compiler la documentation sur les plans national (ex: les visions sectorielle, les consultations nationales, les enquêtes QUIBB...), sous régional (ex: vision de l'UEMOA 2020), régionale (ex: les

aspirations africaines contenues dans l'agenda 2063 de l'union africain) ; et international (ex : les recommandations de COP 21 et les ODD).

4.1.3. La phase du diagnostic

Elle consiste à faire le bilan stratégique, à analyser le contexte et à évaluer les capacités nationales.

Pour l'analyse du contexte, il s'agira de répondre aux questions suivantes : (i) Quels sont les facteurs de l'environnement externe national et international qui pourraient avoir un impact sur le pays ? (ii) quels sont les contraintes et les opportunités pour le pays et (iii) Quels sont les déterminants socioéconomiques nationaux ?

Pour le bilan stratégique, il s'agit de faire un examen du plan précédent et des rapports annuels de gestion couvrant le terme du plan, l'attente des populations, des clientèles voir des partenaires.

Pour l'évaluation des capacités, il s'agit de jauger les forces et les faiblesses du pays, ses défis structurelles et ses avantages par rapport à ses différentes ressources ; de passer en revue, en fonction de la vision et des objectifs à atteindre l'ensemble des ressources nationales disponibles et leur utilisation, la structuration administrative et les défis à relever pour permettre au pays d'honorer ses engagement à atteindre ses priorités.

4.1.4. La phase de la prospective

Elle portera sur les étapes suivantes: adoption de la liste des variables et des acteurs, élaboration des fiches-variables, analyse structurelle d'interaction entre les variables et l'analyse du jeu des acteurs au regard des indicateurs référentiels et cibles (indicateurs et métadonnées), élaboration des scénarii thématiques et globaux.

4.1.5. La phase du cadrage stratégique.

Il s'agira de faire le choix de la stratégie à élaborer : la vision, les fondements, les principes directeurs, les valeurs, les orientations stratégiques, les désirs, l'objectif global (impact) de la vision, les objectifs spécifiques, les résultats stratégiques (effets, produits), le cadre logique, le cadre des résultats, le cadre de mesures, la matrice des programmes structurants.

4.1.6. La phase de la finalisation de la vision

A cette phase, il sera question de finaliser le cadre stratégique et d'identification des projets structurants. Il sera aussi procédé aux consultations régionales pour la consolidation des aspirations et éventuellement à la validation régionale des produits intermédiaires.

4.1.7. La phase de la validation des documents de la vision

Cette phase est essentiellement consacrée à la validation du document qui se fera au niveau régional et au niveau national et leur adoption par le conseil des ministres.

La mise en œuvre de la vision se fera à travers l'élaboration des PND. Cependant, il sera mis en place un mécanisme de veille stratégique caractérisé par les revues, les bilans, les évaluations à mi-parcours et une évaluation finale de la vision.

4.1.8. Vulgarisation

Une fois le document adopté, des activités de vulgarisation sont entreprises à l'endroit de tous les acteurs. Il s'agit de:

- Edition et distribution du document ;
- Ateliers spécifiques à l'endroit des différents groupes d'acteurs pour partager le contenu du document.

4.2. Guide d'élaboration d'un plan national de développement

Un plan national s'élabore selon l'articulation suivante :

- diagnostic ;
- travaux de planification ;
- rédaction de la version préliminaire ;
- validation et adoption ;
- communication ;
- vulgarisation.

4.2.1. Diagnostic

Après la phase préparatoire, cette phase s'articule autour des éléments suivants :

- enquêtes : traitement, analyse des données et actualisation du profil de la pauvreté, production des indicateurs de niveau de vie des ménages ainsi que des indicateurs d'accès, d'utilisation et de satisfaction par rapport aux principaux services sociaux, économiques et environnementaux;
- revue et notes documentaires sur les politiques, stratégies et plans de développement : elles consisteront en l'inventaire détaillé et à la mise à jour des politiques et stratégies sectorielles existantes ou en cours d'élaboration afin de contribuer aux diagnostics sectoriels préliminaires;
- évaluation globale des plans de développement précédent (exemple : revue de la SCAPE) ;
- études, analyses et appuis spécifiques sur les thématiques émergentes et transversales : il s'agit de réaliser des analyses complémentaires et d'identifier les appuis techniques nécessaires pour une meilleure prise en compte des thématiques émergentes et transversales.

4.2.2. Travaux de planification

Les activités suivantes ont été retenues pour cette phase :

- Travaux sectoriels : approfondissement de l'analyse des atouts, des contraintes, des vulnérabilités et des opportunités de chaque secteur concerné afin de dégager les priorités stratégiques susceptibles d'accélérer la croissance et de réduire la pauvreté ;
- Forum national d'orientation du plan national de développement : cadre de réflexions et d'échanges permettant aux différentes composantes de la population togolaise de s'accorder sur le diagnostic de la situation actuelle ainsi que sur les axes et objectifs stratégiques du document ;
- Contributions spécifiques de la société civile et du secteur privé : rapports permettant à ces deux catégories d'acteurs d'exprimer leurs préoccupations essentielles ;
- Contributions spécifiques de la diaspora ;
- Contributions spécifiques des régions ;

- Elaboration du cadrage macroéconomique et budgétaire du plan national de développement.

4.2.3. Rédaction de la version préliminaire

L'accent est mis sur les travaux en ateliers avec les activités ci-après :

- Définition d'un plan de rédaction du plan national de développement: articulation du contenu du document ;
- Retraite de rédaction du document stratégique : mise en place d'une équipe restreinte composée de personnes ressources et d'experts nationaux identifiés pour rédiger le premier draft du plan national de développement ;
- Travaux de relecture;
- Production de la version préliminaire du document stratégique ;
- Elaboration du Programme d'Action Prioritaire (PAP) du document stratégique: le PAP est compilé à partir des PAP sectoriels préliminaires réalisés avec l'appui des personnes ressources lors de la phase des travaux.

4.2.4. Validation et adoption

Pour une réelle adhésion, le document est examiné par toutes les catégories d'acteurs. A cet effet, il est prévu :

- Concertations autour de la version préliminaire : concertations organisées aux niveaux régional et national pour soumettre aux populations le projet de document stratégique en vue de l'enrichir de leurs contributions ;
- validation nationale du document stratégique : atelier avec toutes les catégories d'acteurs du développement en vue de s'accorder de manière consensuelle sur le contenu du document ;
- Finalisation du document : prise en compte des amendements et recommandations de l'atelier dans le document ;
- Examen du document par le Conseil national de pilotage des politiques de développement (CNPPD);
- Adoption du document en conseil des ministres.

4.2.5. Communication

Les activités suivantes seront menées:

- Formulation d'une stratégie/plan de communication ;
- Couverture médiatique des travaux sectoriels ;
- Séances d'information sur la stratégie nationale de développement avec les acteurs ;
- Points de presse avec les médias.

4.2.6. Vulgarisation

Une fois le document adopté, des activités de vulgarisation sont entreprises à l'endroit de tous les acteurs. Il s'agit de:

- Edition et distribution du document ;
- Ateliers spécifiques à l'endroit des différents groupes d'acteurs pour partager le contenu du document.

4.3. Guide d'élaboration des politiques sectorielles

L'élaboration du document de politique sectorielle comporte les étapes suivantes : (i) l'étape préparatoire, (ii) l'étape de collecte des informations, (iii) l'étape d'analyse des informations, (iv) l'étape de diagnostic et (v) l'étape de planification stratégique et opérationnelle. (vi) l'étape d'adoption, (vii) l'étape de dissémination. Ces étapes se font concomitamment dans l'élaboration du plan d'action qui comprend deux volets : l'élaboration du programme pluriannuel des actions prioritaires ou programmation à moyen terme et l'élaboration du programme opérationnel ou programmation à court-terme.

4.3.1. Etape préparatoire

La volonté d'élaborer un document de politique sectorielle est exprimée. Ensuite il est mis en place un cadre institutionnel et une équipe de pilotage par un texte juridique fixant les modalités de son élaboration qui doit être accompagné d'un texte qui nomme les membres de ce comité.

Une fois mis en place, le comité de pilotage commence son travail par la recherche d'informations primaires qui doit lui permettre de se documenter sur tous les aspects du domaine pour lequel la politique va être élaborée.

L'une des premières tâches à réaliser par le comité de pilotage, est de se doter d'un secrétariat technique et d'une feuille de route qui décline toutes les activités à mener.

La concertation est un autre élément important de la phase préparatoire. Elle permet d'impliquer non seulement les services du ministère, mais tous les décideurs politiques et acteurs de premier rang des autres ministères intervenant ou pouvant intervenir dans le secteur.

Le comité de pilotage décide après concertation et inventaire des compétences internes du ministère, de faire confier la conduite du processus d'élaboration de la politique du secteur à une personne ressource interne, à un consultant ou à une équipe de consultants. Dans le cas où le ministère décide de faire appel aux compétences internes, le comité s'organise pour conduire le processus, en collaboration avec le service des Etudes et de la Planification du ministère. Il est chargé d'orienter et de valider les différentes phases du processus d'élaboration du document de politique.

Le secrétariat technique propose les termes de référence de la commande par la direction chargée des Etudes et/ou de la Planification du ministère pour être discutés au niveau du Comité de pilotage et être approuvés par l'autorité de tutelle.

4.3.2. Mise en place du Comité de rédaction

Il est mis en place par le comité de pilotage et est appuyé par une personne ressource ou un consultant ayant l'expérience en matière de synthèse et de rédaction. Le comité de rédaction ne doit pas dépasser cinq personnes. Il partage son travail avec le consultant / personne ressource et le comité de pilotage.

A ce titre, il rend compte régulièrement de l'état d'avancement dans la rédaction du rapport au comité de pilotage au cours des séances de travail prévues.

L'autre point devant meubler la phase préparatoire est la mobilisation des ressources. L'élaboration d'une politique sectorielle en tant que processus doit être planifiée et budgétisée. L'initiative doit être accompagnée de la mobilisation effective des ressources nécessaires à la conduite de l'activité. Ces ressources peuvent provenir du budget de l'Etat ou d'autres sources de financement en fonction des opportunités qui pourraient s'offrir.

La dernière phase de l'étape préparatoire est le lancement du processus, à travers un atelier de cadrage méthodologique de l'élaboration de la politique sectorielle, avec plusieurs communications (de cadrage).

4.3.3. Etape de collecte et d'analyse d'informations

La collecte des informations à la fois quantitative et qualitative est faite sous forme de revue documentaire, d'enquêtes et d'entretiens concernant tous les aspects du domaine devant être pris en considération et analysés, notamment : les cadres juridique, institutionnel et organisationnel, les facteurs de blocage (facteurs et contraintes endogènes et exogènes qui bloquent le développement du secteur), le financement du secteur, etc.

Elle comprend deux (02) phases : la collecte des données de terrain et la synthèse des données.

L'analyse des informations consiste à :

- faire l'état des lieux ;
- mesurer les écarts ;
- analyser des différentes causes identifiées et les sériées en causes fondamentales, superficielles et sous-jacentes ;
- analyser les conséquences majeures des problèmes sectoriels (analyses faites en termes de manifestations ou d'impacts).

4.3.4. Etape de cadrage et de lancement

C'est l'étape des travaux d'élaboration de la politique du secteur, et regroupe l'ensemble des responsables du secteur pour présenter le processus d'élaboration, la démarche méthodologique envisagée et mobiliser les différents services concernés.

Ces travaux donnent l'occasion de préciser aux parties prenantes, ce qui est attendu d'elles en termes de données à recenser, de travaux à mener, d'études à conduire ou d'informations à fournir sur leur domaine d'activité, leurs services, etc.

4.3.5. Etape de diagnostic

Cette étape comprend : la phase de diagnostic global et la phase de diagnostic spécifique.

L'étape de diagnostic qui est celle de l'énoncé des maux dont souffre le secteur, doit permettre d'identifier à l'aide des indicateurs collectés, des tableaux de bord, des profils des différentes structures, du cadre des problèmes et de l'arbre à problèmes, les vrais problèmes du secteur. Le diagnostic mené doit permettre de créer le consensus sur les priorités à prendre en compte, définir les objectifs sectoriels prioritaires, construire une vision claire et partagée de l'avenir du secteur, formuler les actions stratégiques à mener pour réaliser cette vision et les missions qui devront être désormais celles du ou des ministère(s) chargé(s) du secteur et de ses/leurs services opérationnels.

Les outils utilisés sont essentiellement le SWOT¹ et/ou le SEPO² en plus des indicateurs, profils et tableaux de bord.

4.3.6. Etape de planification

La première phase de l'étape de planification permet de transformer et formuler positivement :

- les enjeux et les défis en axes stratégiques et en orientations stratégiques ;
- les problématiques en objectifs globaux et les problèmes spécifiques identifiés en objectifs spécifiques ;
- les causes profondes en actions stratégiques et;
- les conséquences majeures ou manifestations directes en résultats stratégiques.

La deuxième phase de l'étape de planification est consacrée à la sélection des actions stratégiques prioritaires.

4.3.7. Etape de rédaction

Cette étape se fait en trente (30) jours.

La rédaction est réalisée par le comité de rédaction sous la supervision du comité de pilotage, présidé par le Secrétaire Général ou par le Directeur de Cabinet du ministère sectoriel.

Le draf 0 qui est la synthèse, est soumis au comité de pilotage pour avis en vue de l'élaboration du draft provisoire de la politique.

4.3.8. Etape de validation technique

Cette étape dure deux (02) à trois (03) jours.

Le draft provisoire du rapport est soumis par le comité de rédaction et les personnes ressources internes ou externes (consultants) au comité de pilotage pour validation technique.

4.3.9. Etape de validation nationale

Cette étape consiste à organiser un atelier de validation nationale de deux (02) jours au moins.

Le rapport provisoire est soumis par le ministère à une validation nationale au cours d'un atelier présidé par le ministre ou son représentant.

4.3.10. Etape d'adoption en Conseil des Ministres

Le document validé est déposé au Secrétariat Général du Gouvernement pour avis et son introduction à l'adoption. Le document peut faire aussi objet d'étude et d'approbation par l'Assemblée Nationale.

1 SWOT : Strengths Weaknesses Opportunities Threats (en français, FFOM : Forces Faiblesses Opportunités Menaces)

2 SEPO : Succès Echecs Potentialités Obstacles

Encadré 2 : Plan de rédaction d'une politique sectorielle

- Table des matières (ou sommaire)	4. Méthodologie
- Liste des abréviations, acronymes et sigles	5. Eléments du diagnostic (par axe stratégique)
- Liste des tableaux	6. Faiblesses/ contraintes
- Liste des figures (ou autre)	7. Forces/ succès
- Préface	8. Opportunités/atouts/potentialités et autres facteurs favorisant
- Avant-propos	9. Menaces/Risques
- Introduction	10. Enjeux mondiaux
1. Contexte et justification	11. Défis majeurs nationaux
1.1 Contexte	12. Problématiques et problèmes du secteur
1.2 Justification	13. Au niveau national
2. Présentation du cadre général	14. Au niveau des régions
2.1 Sur le plan international	15. Au niveau des collectivités locales
2.2 Sur le plan régional et sous régional	16. Formulation de la politique sectorielle
2.3 Sur le plan national (ne traiter que les aspects susceptibles d'être pris en compte dans les stratégies de développement du secteur). Bref aperçu historique	17. Vision
- Caractéristiques physiques	18. Mission
- Organisation administrative	19. Fondement et principes directeurs
- Aspects démographique et social	20. Axes et orientations stratégiques
- Aspects de développement humain durable	21. Objectifs, sous-objectifs et actions prioritaires
- Situation politique	22. Programme d'intervention par objectif et sous-objectif
- Situation économique	23. Cadre général de mise en œuvre
3. But et objectifs	23.1 Cadres légal et institutionnel
3.1 But	23.2 Cadres organisationnel et technique
3.2 Objectif global (ou général)	24. Mécanismes de suivi et évaluation
3.3 Objectifs spécifiques	Conclusion
	25. Annexes
	26. Bibliographie

4.4. Guide d'élaboration d'un plan d'actions sectorielles ou du programme d'actions

Le plan d'action ou plan de mise en œuvre de la politique du secteur est la déclinaison de la politique sectorielle en actions à partir d'une planification croisée à l'aide du cadre logique, qui est axé sur deux logiques : une logique verticale qui commence par les objectifs pour aller aux résultats puis aux actions à entreprendre ; et une logique horizontale qui commence par les indicateurs pour passer à la source, à la méthode ou aux moyens de vérification et enfin à l'hypothèse critique ou mesure préalable.

Le plan d'actions contient tous les éléments de la programmation à savoir : la programmation pluriannuelle, la programmation stratégique et la programmation opérationnelle.

A travers le plan d'action, les stratégies sont déclinées en actions et ensuite budgétisées. On y retrouve également l'échéancier de réalisation de ces actions et les niveaux de responsabilités des différents acteurs par rapport à la mise en œuvre et au suivi-évaluation des actions retenues.

4.4.1. Elaboration du cadre logique des actions prioritaires du secteur

L'élaboration du cadre logique des actions prioritaires du secteur sur une période de cinq (05) ans, doit être conforme à l'horizon temporel du Document de Politique Nationale.

Les programmes et projets doivent pouvoir conduire à l'élaboration du programme triennal d'investissement public, du Cadre des Dépenses à Moyen Terme (CDMT) et du budget-programme en suivant les recommandations et directives de l'UEMOA.

4.4.2. Elaboration du programme pluriannuel des actions prioritaires ou programmation à moyen terme

Il s'agit de décliner les choix stratégiques en programmes pluriannuels à l'échelle d'un secteur et/ou d'un ministère. Ainsi, de la planification des objectifs, on passe à une programmation axée sur les objectifs. Il s'agit d'élaborer le cadre logique devant permettre d'assurer la réalisation de chaque objectif en tenant compte du contexte et des ressources (humaines, techniques, financières, logistiques et informationnelles) disponibles.

4.4.3. Elaboration du programme opérationnel ou programmation à court terme

Le programme opérationnel est annuel et découle du plan stratégique ou du plan décennal, quinquennal, triennal ou biennal.

Le programme opérationnel est élaboré selon le principe de la planification opérationnelle qui porte sur les actions suivantes :

- évaluation et arbitrage des programmes et sous-programmes existants en fonction de leur contribution aux cibles à atteindre ;
- planification des programmes et projets retenus (anciens et nouveaux) en termes d'activités principales et d'extrants principaux ;
- programmation à court terme comprenant le processus de préparation du budget et l'élaboration des outils devant faciliter la mise en œuvre et le suivi-évaluation des actions inscrites au budget.

Encadré 3: Etapes d'élaboration de la politique sectorielle

1. Etape préparatoire :
 - Mise en place de l'équipe de pilotage et ses attributions ;
 - Mise en place du Comité de rédaction ;
2. Etape de collecte et d'analyse d'informations ;
3. Etape de cadrage et de lancement par le Ministre en charge du secteur ;
4. Etape de diagnostic ;
5. Etape de planification ;
6. Etape de rédaction ;
7. Etape de validation technique ;
8. Etape de validation nationale ;
9. Etape d'adoption en Conseil des Ministres.

Encadré 4: Etapes d'élaboration du plan d'action ou du programme d'action

Les étapes d'élaboration du plan d'action sont :

- Elaboration du cadre logique des actions prioritaires du secteur ;
- Elaboration du programme pluriannuel des actions prioritaires ou programmation à moyen terme ;
- Elaboration du programme opérationnel ou programmation à court terme.

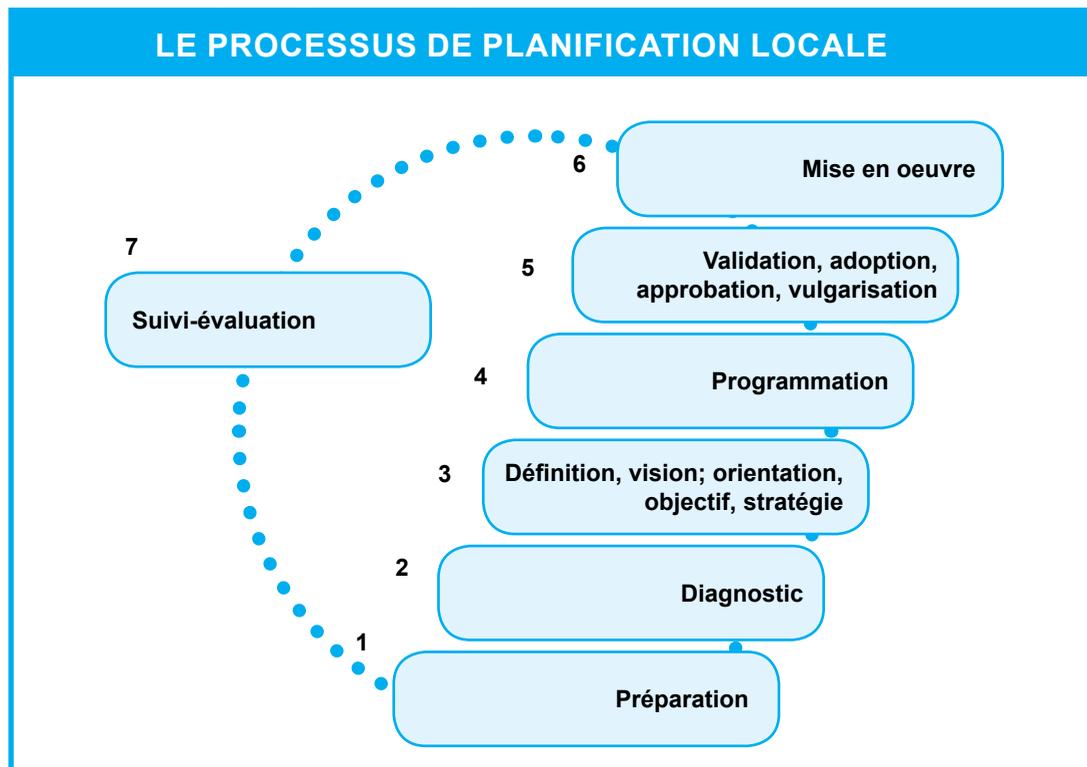
Encadré 5: Canevas de rédaction d'un plan d'action

Table des matières (ou sommaire)
Liste des abréviations, acronymes et sigles
Liste des tableaux
Liste des figures (ou autre)
Préface
Avant-propos
Introduction
1. Contexte et justification
1.1 Contexte
1.2 Justification
2. Présentation du cadre général
2.1 Sur le plan international
2.2 Sur le plan régional et sous régional
2.3 Sur le plan national (ne traiter que les aspects susceptibles d'être pris en compte dans les stratégies de développement du secteur)
- Bref aperçu historique
- Caractéristiques physiques
- Organisation administrative
- Aspects démographique et social
- Aspects de développement humain durable
- Situation politique
- Situation économique
3. But et Objectifs
3.1 But
3.2 Objectif global (ou général)
3.3 Objectifs spécifiques
4. Méthodologie
5. Identification et analyse des parties prenantes
6. Rappel des axes stratégiques de la politique
7. ventilation des programmes
8. Financement du plan d'action
9. Analyse des risques
10. Conclusion
11. Annexes
12. Bibliographie
13. Matrice des programmes et sous programmes du plan d'action

4.5. Guide résumé d'élaboration d'un plan de développement local

4.5.1 Les étapes du processus de planification locale

Schéma 1: Les étapes du processus de planification



4.5.1.1 Etape 1 : La préparation

C'est la phase au cours de laquelle le dispositif de l'opérationnalisation du processus de planification est mise en place. Dans ce sens, il est pris l'initiative de la réalisation du plan par l'organe délibérant de la collectivité territoriale à qui ont été soumis les TdR du projet d'élaboration du plan. Les institutions locales d'élaboration du plan sont formellement mises en places, leurs rôles et responsabilités sont définis ; les outils de travail sont adoptés; les populations sont informées et sensibilisés sur l'initiative du plan, son importance et leur implication dans le processus de planification.

4.5.1.1.1 Fiche technique de l'étape

Objectif	L'objectif de cette étape est de créer l'adhésion des différents acteurs autour du processus, de permettre au conseil de la collectivité territoriale de comprendre et de suivre activement le processus et de définir les étapes, les objectifs et la méthodologie de travail
Résultats attendus	<ul style="list-style-type: none"> • Les TDR du projet d'élaboration du plan sont adoptés • L'initiative de l'élaboration du plan est prise; • Les structures de gestion et de coordination du processus sont mises en place et outillées; • Les outils de travail (note de délibération, guide méthodologique, calendrier de déroulement, code de déontologie, plan de communication ...) sont élaborés et adoptés; • Les ressources financières pour l'élaboration du plan sont mobilisées; • Les populations et principaux acteurs sont sensibilisés.
Activités majeures	<ul style="list-style-type: none"> • Prise de décision officielle d'élaboration du plan de développement; • Mobilisation des ressources humaines et mise en place des structures de gestion du processus; • Information / sensibilisation; • Organisation d'une réunion de démarrage; • Adoption de la méthodologie et du chronogramme de travail • Formation de la structure de gestion sur le processus
Outils	<ul style="list-style-type: none"> • Délibération du conseil de la collectivité territoriale; • Actes réglementaires de l'exécutif de la collectivité relative à la mise en place de la structure de gestion du processus; • TDR du processus; • Règlement intérieur du comité de pilotage; • Plan de communication du comité de pilotage; • Cadrage méthodologique du processus de planification; • Planning du processus; • Budget du processus.
Durée	6 semaines en moyenne

4.5.1.1.2 Description des activités majeures

4.5.1.1.2.1 Prise de décision officielle d'élaboration du plan de développement

C'est le premier acte à poser au cours d'une session ordinaire ou extraordinaire du conseil de la collectivité, qui formalise le début du processus d'élaboration du plan de développement et les modalités de création des organes de gestion du processus.

Si la collectivité locale n'est pas à son premier plan de développement local (un PDR, PDP ou PDC est en cours de mise en œuvre), l'initiative de planification du prochain processus doit être pensée dès le deuxième semestre de la dernière année de mise en œuvre du PDR, PDP ou PDC en cours comme une suite logique de l'étape d'évaluation globale de la mise en œuvre du plan.

4.5.1.1.2.2 Les besoins en ressources humaines et l'organisation institutionnelle

4.5.1.1.2.2.1 Les besoins en ressources humaines

Le dispositif institutionnel de la planification du développement local des collectivités territoriales peut revêtir plusieurs formes. Il s'agit, dans tous les cas, d'organiser les ressources humaines disponibles pour conduire harmonieusement et efficacement le processus. De manière générale, il est admis que la bonne conduite d'un processus de planification va faire appel à l'intervention d'au moins quatre spécialistes:

- un(e) spécialiste de la décentralisation et de la gestion des collectivités territoriales;
- un(e) socio économiste ou planificateur ;
- un(e) environnementaliste/développement durable ;
- un(e) géographe-aménagiste.

C'est ainsi que l'on peut envisager au moins quatre hypothèses en matière d'organisation des ressources humaines :

- **la planification conduite par des ressources internes.** Cette hypothèse est envisageable lorsque la collectivité territoriale concernée recèle en son sein, les ressources de base nécessaires. Dans le contexte africain en général et togolais en particulier, seules quelques grandes villes sont éligibles à cette approche.
- **la planification conduite par des ressources externes :** le processus peut aussi être conduit par l'organisation de l'intervention de personnes ressources extérieures à la collectivité, nationales ou internationales, qui interviennent selon un ordre bien établi pour appuyer le processus.
- **le recours à une structure technique d'appui.** Le recours à une structure technique d'appui, généralement un bureau d'études ou une ONG qui en fait office, est la technique la plus utilisée. Dans ce cas, pour assurer la qualité du plan, un prestataire de service est recruté par la collectivité, A cet effet, il est recommandé de respecter la procédure en vigueur au niveau national en matière de passation des marchés publics.

Encadré 6: Mission d'une structure technique d'appui

Cette structure d'appui a pour mission de:

- collecter auprès des services centraux et déconcentrés les données et informations techniques nécessaires à l'élaboration du diagnostic technique ;
- superviser techniquement les séances d'animation du diagnostic participatif dans les secteurs, par zone de collecte (village, canton, communes...)
- animer les différents ateliers (ateliers de planification et de restitution...);
- rédiger le document provisoire du plan ;
- rédiger le document définitif du plan sur la base des commentaires émis lors de l'atelier de restitution
- organiser et conduire le système progressif de validation du plan.

- L'appel ponctuel à des consultants ad hoc. Quelle que soit l'hypothèse retenue, le processus de planification est complexe et l'on constate qu'il est souvent fait recours à des experts et expertes ad hoc qui sont appelés en soutien au processus avec des missions précises (sondage, plan de communication, environnementaliste...)

4.5.1.1.2.2. Mise en place du dispositif institutionnel

Le dispositif institutionnel proprement dit est généralement constitué d'un Comité de Pilotage au sein duquel sont organisés des groupes thématiques. Mais pour une meilleure communication et pour garantir un maximum de participation, il peut être mis en place une Assemblée de planification.

- **L'assemblée de planification**

L'assemblée de planification est la représentation populaire dans le processus de planification. Elle est mise en place par acte de l'organe délibérant de la collectivité. Elle est constituée autant que faire se peut de toutes les composantes de la communauté notamment, le conseil de préfecture et son administration, les conseils municipaux du ressort territorial de la préfecture, les services déconcentrés de l'Etat dans tous les secteurs, les chefs cantons, les comités cantonaux de développement, les associations féminines, les ONG actives sur le terrain, les groupements de producteurs, les médias, la chefferie traditionnelle, les confessions religieuses, les groupements d'éleveurs, les associations de jeunes, la chambre de métiers, la chambre du commerce, les groupements d'intérêt économique, les syndicats de transporteurs et des conducteurs routiers etc. Ses membres varient de 50 à 200 (selon l'importance de la collectivité) et sont identifiés en fonction de leur représentativité. La composition de l'assemblée à elle seule rend compte de la prise en compte des exigences liées au genre et à l'inclusion des groupes vulnérables.

Toutefois, compte tenu de l'importance du sujet à débattre lors d'une session, cette assemblée peut s'élargir à d'autres membres de la communauté.

L'assemblée a pour rôle d'amender et valider lors de la réunion prévue à cet effet, la synthèse des éléments du bilan diagnostic ; elle participe activement à la définition des orientations et objectifs de développement, priorise les actions de développement par secteur et procède à la validation du plan de développement.

Encadré 7: Les attributions de l'assemblée de planification

Conformément à sa mission, l'Assemblée de planification a les attributions suivantes:

- Donner des informations utiles au bilan diagnostic de la collectivité territoriale;
- Amender et valider la synthèse des éléments du bilan diagnostic lors de la réunion prévue à cet effet ;
- proposer des objectifs de développement pour la collectivité au regard du bilan-diagnostic représentatifs de l'intérêt collectif lors de la réunion prévue à cet effet ;
- élaborer (en se divisant en groupes de travail) des propositions d'actions prioritaires par thématique/secteur de développement et correspondant aux objectifs arrêtés;
- prioriser les actions de développement au cours de la réunion prévue à cet effet ;
- valider le plan de développement de la collectivité au cours de la réunion prévue à cet effet ;
- présenter le plan pour validation par la population;
- assister le conseil de collectivité dans la vulgarisation du plan approuvé.

- **Le comité de pilotage**

Le comité de pilotage est l'organe chargé de la gestion opérationnelle du processus jusqu'à son terme. Il est généralement créé par acte du Chef de l'Exécutif de la collectivité concernée et est composé des représentants et représentantes des principaux groupes d'acteurs de développement en activité dans la

région, préfecture ou la commune, selon le cas. Alors que le choix des membres de l'assemblée privilégie la représentativité, celui des membres du Comité de pilotage met l'accent, autant que faire se peut, sur la compétence. Le Comité de pilotage propose à l'assemblée pratiquement toutes les décisions qui sont prises au cours du processus. Il valide les choix des prestataires et constitue aussi un centre de ressources pour la validation des méthodes proposées et d'accès plus facile aux informations nécessaires.

Encadré 8: Note de bonne pratique sur le comité de pilotage; (cas de Sokodé)

Composition du Comité de Pilotage (CP):

Le CP du PDC de Sokodé est composé de 15 membres. Parmi les membres on distingue le staff de la Mairie (Président, SG, DAF, Chargé de communication), des conseillers municipaux (dont l'unique déléguée spéciale), des Directeurs Régionaux (DRPDAT, DRTP, Trésorerie Régionale), les deux chefs cantons de la commune, les OSC (ONG notamment RESODERC et PAFED pour les associations féminines), pour les CDQ le Président Fédéral, pour les opérateurs économiques, l'entreprise SIBITTI et Frères).

Activités préalables

- Des réunions des membres ont eu lieu pour préparer la cérémonie du lancement officiel du PDC (répartition des rôles entre les membres)
- Le CP a été Présenté et installé lors de la cérémonie de lancement officielle du processus de planification du PDC (participation massive de toutes les couches sociales)

Fonctionnement

Le CP a fait face à deux défis: la disponibilité et le bénévolat des membres qui doivent vaquer à leurs tâches quotidiennes au même moment.

Pour la prise de décision, l'option du consensus a été faite. Ce qui a fait que, les décisions sont facilement acceptées par tous.

Les facteurs de réussite de l'approche sont :

- La libre expression des membres, le respect mutuel, la détermination et le dévouement des membres au cours des séances.
- La collaboration a été franche;
- L'engagement des membres, surtout le Maire et la déléguée spéciale qui, au nom des autres membres, lors de la cérémonie de lancement, se sont engagés solennellement, (la main sur le cœur), à conduire à bien ce processus.

Conseil

Cette approche peut être développée dans d'autres collectivités. Mais Le dispositif gagnerait plus en efficacité si le conseil de collectivité prend l'initiative de couvrir les charges financières de mobilisation (déplacement, repas) des membres du comité de pilotage.

Les membres du comité de pilotage sont choisis au sein de l'assemblée de planification et son effectif varie de 15 à 25 membres selon le niveau et l'importance de la collectivité. Les attributions du comité de pilotage sont :

- élaborer et faire adopter le chronogramme et le budget du processus;
- élaborer et faire adopter le plan d'actions de communication du processus
- élaborer et faire adopter le règlement intérieur ;
- assister le conseil de préfecture ou le conseil municipal pour le recrutement du prestataire de services;
- jouer le rôle d'interface entre les populations et les consultants;
- faire le suivi du processus ;
- assurer la mobilisation des populations autour du processus ;

- assurer l'organisation des ateliers ;
- assurer la mise en place de la logistique lors des ateliers ;
- valider les choix des prestataires et les méthodes proposées ;
- assurer un accès facile aux informations nécessaires.

- **Les groupes thématiques**

Ce sont des groupes de travail institués au sein du comité de pilotage pour faciliter d'une part la collecte et la mise à disposition des informations de base et d'autre part, veiller à la cohérence du plan avec les politiques sectorielles. Elles sont composées des responsables techniques sectoriels des structures déconcentrées de l'Etat, des projets de développement, des ONG, etc.

L'organisation des groupes thématiques est libre. Toutefois il est recommandé de tenir compte des domaines de compétences de la Collectivité Territoriale considérée.

Encadré 9: Les domaines de compétence des Collectivités Territoriales

Domaines de compétences des collectivités territoriales suivants la Loi n° 2007-011 du 13 mars 2007 relative à la décentralisation et aux libertés locales :

1. Développement local et aménagement du territoire ;
2. Urbanisme et habitat ;
3. Infrastructures, équipements, transport et communication ;
4. Energie et hydraulique ;
5. Gestion des ressources naturelles et protection de l'environnement ;
6. Commerce et artisanat ;
7. Education et formation professionnelle ;
8. Santé, population, action sociale et protection civile ;
9. Sports, loisirs, tourisme et action culturelle.

Exemple: A titre illustratif, le Comité de Pilotage du PDP de la Préfecture de Tchaoudjo, s'inspirant des domaines des compétences de la préfecture, s'est organisé en six groupes thématiques ainsi qu'il suit :

- Education et formation professionnelle;
- Santé et VIH-SIDA;
- Economie et agriculture;
- Gouvernance;
- Eau, assainissement, environnement, cadre de vie et énergie;
- Sport, loisirs, culture et protection sociale.

Le processus de planification met en jeu plusieurs acteurs. Le tableau suivant récapitule leurs rôles et responsabilités suivant leur niveau de prise de décision.

Tableau 1: Organes impliqués dans le processus de planification et leurs rôles

	Dénomination des organes /Structures	Rôles / Responsabilités	Nature des actes pris
Organe de la collectivité	Organe Délibérant	- Prend l'initiative de l'initiative de l'élaboration du plan et met en place les organes de gestion du processus - Délibère et adopte le plan	- Délibération
	Organe Exécutif	organise le processus du point de vue technique (identification des membres des différents organes, élaboration des TDR, mobilise les ressources techniques)	- Arrêté - Décision
Organes du Plan	Assemblée de planification	Défend des intérêts des différentes composantes de la collectivité, fait connaître les besoins et les potentialités existants, informe la population sur le processus de planification, valide le diagnostic du milieu, la vision de la collectivité, les programmes, projets et le plan lui-même	Résolution
	Comité de pilotage du plan	Assure la bonne gestion du processus de planification	Projet de résolution
	Bureau de suivi du plan	il est chargé de la gestion quotidienne du PDP. L'organe Exécutif du conseil de Préfecture constitué le bureau de suivi du PDP	Actes classiques de l'exécutif (Arrêté-Décision)
L'administration de l'Etat	Services déconcentrés	Appui conseil au comité de pilotage
	L'autorité de tutelle	Effectue le contrôle de légalité des actes des organes de la collectivité	Visa
	Ministère Chargé de la Planification	Reçoit de l'exécutif de la collectivité, le document de planification visé pour l'information	
	Ministère Chargé de la Décentralisation	Reçoit de l'exécutif de la collectivité, le document de planification visé pour l'information	

4.5.1.1.2.3 Information/sensibilisation

Cette activité est fondamentale pour la réussite du processus de planification. Elle est transversale à tout le processus et vise l'information/sensibilisation des populations, des autorités locales et des forces vives de la collectivité. La campagne d'information est réalisée sous la responsabilité du comité de pilotage et doit permettre de diffuser l'information sur le processus de planification auprès de l'ensemble de la population.

A l'étape de démarrage, l'accent sera mis sur:

- l'importance stratégique du processus d'élaboration du plan pour l'avenir de la collectivité: enjeux de l'élaboration, contenu, nécessité d'une mobilisation sociale autour de l'élaboration du plan et surtout autour de son exécution ;
- la nécessité d'impliquer tous les acteurs au cours des différentes phases du processus;
- les suggestions des populations et leurs appréhensions du processus;
- le calendrier des activités à venir (rencontres).

La campagne d'information/Sensibilisation sur l'ensemble du processus de planification doit être supportée par un plan de communication qui précise pour chaque phase, les activités de communication à réaliser, les moyens à utiliser et les groupes cibles (cf. canevas en annexe 4: Fiche technique sur le plan de communication du comité de pilotage...)

4.5.1.1.2.4 Organisation d'une réunion de démarrage

La réunion de démarrage introduit le travail du comité de pilotage. Cette réunion vise à:

- avoir une compréhension commune des termes de la mission qui est confiée à la structure d'appui;
- amender et valider le chronogramme du processus et la méthodologie prévue par le prestataire de service y compris le zonage réalisé pour la collecte des données (cantons, villages...);
- examiner les outils élaborés pour le diagnostic de la collectivité (fiches de collecte de données, guide d'entretiens...);
- examiner le plan de l'exposé du module de formation sur la planification locale.

4.5.1.1.2.5 Formation de la structure de gestion sur le processus

Le processus de planification revêt un caractère technique qui appelle une expertise précise que les membres du conseil de collectivité et autres acteurs du processus de planification n'ont pas nécessairement. En tant que maître d'ouvrage et organes en charge de veiller à l'exécution du Plan, à son suivi et à son évaluation, le président et les membres du conseil ainsi que les membres du comité de pilotage ont besoin de connaître les différentes activités, non pas forcément pour les exécuter eux-mêmes, mais pour être en mesure d'en évaluer l'ampleur et de suivre leur exécution. A ce titre, il est prévu une formation à l'endroit des acteurs (conseil de collectivité et comité de pilotage). Cette formation se fera par le prestataire de services et portera essentiellement sur les éléments fondamentaux de la planification du développement, les étapes d'élaboration, les principaux outils à utiliser ainsi que les exigences du processus et la répartition des rôles.

4.5.1.1.2.6 Organisation de l'atelier de lancement du processus

Le processus sera officiellement lancé au cours d'un atelier ouvert au public. Cet atelier fera l'objet d'une session de l'assemblée de planification (élargie à d'autres membres de la communauté) convoquée et présidée par le chef de l'exécutif de la collectivité territoriale, qui en assure la présidence. L'animation de cet atelier sera assurée par le comité de pilotage qui pourra se faire assister au besoin par le prestataire recruté. C'est un véritable cadre d'information et de sensibilisation de tous les acteurs avant de se rendre dans les zones définies pour les activités de collecte de données. Il sera question d'adopter les propositions de zonage faites par le comité et aussi de discuter des enjeux du processus en insistant sur les rôles et responsabilités des comités cantonaux ou de village qui sont membres de l'assemblée.

4.5.1.1.2.7 La prise en compte des thèmes transversaux et émergents

La prise en compte du genre doit se traduire en acte par la représentation suivant le sexe des différents acteurs au sein des institutions mises en place. Dans ce sens, il est recommandé d'avoir au moins 30% de femmes (selon la disponibilité de compétence) présentes dans les structures de gestion du processus (assemblée de planification, comité de pilotage...);

De manière globale, la prise en compte des thèmes émergents doit se matérialiser au niveau des TdR de recrutement du Bureau d'études et de la composition de l'équipe d'experts.

Les TdR doivent être explicites sur :

- la nécessité d'intégration des thèmes émergents dans le processus d'élaboration du plan;
- l'obligation d'avoir au sein de l'équipe des experts confirmés dans le traitement des thèmes

émergents (spécialiste genre et questions de population, économiste, spécialiste en environnement/développement durable et changements climatiques, spécialistes en VIH /SIDA, droits humains, sécurité urbaine,...) et dans la maîtrise des outils d'animation participative.

4.5.1.2 Etape 2 : Le diagnostic

Le diagnostic est l'état des lieux qui recense, sur un territoire déterminé, les problèmes, les forces, les faiblesses, les attentes des personnes, les enjeux économiques, environnementaux, sociaux (...) il fournit des explications sur l'évolution passée et des appréciations sur l'évolution future ». Le diagnostic est un moment privilégié de construction d'une vision commune du territoire. Il rapproche les différentes "visions du monde" des acteurs, pour qu'ils partagent un même avenir. Il est donc tout autant l'occasion que le moyen pour des acteurs d'horizons divers de travailler ensemble, afin de coordonner leurs actions. C'est un moyen de connaissance, un état des lieux aussi exhaustif que possible obtenu sur un espace géographique avec la participation de toutes les parties prenantes. Il s'apparente à une investigation, au cours de laquelle les aspirations et les craintes des parties prenantes, dont les populations, sont répertoriées. Il est à la fois technique et participatif ; c'est également une phase d'élaboration et un contenu du plan.

Le diagnostic participatif est un moyen de connaissance de l'état des lieux obtenu de l'unité de planification (zonage considéré : Préfecture, commune, canton, villages..) avec la participation de toutes les parties prenantes.

Le diagnostic technique met l'accent sur l'analyse qualitative. Les données quantitatives collectées sont présentées de manière à permettre d'avoir une vision très claire des problèmes locaux.

En tant que contenu, le diagnostic fait la synthèse de l'état des lieux en termes d'atouts- contraintes, acquis-insuffisances, opportunités–menaces

4.5.1.2.1 Fiche technique de l'étape

Objectif	L'objectif du diagnostic est d'établir la problématique de développement de la collectivité sur la base d'une analyse minutieuse des problèmes majeurs, atouts, contraintes et tendances de développement.
Résultats attendus	<ul style="list-style-type: none"> • L'analyse-diagnostic par zone homogène est réalisée; • Les potentialités et contraintes de la commune sont identifiées et analysées; • Le document de l'analyse diagnostic globale de la commune est élaboré.
Activités majeures	<ul style="list-style-type: none"> • La formation des acteurs; • Analyse documentaire; • Collecte et analyse des données (secondaires-primaires); • Prise en compte des thèmes émergents; • Elaboration du rapport de diagnostic; • Restitution;
Outils	<ul style="list-style-type: none"> • Matrice des compétences; • La monographie de la commune, préfecture, région (carte, graphiques), • Assemblée villageoise, cantonales...; • Grilles de collecte de données (Analyse SEPO/FFOM-analyse financière); • Grille d'analyse environnementale; • Grilles d'analyse genre; • Grille d'analyse de la vulnérabilité aux changements climatiques; • Grille d'analyse du fonctionnement de l'administration du conseil de collectivité; • Fiche technique sur la problématique de développement ; • L'arbre à problèmes; • Fiche de synthèse du diagnostic; • Canevas du rapport diagnostic
Durée	6 semaines en moyenne

4.5.1.2.2 Description des activités majeures

4.5.1.2.2.1 Formation des acteurs

La formation des acteurs est fondamentale dans le déroulement de la phase de diagnostic, compte tenu de son caractère pratique et l'expertise dont elle requiert. De ce point de vue, il est important d'organiser les intervenants (comité de pilotage et prestataire) par rapport aux tâches à réaliser. Au cours de cet atelier, le prestataire de service renforce la capacité des acteurs directement impliqués en vue de les outiller à conduire à bien la phase. A cet effet, une présentation approfondie des activités de la phase de diagnostic est faite, les outils et les sources de collecte sont présentés et amendés, chaque acteur s'approprié sa tâche et les échéances sont fixées pour rendre les résultats.

4.5.1.2.2.2 Analyse documentaire

Elle se fera sur la base de l'exploitation de la cartographie et des documents, des études spatiales, environnementales, économiques et sociales disponibles au niveau national, régional et local. Les prestataires de service et les membres des groupes thématiques du Comité de Pilotage devront faire l'effort à ce niveau de mieux exploiter et de valoriser les informations collectées antérieurement dans les plans et autres documents. Les bases de données disponibles au niveau des ministères sectoriels et des projets pourront aussi être valorisées. C'est à ce moment qu'on identifie le besoin en cartes et en données de base à acquérir.

4.5.1.2.2.3 Collecte et analyse des données

La collecte et l'analyse des données doivent porter sur des questions comme le milieu naturel et humain, l'occupation de l'espace par les différentes activités, l'organisation sociale et politique, l'histoire de la commune, les activités économiques, les questions sociales, le profil de l'environnement, le genre et développement et autres questions spécifiques. Ces données seront complétées, au besoin, par des entretiens auprès de personnes ressources et informateurs clés ayant une bonne connaissance des réalités de la collectivité.

Le prestataire de service, appuyé par le comité de pilotage qui assure la mobilisation de la population, sera responsable de l'animation des diverses rencontres de consultation nécessaires à l'élaboration du diagnostic.

Afin de permettre à l'ensemble des citoyennes et citoyens de s'exprimer et de tenir compte de toutes les préoccupations quant au développement de la collectivité des rencontres seront organisées dans tous les secteurs et dans tous les villages ou grappes de villages de la collectivité et auprès des groupes sensibles.

Deux situations différentes peuvent se présenter

- **1er cas : Lorsqu'il n'existe aucune action de planification antérieure au niveau de la collectivité et celles de niveau inférieur.**

Dans ce cas, le processus de collecte de données devra se faire intégralement sur toute l'étendue du territoire de la collectivité. Dans ce sens, il sera fait recours aux méthodes de collecte (cf. outils de collecte en annexes 12; 13; 14; 15; 16; 17; 18; 19; 20; 21) qui reposent sur les plus petites unités du zonage établi, faisant ainsi recours aux ateliers diagnostics de proximité du niveau inférieur vers le niveau supérieur en vue de la synthèse à l'échelle de la collectivité:

Exemple :

- dans le cadre d'un PDC, on pourrait organiser des ateliers de diagnostic au niveau village/quartier puis au niveau canton avant de faire la synthèse au niveau communal ;
- pour le PDP, on pourrait recourir aux ateliers de diagnostic participatif au niveau Canton avant de faire la synthèse au niveau préfectoral.

Ainsi, des assemblées sont organisées au sein des communautés afin d'analyser la situation de leur unité administrative (village, canton...). Les contraintes majeures sont identifiées et les besoins inventoriés. Les délégués sont désignés au cours de la réunion, sur la base des critères définis au préalable avec le comité de planification pour leur participation à l'atelier de synthèse au niveau des zones (niveau supérieur).

Ces ateliers de chaque zone regroupent tous les délégués villageois ou cantonaux. Une synthèse de la zone est dressée en utilisant les outils de la Méthode Accélérée de la Recherche Participative (MARP, cf. Annexe 15) et en tenant compte des dimensions genre, changements climatiques et droits humains. La constitution de focus groupes (femmes, jeunes, hommes) permet par triangulation de prendre en compte tous les avis.

Des entretiens individuels peuvent être menés pour des informations plus précises ou plus spécifiques.

Une analyse organisationnelle et financière de la collectivité est aussi réalisée afin d'apprécier les forces et les faiblesses de la collectivité tant sur le plan de l'organisation, du fonctionnement que de sa capacité à mobiliser les ressources (cf. Annexe 23), permettant ainsi d'identifier les besoins de renforcement de capacités de la collectivité territoriale.

- **2ème cas : Disponibilité de plan de développement en cours à l'échelle de la collectivité ou des plans de développement des collectivités de niveau inférieur.**

Ici, il s'agira de faire une exploitation judicieuse des informations disponibles dans ces différents plans existants. On procédera ensuite à leur actualisation en se référant aux services déconcentrés de l'Etat (en ce qui concerne les données quantitatives par secteur) ou aux ateliers de validation et actualisation (une demi-journée) dans les unités administratives de niveaux inférieurs.

Par ailleurs, en lieu et place de cet atelier de validation, l'on peut également recourir à un sondage d'opinion au niveau de toutes les composantes de la société, sur la base d'un échantillon représentatif. Par ce biais, des informations complémentaires peuvent être collectées en vue de combler les insuffisances relevées par le travail d'exploitation des données existantes.

NB: Dans l'un ou l'autre de ces deux cas, la mise en cohérence du plan aux orientations des plans de niveau supérieur constitue une contrainte majeure en vue d'un développement harmonieux de la nation.

4.5.1.2.2.4 Prise en compte des thèmes transversaux et émergents

4.5.1.2.2.4.1 Promotion de l'égalité du genre

- **Au niveau de la collecte.**

Il s'agira de:

- collecter les données ventilées par sexe dans les secteurs concernés;
- identifier les personnes concernées avec leurs spécificités, besoins et attentes;
- recueillir les informations sur les hommes et les femmes par rapport à leurs problèmes, besoins, aspirations, attentes.

- **Au niveau de l'analyse :**

- analyser les causes des disparités et des inégalités dans les différents secteurs et leurs impacts sur les hommes et les femmes;
- décrire les niveaux et types de participation des hommes et des femmes au processus de prise de décision;
- identifier les obstacles à la participation des hommes et des femmes ;

4.5.1.2.2.4.2 La dimension environnementale et l'adaptation aux changements climatiques

L'état des lieux doit faire le point des aspects de gestion des terres, de risques de catastrophes naturelles, de risques technologiques, de gestion des zones humides, de conservation de la diversité biologique, de risques climatiques et non climatiques.

Le diagnostic devra permettre, entre autres de:

- faire ressortir les pressions anthropiques que subissent les secteurs de développement, et les ressources naturelles dont les zones humides, la diversité biologique et les terres;
- identifier les risques climatiques, non climatiques et de catastrophes naturelles;
- identifier les impacts négatifs majeurs des risques et des pressions anthropiques sur les secteurs de développement et les populations;
- faire l'analyse de la sensibilité des différents secteurs face aux pressions anthropiques et aux risques;
- identifier les réponses face aux pressions anthropiques et aux impacts négatifs des risques.
- (cf. annexe 13)

4.5.1.2.2.5 *Elaboration du rapport diagnostic*

Le rapport diagnostic doit comprendre les données d'inventaire, d'analyse et de recommandations dans les secteurs liés à l'économie, les aspects sociaux et communautaires, l'occupation du territoire de la Collectivité et les tendances d'évolution spatiale, les rapports villes – campagnes, l'environnement, le genre et développement ainsi que la gestion de l'espace communal (cf. annexe 11 canevas du rapport bilan diagnostic)

La démarche d'élaboration du diagnostic peut varier selon la méthode participative qui est retenue. Cependant, quelle que soit la méthode utilisée, Le résultat de l'exercice de diagnostic doit permettre d'identifier clairement, et ce pour chacun des thèmes (objet des groupes thématiques), les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces en vue de formuler par la suite des objectifs et stratégies de développement. Chacun des thèmes doit être traité en vue de faire ressortir :

- **Les forces** : quels sont au plan interne les avantages comparatifs, les atouts de la commune au plan économique et social et qui peuvent servir de moteur au développement ? (capacité de production agricole ou d'élevage, attractivité marchande, accessibilité aux zones de production et de consommation, intérêt touristique...);
- **Les faiblesses**: quels sont au plan interne les principaux freins, les blocages au développement de la commune ? (faiblesse des finances municipales, faibles capacités des ressources humaines, absence d'infrastructures adéquates, éloignement des centres de production et de consommation, ampleur du VIH/SIDA, dégradation de l'environnement, manque d'eau et insalubrité, l'insécurité, l'insécurité foncière, pesanteurs socioculturelles, violation des droits humains...);
- **Les opportunités** : quelles sont au plan externe les opportunités qui peuvent se présenter à court et moyen terme (0-5 ans) et qui peuvent être mises à profit pour le développement de la collectivité ? (mesures étatiques en faveur des collectivités, nouvelles sources de financement, existence de projets et programmes notamment ceux bâtis autour des thèmes émergents...);
- **Les menaces**: quelles sont, au plan externe, les principales menaces susceptibles d'influer sur le développement de la collectivité à court et moyen terme ? (changement de politique nationale à l'endroit des collectivités, baisse des concours de l'Etat, changements climatiques, aléas des marchés, arrêts des appuis des partenaires techniques et financiers, etc.).

4.5.1.2.2.6 *Organisation d'un atelier de restitution*

Le rapport provisoire de synthèse diagnostic (ou rapport provisoire de diagnostic consolidé) est restitué par le comité de pilotage appuyée par le prestataire de service lors d'une session de l'assemblée de planification élargie à d'autres membres de la communauté. Assistent également à cette restitution

les membres du conseil de collectivité, des comités de développement à la base (CDB), les acteurs économiques et les autres acteurs intervenant au niveau des thèmes émergents. Ceux-ci font leurs amendements dont la prise en compte permet la rédaction par la structure technique du rapport de synthèse diagnostique.

4.5.1.3 Etape 3: Définition de la vision, des orientations stratégiques et des objectifs

La vision est un acte politique de développement ; elle représente le rêve partagé par tous les autres acteurs pour la collectivité sur le long terme. Elle est aussi une attente commune d'une situation future améliorée pour une collectivité territoriale qu'on veut rayonnante.

4.5.1.3.1 Fiche technique

Objectif	L'objectif de cette phase est de définir la vision du développement de la Collectivité en référence aux choix nationaux et régionaux, identifier les options stratégiques et formuler les objectifs de développement et les stratégies afférentes.
Résultats attendus	<ul style="list-style-type: none"> • La vision de développement de la Collectivité est définie et validé(ou actualisée); • Les orientations stratégiques sont formulées et validé; • Les objectifs de développement (globaux et spécifiques) sont formulés et validé; • Les stratégies de réussite sont définies et validées.
Activités majeures	<ul style="list-style-type: none"> • Formation des acteurs; • Définition de la vision de développement de la collectivité territoriale; • Définition des orientations stratégiques et des objectifs de développement de la collectivité; • Articulation/recherche de cohérence des objectifs de la collectivité avec les autres niveaux de planification (orientations nationales, sectorielles, régionales et locales) • Prise en compte des thèmes émergents; • Restitutions et validation;
Outils	<ul style="list-style-type: none"> • Fiche technique sur les orientations nationales de développement ; • l'arbre des objectifs; • Fiche technique sur la matrice des orientations stratégiques (MOS); • Fiche technique sur la matrice de comparaison par pairs; • La MOS ; • Les supports cartographiques; • Le cadre logique accompagné de la chaîne des résultats; • Le cadre de mesure.
Durée	2 semaines en moyenne

4.5.1.3.2 Description des activités majeures

4.5.1.3.2.1 Formation des acteurs

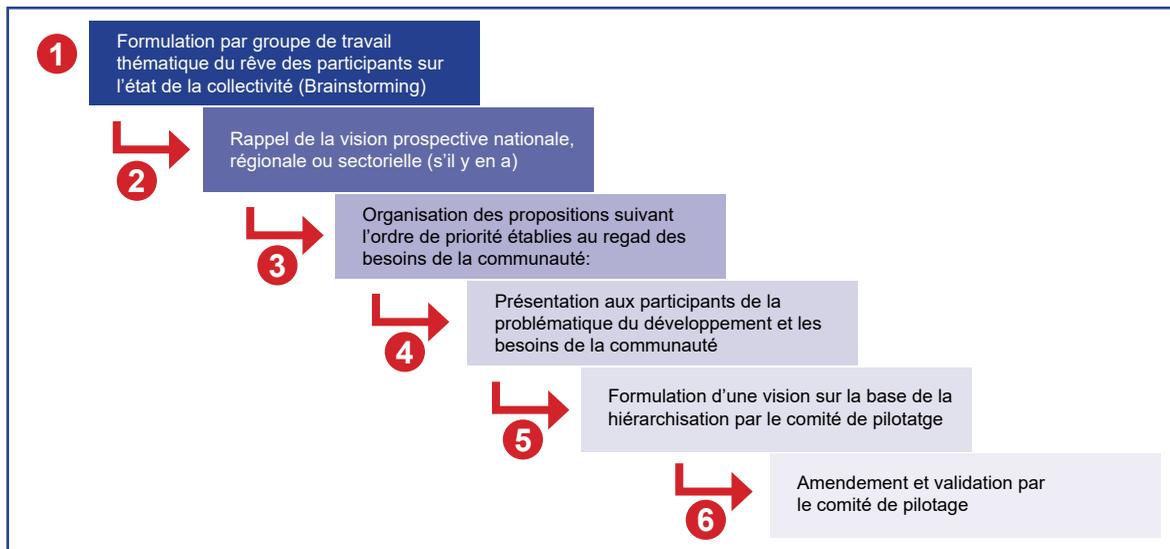
Dans le but de favoriser une appropriation du processus de définition de la vision par les acteurs, une formation sera organisée à leur profit. Ce sera l'occasion de repréciser le contenu de l'étape ainsi que les différents outils à utiliser, les différentes échéances et les résultats attendus.

4.5.1.3.2.2 La définition de la vision

La vision représente le rêve de la collectivité sur le long terme ; c'est-à-dire l'état souhaité de son développement dans un terme de 10 à 15 ans. Bien qu'elle revêt un caractère politique et souvent aperçu comme étant de la responsabilité des dirigeants, il convient de préciser qu'elle projette la collectivité dans un futur dont le terme est supérieur aux mandats électifs de ces dirigeants. Aussi, au regard du principe de la participation de toutes les parties prenantes et de l'inclusion, est-il souhaitable que la vision de la collectivité ne se définisse pas seulement dans les « quatre murs » du bureau d'un président de conseil de collectivité mais dans un cadre qui favorise la participation et l'adhésion de toutes les couches de la collectivité à travers leurs représentants.

Le processus de définition de la vision d'une collectivité territoriale devra se faire suivant le schéma ci-après :

Schéma 2: Processus de définition de la vision



Les participants à l'atelier de vision devront s'exercer à formuler suivant les différents groupes thématiques leur souhait sur l'état de la collectivité dans le long terme en répondant à la question suivante: De quelle Collectivité rêvons-nous pour demain ? Le « demain » ici peut être dans dix ou quinze ans (10 à 15 ans). Une référence est ensuite faite à la vision prospective nationale, régionale ou sectorielle, déclinée suivant les différents axes qui la composent. Ceci vise à favoriser la cohérence de la vision de la collectivité avec le cadre national existant.

La définition de la vision de la collectivité devra reposer sur la problématique de développement préalablement établie lors de la phase diagnostique. Elle présente par secteurs les différentes forces, Guide méthodologique d'élaboration d'un plan de développement local au TOGO -2014 opportunités faiblesses et menaces de la communauté ainsi que les besoins exprimés lors de la collecte de données et qui traduisent en partie le souhait au plus bas niveau des populations.

Les différentes propositions seront ensuite collectées et organisées pour la formulation de la vision par un groupe restreint appuyé des techniciens.

Cette proposition faite sera amendée et validée en plénière pour être ensuite soumise à l'assemblée de planification lors d'une session ultérieure en vue de son approbation.

Dans cet exercice, la participation des services du ministère en charge du plan est vivement recommandée afin de s'assurer de la cohérence réelle avec le cadre national.

NB: Quel que soit son libellé et le mécanisme par lequel elle est définie, la vision doit reposer sur les potentialités de la collectivité, rester intimement liée à la problématique de développement, au besoin de la communauté et surtout s'inscrire dans la vision nationale s'il en existe.

Une fois définie à l'occasion du premier Plan, la vision sert de repère à chacun des Plans ultérieurs jusqu'à l'échéance prévue, à moins que des changements majeurs intervenus dans l'environnement interne et/ou externe de la Collectivité ne nécessitent l'élaboration d'une nouvelle vision. A cet effet, une nouvelle définition doit refléter la spécificité de la collectivité et partir des réalités qui lui sont propres pour la projeter vers un avenir à la fois réaliste et ambitieux.

Tableau 2: Exemples de visions de collectivités territoriales appuyées dans le cadre du ProDeG

Commune de SOKODE	D'ici 2025, Sokodé est une commune ayant une forte capacité institutionnelle et financière et dont toutes les couches de la population ont accès aux services sociaux de base et sont imbues des valeurs citoyennes, développent leur génie de créativité pour confirmer son rôle de véritable pôle économique dans une dynamique de développement harmonieux et durable.
Préfecture de TCHAOUDJO	D'ici 2020, les atouts du territoire de la préfecture de Tchaoudjo et les initiatives de ses habitants sont valorisés, en concertation avec le conseil de préfecture, pour améliorer les conditions de vie de la population, particulièrement en milieu rural, et pour favoriser durablement la promotion économique et la création d'emplois.
Région CENTRALE	D'ici 2030, la région centrale est un pôle compétitif de bonne gouvernance et de justice équitable à fort rayonnement économique sous régional basé sur la modernisation des infrastructures de soutien à la croissance, où règne un développement participatif, inclusif, équilibré et durable, entraînant une réduction de l'incidence de pauvreté X à Y et permettant à la grande majorité d'avoir accès aux services sociaux de base, dans un cadre de vie sain où Z de la population est apte à contribuer activement au développement harmonieux et durable dans une dynamique de paix et de stabilité politique.

Source: PDC Commune de Sokodé, PDP Préfecture de Tchaoudjo et rapport Atelier de définition de la vision de la région Centrale.

4.5.1.3.2.3 La formulation des orientations stratégiques

Les orientations stratégiques sont les grands axes d'interventions pour atteindre la vision. L'orientation stratégique s'apparente à un «schéma directeur» dans tous les secteurs.

Elles sont formulées en combinant les éléments de l'environnement interne (forces et faiblesses) de la collectivité à ceux de l'environnement externe (opportunités et menaces), à travers la matrice des orientations stratégiques (MOS) élaborée sur la base de la matrice des forces, faiblesses opportunités et

menaces (FFOM) préalablement établie (cf. annexes 22 et 28) et judicieusement exploitée en atelier avec la participation du comité de pilotage sous la direction des techniciens expérimentés mis à disposition par le prestataire de service.

Tableau 3: Matrice d’Orientation Stratégique

Forces		Opportunités				Menaces				Point	
		O1	O2	O3	O4	...	M1	M2	M3		M4
	F1	Saisir Connections entre forces et opportunités représentent un avantage comparatif donc, une opportunité à saisir.				Combattre Connections entre forces et menace indiquent que l’organisation doit mobiliser des ressources (seule ou avec des partenaires) pour combattre la menace					
	F2										
	F3										
	...										
Faiblesses		Investir Connections entre faiblesses et opportunités exigent une prise de décision, ou bien on s’investit ou bien on se désinvestit				Anticiper Connections entre faiblesses et menaces demandent des mesures pour anticiper les effets nuisibles					
	f1										
	f2										
	f3										
	...										
Points											

Pour identifier des axes stratégiques, il convient d’interconnecter un élément de l’environnement interne (forces ou faiblesses) et un élément de l’environnement externe (opportunités ou menaces).

- Une force avec une opportunité : Comment **saisir** une opportunité à partir des forces internes de l’organisation ?
- Une force avec une menace : Comment **combattre** une menace à partir des forces internes de l’organisation ?
- Une faiblesse avec une opportunité : Quelles sont les faiblesses de l’organisation sur lesquelles elle doit **investir** pour qu’elle soit à même de pouvoir saisir une opportunité?
- Une faiblesse avec une menace : Comment **anticiper** les effets nuisibles possibles d’une menace sur l’organisation ?

Les orientations stratégiques sont ainsi dégagées et peuvent servir de base pour la formulation des objectifs. Les indicateurs pour le suivi-évaluation sont ensuite définis. Ces éléments doivent s’élaborer en s’appuyant sur les principaux enjeux, et les capacités internes de la Collectivité territoriale et les attentes vis-à-vis de l’environnement extérieur qui sont issus des grandes conclusions de l’analyse diagnostique.

De façon spécifique, la définition de ces différents éléments doit prendre en compte les aspects ci-après:

- La situation de la collectivité par rapport à la réalisation des objectifs de la stratégie nationale
- La promotion de l’économie locale
- Orientations d’aménagement du territoire et d’affectation des sols
- Orientations environnementales et de gestion durable des ressources naturelles Prise en compte des thèmes transversaux (le genre, le VIH/SIDA, l’inclusion sociale, l’adaptation aux changements climatiques)

Tableau 4: Exemple d'Orientations stratégiques de Développement, (PDP Tchaoudjo)

VISION PRÉFECTURE DE TCHAUDJO	ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DE DÉVELOPPEMENT
D'ici 2020, les atouts du territoire de la préfecture de Tchaoudjo et les initiatives de ses habitants sont valorisés, en concertation avec le conseil de préfecture, pour améliorer les conditions de vie de la population, particulièrement en milieu rural, et pour favoriser durablement la promotion économique et la création d'emplois.	1 L'amélioration durable des revenus de la majorité des producteurs et productrices
	2 L'accès à l'éducation et à la formation professionnelle plus équitable et égalitaire
	3 L'amélioration de la situation sanitaire
	4 La promotion du sport et des loisirs en milieu rural
	5 Amélioration des capacités de la préfecture en matière de gouvernance et d'exercice de ses compétences et missions

Source: Réalisé à partir des informations du PDP Préfecture de Tchaoudjo

4.5.1.3.2.4 Formulation des objectifs

Le bilan diagnostique descriptif a débouché sur une synthèse de contraintes et atouts de même que les menaces et opportunités si possible par secteurs.

A cette étape on peut utiliser deux outils pour poursuivre le processus.

4.5.1.3.2.4.1 Première possibilité : Utiliser la planification par objectif (PPO) à partir de l'analyse des problèmes.

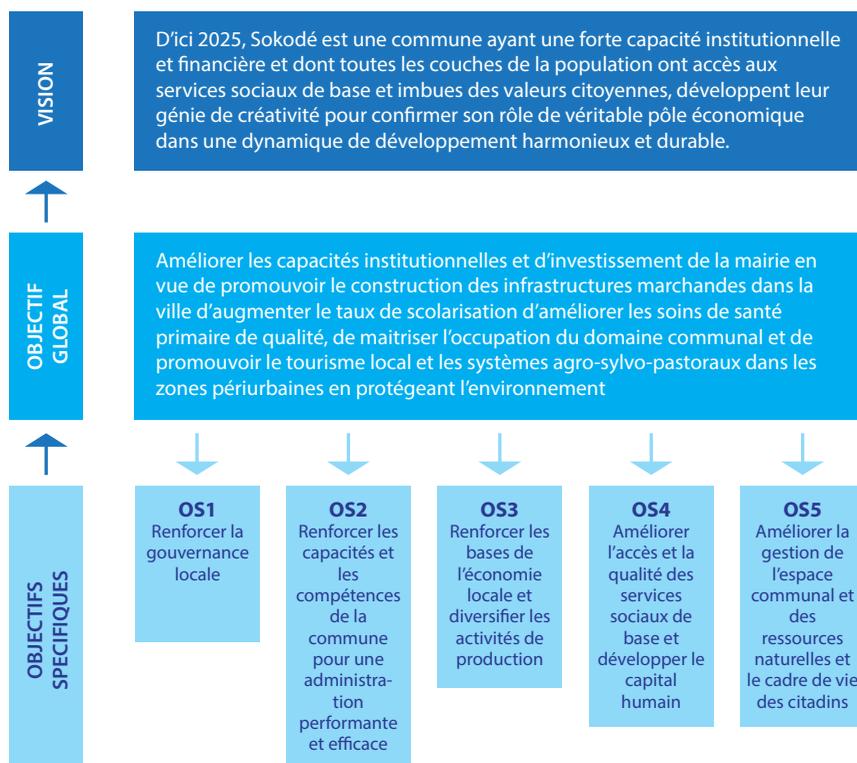
Parmi ces contraintes et par secteurs:

- Déterminer les problèmes majeurs, et pour l'ensemble des secteurs, le problème central.
- Etablir la relation de causes à effets
- Construire l'arbre des objectifs,
- Vérifier la pertinence et la consistance des branches de l'arbre;
- Tester la cohérence de l'arbre
- Lecture de l'arbre (déterminer l'objectif de développement (global), les objectifs spécifiques, vérifier la cohérence entre l'objectif de développement et la vision/ orientations).

4.5.1.3.2.4.2 Deuxième possibilité : Poursuivre avec l'exploitation des résultats de la matrice d'orientation stratégique.

- Formuler l'objectif global conformément aux orientations stratégiques;
- Formuler les objectifs spécifiques à partir de l'objectif global ;
- Définir les résultats à atteindre à partir de la MOS (en tenant compte des contraintes, des forces, des opportunités ou menaces qui ont servi à définir la MOS).
- Analyser la pertinence de chaque résultat par rapport à l'objectif spécifique et la consistance de l'ensemble des résultats pour atteindre l'objectif spécifique.

Schéma 3: Formulation des objectifs en lien avec la vision (commune de Sokodé)



Source: Réalisé à partir des informations du PDC de la Commune de Sokodé

4.5.1.3.2.5 Vérification de la cohérence des objectifs de développement de la collectivité avec les autres niveaux de planification.

L'exercice ici consiste à établir une cohérence entre les orientations stratégiques définies et celles existantes au niveau supérieur, afin d'assurer une harmonie dans le processus de développement national. A cet effet, une matrice de corrélation est établie avec pour base les orientations de la Scape comme suit:

Tableau 5: Mise en cohérence des stratégies de la collectivité avec celles de niveau supérieur

Orientations stratégiques nationales	Orientations /axes stratégiques sectorielles /régionales	Orientations stratégiques de la collectivité	Objectifs de développement de la collectivité
Axe 1			
Axe2			
.....			

Les orientations de la stratégie nationale sont fixées. Sur la base de la documentation disponible, les orientations sectorielles et régionales sont classées suivant les axes de la stratégie nationale. Les orientations stratégiques définies au niveau de la collectivité ainsi que les objectifs qui en découlent sont ensuite classées suivant la même approche.

A l'issue de cet exercice, toute orientation qui ne se retrouve pas en lien avec les axes définies dans la stratégie nationale, ne devrait être pris en compte dans le processus de développement de la collectivité.

4.5.1.3.2.6 Restitution et validation

Puisque la vision, les orientations stratégiques et les objectifs constituent la base de la programmation, il convient de requérir l'avis de tous les acteurs avant de progresser dans le processus. Ainsi, il sera organisé, une session de l'assemblée de planification (élargie au besoin à d'autres membres de la communauté) pour amender et adopter la vision, les orientations et objectifs définis.

Lors de la session, les techniciens expliquent clairement le processus qui a conduit aux choix effectués et les différents points de vue qui ont fait l'objet de discussion, permettant d'aboutir à ces résultats sont clairement rappelés. Un dernier amendement est fait ; la vision de la collectivité, les orientations stratégiques et objectifs sur lesquels doivent reposer la programmation des actions de développement sont adoptés.

4.5.1.4 Etape 4 : La programmation

La programmation consiste à mettre en adéquation les projets identifiés et les ressources mobilisables dans le temps sur la période de planification. Compte tenu de la vision de développement, des possibilités financières, de la commune, la préfecture ou de la région et des différentes normes sectorielles, un arbitrage se fera sur l'ensemble des projets sélectionnés. Les projets retenus feront alors l'objet d'une programmation dans le temps et l'espace des projets. Les indicateurs de mesure seront également définis afin d'évaluer les performances.

4.5.1.4.1 Fiche technique

Objectif	L'objectif de cette phase est de: <ul style="list-style-type: none">• Formuler les programmes et projets de développement de la Collectivité,• Procéder à l'évaluation financière desdits programmes et projets,• Elaborer le schéma de financement et le budget d'investissement des activités prioritaires retenues et enfin,• Réaliser la programmation physique et spatiale des activités retenues pour une période pluriannuelle.
Résultats attendus	<ul style="list-style-type: none">• Les programmes et projets de développement de la collectivité sont formulés,• Le programme pluriannuel d'investissement est élaboré et les coûts des activités retenues sont déterminés.• Le plan de développement de la collectivité territoriale est élaboré• Un cadre de résultat est défini.
Activités majeures	<ul style="list-style-type: none">• Formation des acteurs;• Définition et priorisation des projets de développement (suivant le court et moyen terme);• Programmation physique et financière;• Elaboration du plan de financement et du budget d'investissement;• Rédaction du Plan
Outils	<ul style="list-style-type: none">• Schéma de lien entre l'atelier de vision et la programmation;• Tableau de synthèses des enjeux d'une des dimensions de l'environnement,• La fiche de la situation de la collectivité par rapport à la stratégie nationale,• Fiche technique sur l'arbre à objectif;• Fiche technique sur l'arbre à problème;• Fiche technique sur le cadre logique;• Canevas du cadre logique;• Les outils de planification opérationnelle (tableau de planification pluriannuelle et annuelle des activités, le tableau du financement pluriannuel, la fiche récapitulative des projets du plan).
Durée	4 semaines en moyenne

4.5.1.4.2 Description des activités majeures

4.5.1.4.2.1 Formation des acteurs

Il est fortement recommandé d'organiser une formation au profit des acteurs sur la programmation. Cette formation devra mettre l'accent sur les outils à utiliser, les concepts de plan, programme, projets et activités ainsi les différentes normes en matière de programmation, la chaîne de résultats, le mécanisme de priorisation etc.

En se référant à la pratique nationale de planification au Togo, en ce qui concerne les politiques publiques de l'Etat, la planification du développement des collectivités territoriales peut se faire suivant l'approche Planification-Programmation-Budgétisation-Suivi-Evaluation (PPBSE) conformément à la directive n° 06/2009/CM/UEMOA du 26 juin 2009, portant loi des finances au sein de l'UEMOA

L'articulation de la planification des collectivités territoriales avec la chaîne PPBSE est résumée dans le schéma ci-après :

Schéma 4: Chaîne de planification PPBESE adapté à la gouvernance locale



4.5.1.4.2.2 Formulation du plan pluriannuel de la collectivité

4.5.1.4.2.2.1 Formulation des programmes

Le plan de développement de la collectivité peut couvrir une durée de 5 ans et est décliné en programmes sectoriels. Les orientations stratégiques définies lors de la phase précédente constituent des axes de formulation des programmes du plan en lien avec les secteurs/thématiques préalablement retenus.

A titre indicatif, les programmes peuvent être formulés par secteur comme suit :

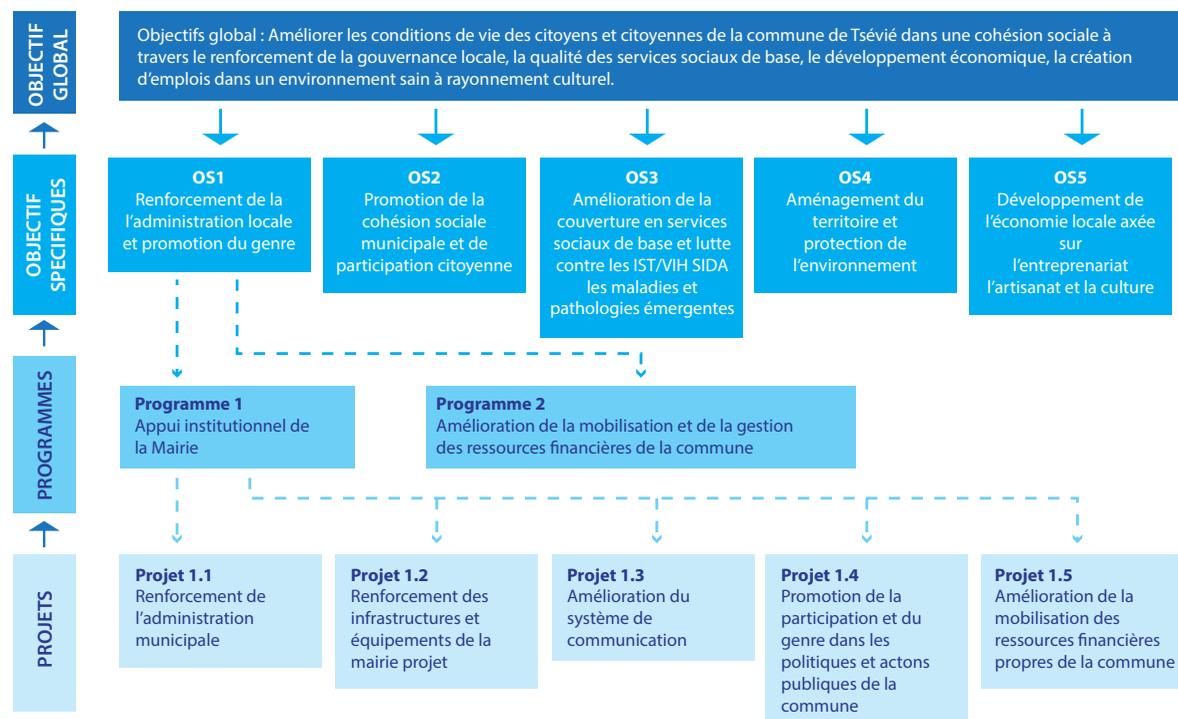
Tableau 6: exemple de programmes sectoriels du plan

Programmes sectoriels	Prise en compte des six (06) thématiques préconisées au point 2.1.2.2
Développement économique (secteurs économiques y compris l'agriculture, artisanat tourisme et les infrastructures et équipements)	Economie et agriculture;
Aménagement territorial (documents d'aménagement spatial)	
Promotion des secteurs sociaux et culturels (secteurs sociaux avec l'intégration des questions liées aux droits humains, les handicapés et le genre)	Education et formation professionnelle ; Santé; Sport, loisir, culture et protection sociale; Eau,
Développement institutionnel (renforcement des capacités techniques et organisationnelles du conseil de collectivité)	Gouvernance
Environnement et gestion des ressources naturelles (mesures environnementales préconisées).	Assainissement, environnement, cadre de vie et énergie ;
Etc.....	Etc.....

Au cours de cet exercice, les principaux éléments de la logique d'intervention (objectifs, résultats et indicateurs) du plan pluriannuel, ainsi que celle de chacun des différents programmes de développement doivent être formulés.

L'approche programme est recommandée. Dans ce sens, les objectifs stratégiques ou spécifiques formulés dans le plan pluriannuel devront être déclinés (par effet de cascade) pour donner lieu à différents programmes et projets de développement de la Collectivité.

Schéma 5: Exemple d'articulation entre Projets, programmes et Objectifs (commune de Tsévié).



Source: Réalisé à partir des informations du PDC de Tsévié

4.5.2.4.2.2.2 Définition et priorisation des projets de développement (suivant le court et moyen terme)

Les projets de développement sont formulés en lien avec les axes de programmation identifiés et en réponse aux besoins issus du diagnostic. La préoccupation qui se présente à ce niveau est de savoir : quels sont les projets à prendre en compte réellement et sur quelles bases? Quel projet faut-il prendre en compte avant l'autre ? Dans quelle localité faut-il implanter tel infrastructure avant l'autre ? Quel projet faut-il réaliser avant l'autre?...

Pour y arriver il faudra définir les critères de priorisation. Ces critères consensuels, doivent reposer au mieux sur les réglementations, les normes et tableaux de bord sociaux disponibles (les normes scolaires et sanitaires, les normes nationales en matière d'implantation des marchés, gares routières...). Par exemple, L'exploitation de la carte scolaire ou sanitaire permet d'apprécier la disparité en matière de disponibilité d'école ou de centre de santé sur l'espace géographique de la collectivité et de savoir quelles sont les localités qui ont prioritairement besoins d'infrastructures.

Cet exercice réalisé sous une forme participative, consiste, sur la base des forces et faiblesses identifiées dans la phase de diagnostic à obtenir au niveau de chaque canton et secteur, un consensus sur les forces (atouts) à mettre en valeur de façon prioritaire et sur les contraintes (faiblesses) les plus urgentes à lever. Cela se traduit notamment par l'identification de projets à inscrire au plan (en lien avec les programmes), lesquels projets sont priorisés en fonction du consensus obtenu (à l'intérieur de chaque programme). L'exercice veillera aussi à identifier des stratégies pour éviter les menaces et mettre à profit les opportunités identifiées plus haut.

- **La priorisation suivant la logique spatiale**

La priorisation selon la logique spatiale est celle qui s'est focalisée sur les localisations des bénéficiaires des différentes activités à mener. Ce focus permet de faire une bonne répartition des investissements à réaliser dans une logique d'aménagement équilibré du territoire de la collectivité. C'est un aspect sur lequel les techniciens qui accompagnent les acteurs doivent faire preuve de vigilance et de neutralité.

a. Dans ce sens on distingue d'abord les projets qui sont d'intérêt collectif c'est-à-dire qui profitent à toute la population de la collectivité directement ou indirectement.

Exemples : la réhabilitation du grand marché de la commune ou l'actualisation du plan d'adressage ou encore le renforcement des capacités des CDB ou des agents de l'administration communale.

Dans ces cas les actions qui sont retenues comme prioritaires sont celles qui ont trait à des besoins réels, pour lesquelles les conditions sont favorables et dont les effets et impacts attendus vont toucher aussi d'autres secteurs de développement.

b. On a ensuite les activités spécifiques à des lieux (quartier, zone) ou à des acteurs dans la collectivité.

Exemple : réalisation d'unemini-adduction d'eau potable dans un quartier

Ici on tient compte de l'urgence à agir et du niveau actuel de développement de ces zones par rapport aux autres parties de la collectivité territoriale. On prend aussi en compte les effets attendus et les capacités des acteurs concernés à contribuer à la mise en œuvre des activités en question.

c. Enfin, il existe des activités qui sont nées des besoins exprimés partout dans la collectivité.

Exemples : reprofilage et rechargement des rues (voirie) ou la construction de linéaires de caniveaux ou encore les sensibilisations communautaires.

Dans ce dernier cas, on tient compte de la répartition du nombre possible à réaliser de manière à couvrir les grandes zones de la commune de façon équitable mais en privilégiant les zones les plus nécessiteuses de l'action pour les premières années.

NB: Il est recommandé que des travaux séparés soient réalisés avec les groupes thématiques avant la rencontre de recherche de consensus.

Cet exercice donne lieu à la production d'un tableau synthétisant les propositions retenues par secteur et au niveau des collectivités territoriales.

- **La priorisation dans la logique temporelle**

La priorisation dans la logique temporelle est très fondamentale. C'est le soubassement même du programme. Elle traduit son réalisme car elle est directement liée au facteur disponibilités des ressources (humaines et surtout financières).

Après la priorisation suivant la logique spatiale, on obtient une première matrice de programme encore aléatoire mais qui indique globalement les quantités de réalisations (activités) à faire.

On introduit ensuite les différentes périodes et la répartition des quantités de réalisations à faire sur ces périodes.

Pour introduire de façon cohérente les quantités suivant les périodes, il est nécessaire d'établir les relations entre les projets. Certains projets marchent de pairs avec d'autres pour produire de bons résultats de développement. Au même moment certains projets ou activités sont des conditions préalables pour d'autres. Tous ces enchevêtrements sont établis et ainsi on détermine les projets qui commencent en première année, ou après et ainsi de suite.

Une fois ce travail fini, on aboutit à la matrice de programmation spatiale et temporelle.

4.5.1.4.2.2.3 Programmation financière

Le diagnostic organisationnel et financier de la collectivité (réalisé au point 2.2) devrait fournir les informations nécessaires permettant de projeter sa capacité financière sur les cinq années à venir. Ainsi l'on peut se fixer une idée sur la détermination des coûts.

Si les techniciens disposent déjà de suffisamment d'éléments de coûts, il est procédé à la détermination du coût global du plan (incidence financière sur les cinq (5) ans et à la programmation financière annuelle des projets du plan).

Si tous les coûts ne sont pas encore disponibles, il pourra être procédé à l'affinement de la programmation financière au cours de l'étape de rédaction du plan.

Pour éviter d'avoir un coût global irréaliste du plan, il sera procédé de la manière suivante dans la mesure du possible:

- calculer le montant acquis pour les investissements au cours des cinq (5) dernières années (toutes sources confondues);
- multiplier ce montant par le taux d'accroissement moyen majoré à une proportion raisonnable (souvent sur proposition du conseil de collectivité) afin de prendre en compte l'effort supplémentaire à réaliser pendant les cinq années à venir.
- estimer les engagements des promoteurs (contributions privées, diasporas, ONG, projets et OSC) ;
- faire la somme des trois éléments (Montant global des financements acquis pour les investissements + le montant de 20% + l'estimation des engagements des promoteurs) pour déterminer le coût global du plan, un montant «garde-fou», à même d'aider le comité de pilotage à obtenir un budget réaliste.

Pour la ventilation du coût global au niveau des différents programmes sectoriels, il est recommandé de procéder à une priorisation. Il s'agit d'affecter à chaque programme un coefficient suivant son importance par rapport aux enjeux de développement de la collectivité.

Dans la mesure où l'accent devrait être mis au cours des prochaines années sur la dynamisation des économies locales pour donner un contenu économique à la décentralisation, le domaine économique pourrait recevoir le plus fort coefficient.

- multiplier ce coefficient par le coût global du plan pour avoir le coût du programme
- répartir l'enveloppe ainsi obtenu au niveau des projets du domaine en fonction des priorités établies.

A l'issue de cette évaluation, le cadre logique du plan (cf. annexe 24 : canevas de cadre logique), les fiches de projet et le chronogramme d'exécution (cf. annexe 25 : canevas du plan d'investissement pluriannuel...) sont élaborés et intégrés au document du plan. (Cf. également annexe 12 sur la prise en compte du genre dans la planification locale afin d'assurer la planification sensible au genre.)

Les différentes actions à mettre en place dans le cadre des projets adoptés annuellement doivent prendre en compte les aspects de durabilité et d'équité. Ils doivent mettre en exergue:

- A. Les aspects genre et développement : étant donné que les hommes et les femmes ont des intérêts et des besoins différenciés, les actions veilleront à en tenir compte pour associer hommes et femmes aux activités, aux ressources et aux bénéficiaires qui en seront issues.
- B. La justice sociale : les intérêts défendus sont ceux qui favorisent la majorité et non un groupe de décideurs et de manipulateurs. Il importe que l'inégalité entre les couches ne soit pas aggravée par les actions entreprises mais que chacun malgré sa position sociale, soit pris en compte. La transparence devra guider toutes les actions.
- C. La durabilité : toutes les actions prendront en compte, autant que possible, l'autofinancement des coûts de maintenance, d'entretien et de fonctionnement par la génération ou l'exploitation optimale des possibilités existantes pour la mobilisation de ressources endogènes en vue de rendre durable l'utilisation des équipements collectifs installés maintenant et pour les générations à venir.
- D. Le respect de l'environnement : les actions entreprises ne créeront pas de difficultés pour les générations à venir, mais plutôt leur réalisation fera en sorte que l'environnement soit protégé

et sauvegardé. Chaque fois que des atteintes à l'environnement seront inévitables, des mesures compensatoires seront prises pour maintenir l'équilibre des différents écosystèmes.

- E. La participation des communautés : toutes les actions seront identifiées et menées, de concert avec les communautés dans toutes leurs composantes. Il est important qu'elles participent à toutes les étapes en vue de bien les comprendre et de s'en approprier pour un meilleur suivi et une bonne gestion et que les actions profitent effectivement à la communauté.
- F. L'effet concret sur la population : la réalisation de ces actions devra avoir un effet sur la vie concrète des hommes et des femmes qui en seront bénéficiaires. En effet, toute action entreprise doit, à terme, agir positivement et de façon visible et équitable sur la vie des habitants.

4.5.1.4.2.2.4 Elaboration du schéma de financement du plan

L'autonomie financière que la loi donne aux collectivités territoriales passe nécessairement par la mobilisation des ressources locales pour le financement des programmes de développement local (dont le communautaire).

Conformément à la Directive n° 01/2011/CM/UEMOA portant régime financier des collectivités territoriales au sein de l'UEMOA, « Les collectivités territoriales règlent par leurs délibérations les affaires de leur compétence. Elles concourent avec l'Etat à l'administration et à l'aménagement du territoire, au développement économique, social, sanitaire, culturel et scientifique, ainsi qu'à la protection de l'environnement et à l'amélioration du cadre de vie, dans la limite de leur compétence».

Plusieurs sources de financement seront mises à contribution pour le financement du plan, notamment :

- Les ressources propres des collectivités territoriales, projetées de manière réaliste;
- Les fonds provenant de l'Etat central (FACT);
- Les ressources extérieures à la collectivité.

• Mobilisation des ressources locales

C'est la détermination et l'évaluation sincère des capacités réelles de mobilisation et d'investissement de la commune sur ces propres ressources identifiées. La loi N° 2007-011 du 13 Mars 2007 relative à la décentralisation et aux libertés locales donne des éléments de référence en termes de recettes et de dépenses des collectivités territoriales dans son titre VII portant sur l'organisation financière des collectivités territoriales.

En ce qui concerne les recettes fiscales et parafiscales, la stratégie consiste à faire évaluer l'assiette fiscale et à améliorer le recouvrement.

Pour les recettes non fiscales, une évaluation des éléments du patrimoine et du portefeuille est nécessaire afin d'optimiser la gestion. En ce qui concerne les dons et legs, le Conseil de collectivité s'attellera à identifier les donateurs potentiels et à faire appel à leur générosité.

• Les fonds provenant de l'Etat central

C'est l'évaluation des ressources financières (subventions, dotations et concours) transférées par l'Etat centrale conformément à la loi des finances pour chaque année d'exercice budgétaire au bénéfice de chaque collectivité territoriale. Les modalités du transfert de ces fonds sont prévues par le décret N°2011179/PR relatif à l'organisation et le fonctionnement du FACT.

- **Les ressources extérieures à la collectivité**

Il s'agit des ressources mobilisées auprès des partenaires techniques et financiers autres que l'Etat. Il serait souhaitable que le conseil de collectivité suscite la mise à disposition par les opérateurs économiques et par les individus, de fonds de concours. Il doit développer des mécanismes de mobilisation de ressources extérieures, notamment à travers les jumelages et les fonds bilatéraux et multilatéraux de coopération décentralisée.

Sur la base de ces différents éléments le plan de financement est élaboré comme suit :

Tableau7: Plan de financement

Sources de financement	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Montant
Recettes propres						
Recettes fiscales						
Recettes non fiscales						
Recettes de transfert (FACT)						
Transfert de fonctionnement						
Transfert d'investissement						
Autres ressources (ressources extérieures maîtrisées)						
(à compléter)						
.....						

4.5.2.4.2.3 Rédaction du plan et validation.

A l'issue de la programmation, les informations nécessaires pour l'élaboration du rapport provisoire du plan sont déjà disponibles. Ainsi, sur la base de ces informations, les techniciens (du prestataire de service) en appui au comité de pilotage auront à faire un travail de production documentaire conformément au canevas présenté en annexe 26.

A cette étape déjà le document devra intégrer le dispositif institutionnel de mise en œuvre et du suivi évaluation.

Le premier draft de ce plan de développement ainsi produit est ensuite restitué au comité de pilotage lors d'une session de travail afin de recueillir les différents amendements et procéder à la validation. Après intégration de ces premiers amendements, il est recommandé que le document soit multiplié et distribué à quelques acteurs clés en vue d'un contrôle qualité avant l'adoption.

Un résumé du plan validé devra être élaboré pour les besoins de la vulgarisation (cf. canevas en annexe 27).

4.5.1.5 Etape 5 : La phase d'adoption, d'approbation et de vulgarisation du plan

4.5.2.5.1 Fiche technique de l'étape

Objectif	L'objectif de cette phase est de rendre le plan exécutoire
Résultats attendus	<ul style="list-style-type: none">• Le plan de développement de la collectivité est validé et adopté;• Le plan de développement est approuvé par les services compétents et rendu exécutable;• Les populations sont suffisamment informées sur le plan et son contenu
Activités majeures	<ul style="list-style-type: none">• Adoption du plan• Le contrôle de légalité du plan• Vulgarisation du plan
Outils	<ul style="list-style-type: none">• Document du plan• Check-list de contrôle qualité
Durée	6 à 8 semaines selon le type de collectivité territoriale

4.5.1.5.2 Description des activités majeures

4.5.1.5.2.1 L'adoption du plan

C'est l'étape au cours de laquelle le Conseil de collectivité délibère sur le plan de développement de la collectivité.

Puisque le conseil de collectivité a délégué le plein pouvoir à l'assemblée de planification, la validation du plan se fera au niveau de cette instance lors d'une session de travail.

Au cours de cette validation, les travaux seront focalisés essentiellement sur un contrôle qualité du document du plan.

A cet effet, il sera procédé à la vérification de l'effectivité de la prise en compte des recommandations intermédiaires issues des sessions précédentes (Affinement de la méthodologie, adoption du rapport diagnostique, adoption de la vision et orientation stratégique...). Dans cette même dynamique, on s'assurera que :

- les objectifs définis dans les différents programmes sont en adéquation avec les problèmes à résoudre et les potentialités à valoriser ;
- les programmes et projets retenus correspondent aux objectifs ;
- la localisation des actions respecte le principe d'aménagement équitable du territoire;
- la programmation temporelle est en harmonie avec les perspectives de mobilisation de ressources;
- le contenu du Plan est conforme aux orientations nationales ;
- le potentiel de l'intercommunalité ou de la coopération décentralisée est mis en valeur.

A l'issue de cet exercice, les derniers amendements sont faits et intégrés au document. Le plan est ensuite validé par l'assemblée et transmis au conseil de collectivité qui l'adopte par une délibération lors d'une session convoquée à cet effet. Le plan revêt ainsi un statut officiel et deviendra le cadre d'orientation de la Collectivité et des partenaires au développement.

4.5.1.5.2.2 Le contrôle de légalité

Pour que le plan soit exécutable, il doit être apprécié par la tutelle (Préfet ou gouverneur selon le cas). Ainsi, à l'issue de la phase d'adoption, la délibération du conseil de l'exécutif avec en annexe, la dernière version du plan est transmise officiellement à la tutelle pour un contrôle de légalité conformément aux procédures en vigueur. A cet effet, des observations éventuelles apportant des corrections au document peuvent être formulées par l'autorité de tutelle et prises en compte par la collectivité. A l'issue de cette formalité et en cas de non objection, le visa de l'autorité de tutelle donne quitus et rend le plan exécutable.

4.5.1.5.2.3 La vulgarisation du plan

Pour faciliter l'implication de tous les acteurs (populations, OSC, et autres acteur locaux) et obtenir leur adhésion pour la mise en œuvre du plan, il convient de mener une large diffusion du plan au niveau de la communauté.

Cette vulgarisation interviendra après l'approbation et doit reposer sur les instruments de communication et d'informations (radios locales, réunion d'information au niveau des villages...) accessibles aux populations.

Le document dans sa forme générale doit être multiplié et distribué aux services de l'Etat, comités de développement à la base (CDB), OSC (actives dans la localité) et partenaires au développement. Un plan de vulgarisation sera élaboré et diffusé aux différents acteurs.

Par ailleurs, le résumé du plan sera élaboré et diffusé aux différentes organisations locales (groupes d'intérêt économique, personnes ressources...) afin d'informer suffisamment les populations sur l'existence d'un tel outil de développement et requérir son adhésion pour sa mise en œuvre.

PROGRAMMATION

1. DÉFINITION

La programmation est un processus qui consiste à regrouper les actions afférentes à chaque programme/projet et à projeter les cibles des résultats sur la période. L'atteinte des objectifs se réalise par le biais de la programmation, c'est-à-dire la formulation et la mise en œuvre d'actions concrètes, identifiées, réalistes, cohérentes, et ayant une échéance.

Programmer, c'est décliner les choix stratégiques en des programmes pluriannuels à l'échelle d'un secteur et/ou d'un ministère.

2. OBJECTIFS

La programmation a pour objectif de :

- recenser, choisir, évaluer et organiser les méthodes et moyens qui permettent d'atteindre l'objectif fixé ;
- identifier les structures responsables de l'exécution des programmes/projets ;
- prévoir la réalisation des programmes dans le temps (chronogramme) et dans l'espace ;
- organiser ou réorganiser les structures s'il y a lieu.

3. PRODUITS

Les produits de la programmation sont : (i) le programme d'actions prioritaires (PAP); (ii) le programme d'investissements publics triennal (PIP triennal) ; (iii) le cadre de dépenses à moyen terme triennal (CDMT) ; (iv) le budget-programme triennal (BP) ; (v) les notes des éléments stratégiques prioritaires (NESP) de la SCAPE.

4. LES OUTILS DE PROGRAMMATION

4.1. Guide d'élaboration du Programme d'Actions Prioritaires(PAP³)

Après l'élaboration du cadre logique de planification stratégique ayant conduit à l'identification des programmes à l'étape de conception du plan d'actions, le PAP permet de passer au cadre opérationnel de programmation. Le PAP est en effet une matrice qui définit de manière plus détaillée les programmes et les projets à réaliser en priorité dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de développement. L'élaboration du PAP est un exercice permettant d'optimiser la réalisation des objectifs de la stratégie en tenant compte des contraintes liées aux ressources financières. Toutefois, il a l'intérêt de rendre les programmes et projets disponibles pour une inscription dans les différents cadres budgétaires qui existent (CDMT, BP, PIP).

Le programme d'actions prioritaires vise à :

- répertorier les interventions (mesures/projets) à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs de la stratégie de développement ;

³ Voir Canevas PAP en Annexe

- présenter le chronogramme quinquennal de mise en œuvre de ces actions ;
- estimer les coûts des actions prioritaires et les décliner sur la période de mise en œuvre ;
- prioriser les interventions ;
- présenter les intervenants et leurs niveaux d'interventions ;
- évaluer ex ante les effets attendus de la mise en œuvre satisfaisante du PAP.

Les étapes de l'élaboration du PAP sont les suivantes :

1. **Première étape :** Suivi des objectifs de la stratégie à travers la conception de l'architecture des différents programmes déclinés en lignes d'actions et actions prioritaires.
2. **Deuxième étape :** Enrichissement des lignes d'actions et des actions prioritaires au niveau sectoriel, sur la base des documents de politique et/ou de stratégie sectorielles.
3. **Troisième étape :** Formulation des mesures et projets avec les informations connexes sur l'institution responsable, le coût de mise en œuvre sur la période et les besoins de financement. Ces informations sont extraites des plans d'actions sectoriels, budget-programmes, projet de budget sectoriel, projet de PIP sectoriel, etc. L'approche sectorielle est recommandée afin de respecter les exigences en matière de cadre logique.
4. **Quatrième étape :** Priorisation des interventions (mesures et projets) suivant une grille de critères (cohérence avec les priorités nationales, capacité à générer des résultats, responsabilité mutuelle et maturité de l'intervention). Cette étape est réalisée pour chaque action au sein de la structure (ministère) qui en est responsable.
5. **Cinquième étape :** Application de la contrainte budgétaire qui permet de classer les interventions en différentes catégories de priorités :
 - catégorie 1 : elle concerne les interventions les plus mûres à prendre en compte dans le cadre du scénario de référence ;
 - catégorie 2 : elle est relative aux interventions dont la maturité est inférieure à celle de la catégorie 1 mais prioritaires pour faire l'objet de mobilisation de ressources pour le passage à l'échelle du scénario de référence au scénario de croissance accélérée. Ce qui traduit l'enveloppe additionnelle à allouer au département ;
 - catégorie 3 : elle regroupe les interventions à faire mûrir davantage. Il s'agit des interventions qui ne sont ni de la catégorie 1, ni de la catégorie 2⁴.

L'élaboration du PAP obéit à une méthodologie d'estimation des coûts et une priorisation des interventions.

4.1.1.Méthodologie d'estimation des coûts

L'estimation ou le chiffrage des actions d'un PAP s'effectue sur la base des prix de référence en vigueur. Les références pour l'estimation des coûts sont entre autres : l'arrêté fixant les prix et tarifs de référence des équipements, fournitures de bureaux, travaux et services divers liés aux administrations publiques et parapubliques (Mercuriale des prix) ; les estimations des services techniques sectoriels concernés.

La fiabilité des coûts est un critère à évaluer pour la notation des interventions.

⁴ Voir le canevas du PAP ; La colonne statut capitalise ces catégories de priorités

4.1.2. Priorisation des interventions

Il est important de prioriser les interventions pour se donner une hiérarchie des urgences. Il existe plusieurs critères de priorisation. Ces critères s'appuient aussi bien sur les problèmes auxquels ces actions s'attaquent que sur leur qualité. Sans être exhaustif, les critères utilisés peuvent être classés en quatre (04) groupes. Il s'agit de : (i) la cohérence avec les priorités nationales, (ii) l'accent sur les résultats attendus, (iii) la responsabilité mutuelle, et (iv) la gestion de l'intervention.

Pour effectuer la priorisation, il est recommandé l'utilisation de deux outils : (i) la grille de priorisation des interventions et (ii) la fiche d'application de la contrainte budgétaire.

4.1.3. Grille de priorisation des interventions

La grille de notation des interventions permet d'évaluer chaque intervention en fonction des critères prédéfinis.

Les projets sont notés 1 si le critère évalué est rempli et 0 si non. Ces notes sont pondérées suivant des coefficients reflétant l'importance de ce groupe de critères pour l'atteinte des objectifs de la stratégie nationale.

La notation permet une analyse objective aboutissant à un classement par ordre de priorité. (Les besoins sont ordonnés de manière décroissante suivant leurs notes).

La notation s'effectue au sein de chaque département ministériel pour les interventions dont il est responsable.

4.1.4. Fiche d'application de la contrainte budgétaire

La fiche d'application de la contrainte budgétaire récapitule les résultats du précédent tableau et permet d'établir les différentes catégories à hauteur des enveloppes budgétaires à allouer au département.

Seront classées dans la catégorie 1, les projets dont le cumul de la tranche annuelle est inférieur ou égal à l'enveloppe allouée au ministère. Les projets de la catégorie 2 sont les projets mûrs ou pertinents nécessitant une mobilisation de fonds supplémentaire auprès des partenaires techniques et financiers. En catégorie 3 sont regroupés les projets les moins pertinents qui ne sont ni de la catégorie 1 ni de la catégorie 2.

4.2. Guide d'élaboration du programme d'investissements publics (PIP)⁵

Le Programme d'Investissement Public est un outil de réalisation de la politique du développement économique et social du pays. Il reflète la politique d'investissement de l'Etat à savoir l'orientation du niveau des investissements publics, le mode d'intervention de l'Etat, les priorités sectorielles et les choix des projets prioritaires. Il a une périodicité de trois années et joue un rôle prévisionnel. La programmation du PIP est triennale, glissante et révisée chaque année. Le programme d'investissements publics s'exécute à travers le budget annuel.

L'objectif poursuivi par le département en charge de la planification du développement à travers l'élaboration du PIP, est de fournir une issue et les moyens au développement ; c'est-à-dire :

⁵ Voir Canevas PIP triennal en Annexe

- définir le cadre macroéconomique ;
- examiner les contraintes existantes ;
- fixer une stratégie permettant de rapprocher le plus vite possible les objectifs fixés par rapport aux différents atouts et contraintes du pays ;
- s'assurer que les différents ministères et centres de décisions ont agi conformément aux prévisions ;
- étudier les écarts entre résultats et objectifs en vue de faire des ajustements éventuels pour les années à venir.

L'élaboration du PIP est un exercice qui comporte des étapes séquentielles suivantes :

4.2.1. Première étape : Cadre macroéconomique ou circuit budgétaire

Après l'obtention du circulaire budgétaire signé par le Premier Ministre dont le contenu mentionne entre autres les principales contraintes liées au PIP prévisionnel, aux informations relatives au tableau des opérations financières de l'Etat (TOFE), le rappel des principaux axes stratégiques de la politique de développement économique et social, de l'enveloppe financière globale par source de financement et par secteur etc., la DPPD procède à la préparation d'une revue de l'état d'avancement des projets avec les sectoriels et les chefs de projets.

4.2.2. Deuxième étape : Elaboration de l'avant-projet du PIP triennal par secteur

Cette phase consiste à envoyer les formulaires de fiches de projet et les états d'exécution des projets du secteur, accompagnés du formulaire budgétaire en année n. Ces fiches de projets produites chaque année permettent de collecter les informations sur les projets en cours d'exécution (année n – 1) et en année n.

4.2.3. Troisième étape : Séance de travail avec les ministères sectoriels

A cette réunion, se font les évaluations et analyses des fiches de projets proposées par les sectoriels. Ces fiches de projets doivent mentionner explicitement les charges récurrentes qui sont les charges d'exploitation ou d'entretien des projets mis en place, et préconiser des moyens pour leur financement.

4.2.4. Quatrième étape : Elaboration de l'avant-projet du PIP annuel.

Le PIP de l'année n est élaboré au regard de la gestion du PIP de l'année n-1.

La tranche de l'année n du PIP correspond à la partie d'investissement du budget de l'année n. La Prévision des tranches année n+1 et année n+2 du PIP est établie suivant les conditions d'alignement aux orientations macroéconomiques et d'atteinte des objectifs sectoriels.

Les projets seront inscrits au PIP en année 1, 2 ou 3 suivant les critères ci-après :

1ère année :

- le financement est acquis ;
- les conventions sont signées ;
- les conditions de mise en vigueur et les mesures de déblocage relatives aux financements des projets ont des dossiers d'exécution ;
- l'appel d'offres est lancé ;

- le délai de livraison d'équipements est compatible avec les délais budgétaires ;
- les anciens projets existants dans le PIP n-1 qui n'ont pas consommé toutes les ressources allouées.

2ème année :

- Le financement est acquis ;
- Les dossiers sont en phase finale de négociation ;
- La date et la période de signature de la convention permettent le déblocage au début de l'année budgétaire ;
- L'appel d'offres est en voie de lancement ;
- Les études de faisabilité sont disponibles de même que les sites d'accueil pour les projets de construction.

3ème année :

- Le financement est en négociation ou à rechercher et les différentes études des projets ont déjà démarré ;
- Les projets identifiés et les études de faisabilité sont en cours.

NB : l'inscription des projets dans les trois années (1,2,3) tient aussi compte du plafond du montant fixé pour chaque année.

4.2.5. Cinquième étape: Elaboration de la loi des finances de l'année n

Le document PIP triennal est transmis au ministère des finances pour son insertion à la loi des finances et dont la tranche annuelle discutée en conférence budgétaire devient partie intégrante du budget de l'année n.

Encadré 10: Etapes d'élaboration du Programme d'Investissement Publics (PIP)

L'élaboration du PIP est un exercice qui comporte des étapes séquentielles suivantes :

1. Première étape : Cadre macroéconomique ou circuit budgétaire ;
2. Deuxième étape : Elaboration de l'avant-projet du PIP triennal par secteur ;
3. Troisième étape : Séance de travail avec les ministères sectoriels ;
4. Quatrième étape : Elaboration de l'avant-projet du PIP annuel ;
5. Cinquième étape : Elaboration de la loi des finances de l'année n.

Encadré 11: Critères d'éligibilité des projets au PIP

Tout projet à inscrire dans le PIP doit :

- répondre aux orientations macroéconomiques (taux de croissance du PIB, évolution de la balance des paiements, évolution de la balance commerciale, comptes nationaux etc.) ;
- répondre aux objectifs sectoriels : politique du secteur qui analyse les atouts, les contraintes et présente les stratégies pour une contribution efficace du secteur ;
- s'inscrire dans un programme à partir de la stratégie sectorielle ;
- disposer d'un financement acquis ou en négociation ;
- être en cohérence avec le PAP de la Stratégie nationale de développement.

BUDGETISATION

1. DÉFINITION

La budgétisation est l'expression chiffrée des actions contenues dans les plans d'actions élaborés dans le cadre de la mise en œuvre des politiques et programmes sur une période triennale. Elle consiste donc à traduire en Budget, la première tranche annuelle du programme pluriannuel.

2. OBJECTIFS

C'est traduire en postes budgétaires les programmes pluriannuels en tenant compte de la disponibilité de ressources.

Elle vise à :

- évaluer les coûts des différents programmes pluriannuels en fonction des cibles prévus (étape PAP; BP);
- prioriser les différents programmes afin de procéder au choix des plus importants au cas où les ressources disponibles se révéleraient inférieures aux besoins initiaux liés aux cibles (étape PAP; BP).
- procéder à l'ajustement des programmes au cas où les ressources disponibles seraient différentes des coûts des besoins initialement exprimés (principe DPPD);

3. PRODUITS

Les produits de la budgétisation sont :

- le budget-programme ;
- le budget (loi des finances);
- le document de programmation pluriannuel des dépenses.

4. LES OUTILS DE LA BUDGÉTISATION

4.1. Guide d'élaboration du budget

La chaîne de programmation des investissements publics prend en compte toutes les étapes de programmation, depuis la collecte des besoins jusqu'à la préparation du budget, en passant par la priorisation de ces besoins. Cet agencement des revues avec les étapes de programmation s'observe aussi bien aux niveaux sectoriels que central.

4.1.1. Etapes de la programmation budgétaire au niveau sectoriel: élaboration du document pluriannuel de programmation des dépenses (DPPD)

La procédure de budgétisation en deux temps comporte, schématiquement, deux phases principales :

- une phase de cadrage, qualifiée souvent de « stratégique », au cours de laquelle sont déterminés les objectifs budgétaires globaux (dépenses totales, déficit, etc.) et l'allocation intersectorielle des ressources, comportant des plafonds de dépense par ministère (CDMT par ministère).

Le MEF assure la préparation technique du cadrage. Toutefois, ce cadrage doit tenir compte à la fois des contraintes financières, des stratégies et de l'avancement des programmes sur le terrain. A cette fin, les départements ministériels communiquent au MEF divers documents, dont : (i) la mise à jour des prévisions de dépenses liées aux activités en cours (c'est-à-dire la « projection de référence » examinées plus loin), (ii) l'actualisation de leur stratégie et leur proposition d'initiatives nouvelles ou de changement d'activités correspondant à la mise en œuvre de leur stratégie.

Les propositions du MEF sont ensuite examinées et approuvées par le Conseil des ministres. Les plafonds de dépense sont ensuite communiqués aux départements ministériels par lettre circulaire budgétaire. Pour laisser suffisamment de temps aux ministères pour préparer leur avant-projet de budget et en tenant compte des contraintes administratives mentionnées ci-dessus, la lettre circulaire budgétaire devrait être émise vers fin avril-début mai.

- Une phase de préparation détaillée des crédits et des programmes pluriannuels de dépense par les départements ministériels dans le respect des plafonds ministériels de dépense arrêtés par le Conseil des ministres lors de la phase stratégique. Les arbitrages intra-sectoriels doivent être effectués par les ministères eux-mêmes (on dit qu'ils « deviennent leur propre ministre des Finances »). Cette phase comporte des discussions entre le MEF et les départements ministériels, notamment par la tenue de conférences budgétaires, et en cas de désaccords, des arbitrages du Premier ministre. Au sein de ces phases principales, il existe aussi des mécanismes montants et descendants, des consultations et réconciliation entre le MEF et les départements ministériels et, au sein des départements ministériels, entre les services centraux chargés de préparer l'avant projet de budget du ministère et les directions techniques et régionales. Les futurs responsables de programme seront appelés à jouer un rôle central dans la préparation des DPPD.

Au cours des trois premiers mois de l'année, avant que les plafonds de dépense du CDMT soient notifiés, les ministères pourront identifier des initiatives nouvelles, mais en restant réalistes et en respectant les recommandations formulées dans la lettre circulaire du Ministre des Finances. Ils construiront ainsi des DPPD « initiaux » qui seront transmis au MEF vers fin mars.

Une fois les plafonds de dépense ministériels du CDMT notifiés les départements ministériels effectueront leur arbitrage interne, qui comprendra : (i) la ventilation des plafonds de dépense par programme ; (ii) au sein de chaque programme, l'abandon ou le redimensionnement de certaines des initiatives nouvelles envisagées et/ou la recherche d'économies additionnelles, afin que les projections du DPPD respectent les plafonds du CDMT. Ces arbitrages devront tenir compte des priorités au sein du secteur, des coûts et avantages respectifs des projets et activités et de l'avancement des activités et projets sur le terrain.

4.1.2. Etapes de la programmation budgétaire au niveau central: Elaboration du document de programmation budgétaire et économique pluriannuel (DPBEP)

Le projet de loi de finances de l'année est élaboré par référence à un document de programmation budgétaire et économique pluriannuelle couvrant une période minimale de trois ans. Sur la base d'hypothèses économiques précises et justifiées, le document de programmation budgétaire et économique pluriannuelle évalue le niveau global des recettes attendues de l'État, décomposées par grande catégorie d'impôts et de taxes et les dépenses budgétaires décomposées par grande catégorie de dépenses. Ce document de programmation budgétaire et économique pluriannuelle évalue également l'évolution de l'ensemble des ressources, des charges et de la dette du secteur public en détaillant en particulier les catégories d'organismes publics visées à l'article 55 de la Directive de l'UEMOA.

Il prévoit la situation financière des entreprises publiques sur la période considérée et, éventuellement, les concours que l'État peut leur accorder. Il fixe enfin les objectifs d'équilibre budgétaire et financier sur le moyen terme en application des dispositions du Pacte de convergence, de stabilité, de croissance et de solidarité. L'élaboration du DPBEP passe par les étapes suivantes :

Etape 1- Préparation du cadrage (janvier-mars)

Pour la préparation du cadrage, les activités suivantes sont conduites :

MEF

- préparation du cadrage macro-économique et du TOFE prévisionnel ;
- communication aux départements ministériels des paramètres économiques nécessaires pour la mise à jour de leur DPPD et de leurs stratégies (inflation, taux de change) ;
- précisions sur les données à transmettre fin mars communiquées par circulaire aux départements ministériels (projection de référence ou estimation des coûts des projets en cours, liste d'initiatives nouvelles).

Départements ministériels

- bilan de l'exécution de leur budget et examen de l'incidence de cette exécution sur leur DPPD préparé l'année précédente;
- mise à jour des DPPD pour tenir compte de l'évolution des paramètres économiques communiqués par le MEF et de l'état d'avancement des projets d'investissement en cours;
- actualisation de leur stratégie et de son chiffrage ;
- identification des changements à apporter à leur DPPD (initiatives nouvelles et économies)

Ils communiquent vers fin mars au MEF :

- en fonction des précisions fournies par le MEF par circulaire, soit les coûts futurs annuels des projets d'investissement en cours, soit une « projection de référence » complète donnant les coûts futurs de toutes les activités en cours. Quelle que soit la méthode, la projection de référence, n'est ni

- une requête pour le DPPD ni le DPPD;
- une liste identifiant les principaux changements qu'ils souhaitent voir apporter les années t+1 à t+3 aux activités programmées dans le DPPD t à t+2 (activités nouvelles, économies sur les activités en cours).

Etape 2 - Cadrage –CBMT (vers fin avril)

- Le MEF prépare un CBMT donnant les plafonds de dépense par ministère et qui sert à élaborer le DPBEP qui est soumis au Conseil des ministres.
- Une circulaire budgétaire donnant les plafonds de dépense par ministère, est notifiée aux départements ministériels par le MEF vers fin avril-début mai.

Etape 3 - Avant-projets de budget et de DPPD ministériels (mai à juin)

Départements ministériels

Les départements ministériels préparent leurs avant-projets de budget et de DPPD. Les avant-projets de budget et de DPPD doivent être strictement cohérents et conformes au CBMT. Toutefois, la présentation de listes additionnelles est possible. Les ministères doivent montrer le lien entre leurs avant-projets de budget et de DPPD et leur stratégie, complétée lorsque pertinent par un chiffrage

Etape 4 - Le débat d'orientation budgétaire (DOB):

Le DPBEP adopté en conseil des Ministres est transmis à l'Assemblée Nationale pour le débat d'orientation budgétaire (DOB).

Etape 5 - Arbitrages/Conférences budgétaires

- **Arbitrages techniques (MEF-départements ministériels)**

Les conférences budgétaires (arbitrages techniques) sont tenues en juillet après le DOB. Si nécessaire les points soulevés lors du DOB seront pris en compte lors de ces conférences. La préparation du budget et des DPPD étant unifiée, les DPPD sont « validés » au cours de ces conférences.

- **Arbitrages politiques**

Des arbitrages politiques sont ensuite effectués, précisant ou réactualisant les arbitrages effectués lors de l'approbation des plafonds de dépense du CBMT.

Etape 6 -Finalisation du projet de budget, du DPBEP et des DPPD

- **Départements ministériels**

Suite à ces arbitrages les départements ministériels révisent, si nécessaire, leurs projets de budget et de DPPD.

- **MEF**

Le projet de budget, le DPBEP et les DPPD sont finalisés par le MEF puis soumis au Conseil des ministres et au Parlement en respectant les délais fixés par la Constitution.

4.2. Guide d'élaboration du budget-programme

Le budget-programme est un instrument qui relie toutes les dépenses à des objectifs et à des indicateurs. C'est une technique d'allocation budgétaire consistant à regrouper les actions d'un Ministère par programme en rapprochant les crédits alloués aux résultats attendus. Il est un instrument de planification stratégique et opérationnelle dont les fonctions essentielles sont : (i) la planification, (ii) la budgétisation et (iii) le suivi-évaluation.

En effet, le budget-programme est un document qui précise comment les moyens sollicités seront utilisés pour atteindre les objectifs fixés. Il établit les liens entre les objectifs de politique publique, les programmes et les dépenses budgétaires. Il est constitué d'un ensemble de programmes. Chaque programme comporte un certain nombre d'éléments reliés entre eux par des liens logiques.

Le Budget-Programme n'est pas un système de gestion, mais un système d'allocation de ressources qui cherche à établir un lien entre les coûts des programmes et leurs résultats. C'est un outil de programmation, de budgétisation et d'évaluation qui met l'accent sur les crédits alloués et les résultats attendus. Les résultats sont mesurés à l'aide d'indicateurs préalablement définis. L'utilisation des budgets-programmes fait appel également à la notion de gestion de la dépense publique par la performance.

L'introduction de budgets-programmes permettra au Togo en matière de gestion budgétaire et de mise en œuvre de la Stratégie Nationale d'atteindre ces objectifs à savoir :

- permettre un pilotage axé sur des objectifs clairs et liés à la Stratégie Nationale ;
- développer une stratégie d'implantation du budget-programme dans le temps ;
- permettre aux gestionnaires de disposer d'une durée et d'une visibilité qui leur sont indispensables pour agir et se sentir responsables ;
- simplifier la structure du budget ;
- rendre le budget plus crédible et transparent.

Les étapes d'élaboration du budget-programme sont :

Première étape : l'analyse du secteur

La préparation d'un budget-programme commence par une analyse du secteur et des missions du ministère qui doit porter sur les éléments suivants :

- analyse du contexte ;
- analyse des missions du ministère, sa vision et ses principaux objectifs ;
- analyse des principaux documents stratégiques (notamment la politique sectorielle) encadrant l'action du ministère.

L'analyse du secteur peut intégrer une analyse SWOT/FFOM en français (forces, faiblesses, opportunités, menaces) pour aider à caractériser les défis auxquels le secteur est confronté.

Deuxième étape : le choix de la structure de programme

A cette étape, le ministère identifie une structure de programme exhaustive et consensuelle. Le nombre

de programmes par ministère est au plus six. Lorsqu'un budget-programme est en cours d'exécution, le travail doit également intégrer plusieurs types de revues et analyses :

- revue de la mise en œuvre des réformes ;
- revue de l'exécution physique du budget-programme de l'année en cours ;
- revue de l'exécution financière du budget-programme de l'année en cours ;
- analyse des résultats et des difficultés éventuelles ;
- réflexion sur une modification éventuelle de la structure des programmes ;
- revue des dépenses publiques : (i) par nature ; (ii) par domaine ; et (iii) par analyse de la cohérence entre la composition de la dépense et les objectifs.

Troisième étape : l'élaboration des précis stratégiques

L'élaboration du précis stratégique nécessite d'effectuer un certain nombre de travaux :

- **Formulation d'un diagnostic du domaine de compétences du programme :**
 - identification des priorités ou axes d'intervention ;
 - définition des missions du programme ;
 - définition des objectifs du programme ;
 - mise en cohérence du programme avec les stratégies nationales ;
 - Identification des moyens de mise en œuvre ;
 - Définition d'un mécanisme de suivi-évaluation.
- **Élaboration d'un cadre logique du programme qui présente sous forme d'un tableau synthétique les éléments suivants :**
 - logique d'intervention (objectif global et objectifs spécifiques, résultats attendus, activités à mettre en œuvre) ;
 - indicateurs de performance ;
 - sources ou moyens de vérification des indicateurs ;
 - hypothèses et conditions critiques pour la réalisation du programme.

Quatrième étape : la mise en cohérence du budget-programme et du budget classique

Cette étape correspond à la préparation d'un tableau de passage entre le budget-programme et le budget classique du ministère. Les dépenses par programme doivent ainsi être mises en cohérence avec le budget par destination, qui est voté par l'Assemblée nationale.

Cette étape est essentielle pour assurer la crédibilité du budget-programme. Si les crédits par programme ne « bouclent » pas avec les crédits par nature de dépenses (classification économique) prévus dans le budget classique (loi de finances), les budgets-programmes ne permettent pas d'avoir une vision exacte des objectifs et des activités correspondant aux dotations soumises au vote des parlementaires.

Cinquième étape : la mise en place d'un système de suivi-évaluation

Cette dernière étape consiste à la mise en place d'un système de suivi-évaluation pour le budget-programme.

Les éléments essentiels du dispositif de suivi-évaluation comprennent :

- un comité de pilotage du budget-programme;
- un secrétariat technique du budget-programme;
- des groupes thématiques du budget-programme;
- la production de rapport trimestriel au niveau du programme;
- la production de rapport semestriel au niveau ministériel;
- la production de rapport annuel de performance à soumettre à la signature du ministre de tutelle.

Encadré 12:Etapes d'élaboration du budget programme

Première étape : l'analyse du secteur;

Deuxième étape : le choix de la structure de programme;

Troisième étape : l'élaboration des précis stratégiques;

Quatrième étape : la mise en cohérence du budget-programme et du budget classique;

Cinquième étape : la mise en place d'un système de suivi-évaluation.

EXECUTION

1. DÉFINITION

L'exécution est la mise en œuvre technique et financière des projets/programmes inscrits au budget annuel.

La mise en œuvre des projets est le processus de réalisation proprement dite de l'action d'investissement qui sous-entend deux activités distinctes : la programmation opérationnelle et l'exécution.

La programmation opérationnelle concerne la préparation et la mise à jour d'un ensemble d'outils opérationnels (PTA, PPM, PCC, TBI, FAD, etc.).

L'exécution regroupe toutes les activités qui concourent à la mise en œuvre du projet conformément aux termes de la convention ou accord de financement et au manuel de procédures d'exécution. L'exécution du projet fait généralement référence à des contrats de marchés lesquels doivent être réalisés en conformité avec les principes du code des marchés publics et délégations de service public.

Résultats : Outils opérationnels et contrats d'exécution

2. OBJECTIFS

L'exécution vise à atteindre de manière efficace et efficiente les résultats attendus en mettant en œuvre les programmes et projets découlant du plan d'action de la Politique, et qui sont effectivement programmés et budgétés.

3. PRODUITS

Les produits de l'exécution sont :

- la lettre de mission ;
- le plan de travail annuel ;
- le plan de passation de marchés (PPM) ;
- le plan de consommation des crédits (PCC) ;
- plan d'Engagement (PE).

4. GUIDES D'ÉLABORATION DES OUTILS DE L'EXÉCUTION

4.1. La lettre de mission

La lettre de mission du Ministre est l'ensemble des instructions données par le chef du gouvernement à un ministre conformément à sa déclaration de politique générale elle-même découlant du programme de société du président de la République.

La lettre de mission est en articulation avec la politique sectorielle et les attributions fondamentales du ministère. Elle est souvent basée sur des grands axes ou orientations de développement des secteurs que

couvre le ministère ou correspondant aux grands objectifs que poursuit un ministère.

La lettre de mission peut être annuelle, triennale ou quinquennale selon la politique du développement du pays. Quand elle est annuelle, elle est déclinée en un plan de travail annuel soutenu par un budget.

On parle alors de PTA ou PTBA.

4.2. Plan de Travail Annuel (PTA)⁶

Le Plan de Travail Annuel (PTA) est la déclinaison de la lettre de mission du ministre en articulation avec la politique du développement du secteur et le budget annuel.

Dans le cadre de la gestion axée sur les résultats, le PTA a été introduit comme outil de planification, de suivi et d'évaluation des activités. Il permet aux centres de responsabilité (Division, direction, unité d'exécution de projet et départements ministériels) d'élaborer des plans d'action et de faire des prévisions budgétaires par programme fonctionnel, compte tenu des cibles fixées dans le CDMT et le Budget Programme.

Le PTA poursuit les objectifs suivants :

4.2.1. Objectif général du PTA :

Améliorer les indicateurs de performance de la division, de la direction, ou du département dans un contexte de Gestion Axée sur les Résultats.

4.2.1.1. Objectifs spécifiques du PTA

1. Aligner les interventions aux objectifs prioritaires du Plan d'Action de la stratégie globale et ou sectorielle ;
2. Assurer l'efficacité dans l'utilisation des ressources ;
3. Créer les conditions permettant aux niveaux déconcentrés d'améliorer la planification ;
4. Encourager le dialogue et la transparence entre les acteurs du secteur ;
5. Accroître la responsabilité des acteurs ; et
6. Promouvoir la culture de l'obligation de «rendre compte».

Dans le présent guide il a été retenu le PTA administratif, le PTBA, le PTA Projet, et le PTA du PNUD.

4.3. Guide d'élaboration du plan de passation de marché (PPM)

Le PPM permet d'identifier les marchés à passer dans le cadre de la mise en œuvre d'un projet, et de positionner dans le temps la réalisation de chacun de ces marchés.

La décomposition des besoins d'un projet en marchés est conditionnée par une parfaite maîtrise des activités, des objectifs du projet et des délais. Et pour le faire, on a souvent recours à certaines questions :

- Acquérir quoi ? Il s'agit de faire dans un premier temps un listing des besoins du projet qui doivent faire l'objet de passation de marché. Ensuite, de faire les allotissements et les regroupements selon

⁶ Voir différents canevas de PTA en Annexe

les similarités ;

- Combien ? Pour chaque besoin, il est nécessaire de déterminer la quantité/nombre et le coût estimatif;
- Acquérir comment ? Choisir la méthode de passation de marché conformément aux procédures édictées par les Accords de financement ;
- Acquérir quand ? Les besoins pour la mise en œuvre d'un projet s'étale tout le long de la durée du projet ;
- Qui va acquérir ? Déterminer et situer les responsabilités entre les principaux acteurs requis.
- Pour ce qui est de la programmation temporelle, il faut prendre en considération les éléments suivants : la préparation, l'approbation, les contraintes techniques, juridiques et de délais, les dates clés pour chaque marché, la mise à jour périodique et la prévision d'un système de suivi.

Les étapes de passation d'un marché sont :

Première étape :

Programmation d'exécution du projet (conception et spécification, décomposition et calendrier de réalisation);

Deuxième étape :

Mise en place des méthodes et outils de passation (mise en concurrence ouverte ou restreinte, entente directe, etc.);

Troisième étape :

Publicité ou avis d'appel d'offre;

Quatrième étape :

Élaborer les procédures de mise en concurrence (émission du dossier d'appel d'offre, soumission et ouverture des offres, évaluation des offres, etc.);

Cinquième étape :

Attribution du marché ou bon de commande (acceptation de l'offre, signature, notification et mise en vigueur);

Sixième étape :

Gestion du marché (exécution du marché, livraison, mise en route, réception, garantie et maintenance).

PLAN DE PASSATION DE MARCHES

Réf N°	Description des fourniture/ travaux	GENERALITES			DOSSIERS D'APPEL D'OFFRES							EVALUATION DES OFFRES		EXECUTION		
		Méthode passation du marché	Montant Estimatif au budget (Francs CFA)	Examen DNCMP (oui/non)	Examen CCPM (oui/non)	Date de préparation DAO	Date de Réception avis de la CCMP/DNCMP	Date non objection du PTF	Date d'invitation à soumission	Date ouverture des offres	Fin évaluation	Date de Réception avis CCMP/DNCMP	Date non objection du PTF	Date prévisionnelle de signature du contrat	Délai d'exécution	Source de Financement
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	Matériel de Bureau															
2	Matériel informatique															
3	Véhicule à deux roues															
4	Fouritures de Bureau															
5	Fouritures informatique															
6	Impression															
8	Abonnement															
9	Carburant et Lubrifiants															
10	Entretien des Bureaux															
12	Entretien du matériel de bureau															
13	Entretien du matériel informatique															
14	Entretien et réparation véhicules															
15	Dépenses diverses															
	COÛT TOTAL															

A OI : Appel d'Offre International

AON : Appel d'Offre National

CR : Consultation Restreinte

DDP : Demande de Prix

DNCMP : Direction Nationale du Contrôle des Marchés Publics

CCMP : Commission de Contrôle des Marchés Publics

4.4. Guide d'élaboration du plan d'engagement (plan de consommation de crédit)

Le plan d'engagement a été institué comme nouvel outil dans le cadre des réformes de la gestion des finances publiques dans notre pays. Le plan d'engagement ou plan de consommation de crédit est un outil de programmation des intentions d'utilisation des crédits budgétaires prévus ou ouverts. Il est joint au plan de passation de marchés publics. C'est un outil indispensable à l'élaboration du plan de trésorerie afin d'éviter les tensions de trésorerie et l'accumulation des arriérés de paiement.

Cet outil vise de façon générale à favoriser les échanges sur les nouvelles réformes budgétaires et renforcer les capacités des acteurs en matière d'élaboration du plan d'engagement budgétaire.

Pour réguler le rythme de consommation des dépenses des dotations ouvertes au budget de l'Etat, les gestionnaires de crédits sont tenus d'engager leurs dépenses à concurrence des crédits libérés par le ministère en charge des finances à travers le plan d'engagement budgétaire.

Le Plan d'Engagement est élaboré à partir du plan passation de marchés publics. Il prend en compte les dépenses de fonctionnement et les dépenses d'investissement.

Le plan d'engagement est élaboré suivant les étapes suivantes :

Première étape :

Faire les prévisions initiales des dépenses qui sont établies sur la base des données de la loi de finances et le rythme de réalisation constaté au cours des exercices antérieurs. D'autres éléments d'actualisation disponibles peuvent être si possible complétés.

Deuxième étape :

Séparer les prévisions de dépenses en plusieurs catégories. Il convient de faire une répartition mensuelle des dépenses obligatoires qui peuvent être réparties mensuellement (c'est le cas des salaires, des pensions) et des dépenses prioritaires comme les dépenses d'abonnement (électricité, eau et téléphone).

Troisième étape :

Evaluer le montant des autres dépenses courantes de fonctionnement en fonction de leurs natures.

NB : Il est souhaitable de préparer simultanément un plan de passation des marchés et un plan d'engagement des dépenses budgétaires qui tiennent compte des délais entre les différentes phases d'exécution de la dépense, de manière à optimiser la gestion budgétaire et à éliminer les retards d'engagements de dépenses.

Il faut noter que les plans d'engagement sectoriels sont élaborés à la fin des travaux de préparation du budget par les Directions des Affaires Financières des différents ministères. Ces plans d'engagement sont centralisés par la Direction du Budget et la Direction du Contrôle Financier dès la fin des travaux de préparation du budget et ensuite à l'adoption du budget.

Pour les investissements, ces priorités doivent être accompagnées d'un planning de mise en œuvre approuvé par la Direction Nationale du Contrôle des Marchés Publics (DNCMP). De même pour les missions, voyages et rencontres sportives, un calendrier est joint au dossier.

Un plan d'engagement doit être :

- le plus clair possible ;
- élaboré avec beaucoup de sincérité ;
- élaboré avec précision en tenant compte des plannings de mise en œuvre des activités des plans de passation de marchés publics et des échéanciers de paiements ;
- cohérent avec le plan de trésorerie ;
- mis à jour à la fin de chaque mois.

RUBRIQUES/ PERIODES		Jan	Fév	Mars	1er trim	Avril	Mai	juin	2è trim	Juil	Août	Sept	3è trim	Oct	Nov	Déc	4è trim	Total
Investissement	ress. internes																	
	ress. externes																	
Dépenses de 2012 à payer en 2013																		
SOLDE AVANT FINANCEMENT																		
FINANCEMENT																		
Solde d'entrée	CPE																	
	Reliquat emp, O																	
Financement intérieur (**)																		
Financement extérieur (***)																		
SOLDE APRES FINANCEMENT																		

Encadré 13: Etapes d'élaboration du plan d'engagement

Première étape :

Prévisions initiales des dépenses, établies sur la base des données de la loi de finances et le rythme de réalisation constaté au cours des exercices antérieurs. D'autres éléments d'actualisation disponibles peuvent être si possible complétés ;

Deuxième étape :

Séparation des prévisions de dépenses en plusieurs catégories. Il convient de faire une répartition mensuelle des dépenses obligatoires et des dépenses prioritaire ;

Troisième étape :

Evaluation du montant des autres dépenses courantes de fonctionnement en fonction de leurs natures.

SUIVI-EVALUATION

1. DÉFINITION DU SUIVI-ÉVALUATION

Le système de suivi et évaluation (S&E) est «l'ensemble des procédures de collecte, de traitement et d'analyse de l'information, et l'établissement des rapports auxquelles s'ajoutent l'ensemble des conditions et compétences nécessaires pour que les résultats du S&E contribuent valablement au processus de prise de décision, de réflexion critique et de capitalisation».

Le suivi et l'évaluation sont deux opérations distinctes, mais complémentaires et indispensables pour le pilotage, la mise en œuvre et l'amélioration durable de la performance de toute action de développement.

1.2. Suivi

1.2.1. Définition

Le suivi est un processus continu d'observation, de collecte systématique, d'analyse, d'utilisation et de communication des informations relatives à l'exécution d'une politique, d'un programme ou d'un projet.

1.2.2. Objectifs

Le suivi indique si ce qui est prévu est réalisé et si les activités réalisées vont dans le bon sens et au rythme prévu. Il fournit aux gestionnaires et aux parties prenantes d'une politique, programme ou projet, les informations nécessaires pour :

- apprécier les réalisations et mesurer le niveau d'atteinte des résultats par rapport aux objectifs fixés et aux résultats escomptés ;
- suivre l'affectation et l'utilisation des ressources (physiques, matérielles, financières) ;
- repérer les éventuels dysfonctionnements au cours de la mise en œuvre et apporter des correctifs nécessaires ;
- faciliter la prise de décision concernant la poursuite ou non de la politique, du programme ou du projet (réorientations techniques, réallocation des fonds, ajustement des objectifs programmés)

1.2.3. Produits

Les produits du suivi sont :

- Le tableau de bord des indicateurs de la lettre de mission renseigné ;
- La matrice unifiée des mesures de réformes renseignée.

1.2.4. Outils

Comme outils du suivi, on note entre autres :

- les fiches de suivi de réalisation des activités à raison d'une fiche par activité ;
- les tableaux de suivi des lettres de mission ;
- les rapports trimestriels et semestriels de suivi de la mise en œuvre ;
- les rapports annuels d'activités ;
- le tableau de bord des indicateurs ;
- le manuel de procédures ;
- les outils juridiques légaux ou réglementaires ;

- les rapports d'étape de la mise en œuvre de la stratégie ou du programme.
- Plan de Travail et Budget Annuel (PTBA).

1.3. Evaluation

1.3.1. Définition

L'évaluation est un instrument de pilotage de l'action publique qui occupe de nos jours une place croissante dans les outils de gouvernance. Elle se traduit par une appréciation systématique et objective, à un moment donné de la conception, de la mise en œuvre et des résultats d'une politique, d'un programme ou d'un projet.

1.3.2. Objectifs

L'évaluation permet d'apprécier l'efficacité, l'impact, la pertinence et la durabilité des politiques, programmes et projets, et de les expliquer. Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles permettant de réajuster l'intervention au cours de son déroulement et/ou d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision pour de futures interventions similaires.

Elle peut être interne ou externe.

La typologie selon le moment de réalisation permet de distinguer : (i) l'évaluation ex-ante (préalable), (ii) l'évaluation à mi-parcours (en cours d'exécution d'une action), (iii) l'évaluation finale et (iv) l'évaluation ex-post (rétrospective).

1.3.3. Produits

Les produits de l'évaluation sont :

- Rapport d'accélération des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) ou de la vision ;
- Rapports d'avancement de la SCAPE;
- Rapport d'étapes des stratégies de développement ;
- Rapport d'évaluation des projets/programmes ;
- Rapports périodiques de suivi stratégique des projets/programmes.

1.3.4. Outils

Les outils de l'évaluation sont :

- le calendrier annuel des activités par activité ;
- le plan synoptique de suivi-évaluation ;
- les rapports et comptes rendus des réunions et revues ;
- les canevas de rapport d'activités par acteur d'exécution ; les focus groupes ou groupes thématiques;
- les réunions périodiques des parties prenantes à divers niveaux ;
- les enquêtes, visites de terrain et contrôle des réalisations ;
- les revues semestrielles, annuelles, ou à mi-parcours de la mise en œuvre de la stratégie ;
- le cadre logique ;
- les données sociodémographiques désagrégées ;
- l'analyse par la méthode Succès-Echecs-Potentialités-Obstacles (SEPO).

Comparaison entre le suivi et l'évaluation

	SUIVI	EVALUATION
DISTINCTIONS ET COMPLEMENTARITES ENTRE LE SUIVI ET L'EVALUATION	Continu et permanent	Ponctuelle, périodique et approfondie
	Court terme	Moyen/Long terme
	Fournit des informations sur l'exécution d'une politique, d'un programme ou d'un projet (ressources utilisées, produits obtenus, respect des échéances, ...)	Se concentre sur l'impact de l'action de développement
	Améliore la mise en œuvre, la gestion et l'efficacité de l'action	Améliore la pertinence, l'efficacité, l'impact, la pérennité, la planification de futures interventions similaires
	Souvent interne	Généralement externe et indépendante

2. LE SYSTÈME DE SUIVI-ÉVALUATION

La conception d'un système de S&E comporte six phases avec des tâches précises :

Phase 1 :

Définition de l'objectif et du champ d'action du système de suivi-évaluation (pourquoi avons-nous besoin d'un système de S&E et quels domaines doit-il couvrir ?) [Étendue de ce que nous voulons suivre et évaluer]. Cette phase consiste à examiner l'objectif et le champ d'action du S&E avec les principaux partenaires.

Phase 2 :

Identification des questions relatives à la performance, aux indicateurs, et aux besoins en matière d'information (qu'avons-nous besoin de savoir pour suivre et évaluer le projet de façon à bien le gérer?) a pour tâche :

- l'évaluation des besoins en matière d'information et des intérêts de l'ensemble des principaux partenaires ;
- la définition précise de toutes les questions, des indicateurs et des besoins d'information à chacun des niveaux de la hiérarchie des objectifs ;
- le contrôle de chaque élément d'information afin d'en déterminer la pertinence et l'utilisation finale.

Phase 3 :

Planification de la collecte et de l'organisation de l'information (comment sera collecté et organisée l'information nécessaire ?) a pour tâche :

- planification détaillée de la collecte et de l'organisation de l'information (qui utilisera quelle méthode

pour rassembler/synthétiser quel type d'information, avec quelle fréquence, quand, où, avec qui, et dans le but d'obtenir quel produit) ;

- vérification de la possibilité effective, tant sur le plan technique que des ressources, de répondre aux besoins d'information ainsi que de la pertinence des indicateurs et de la faisabilité des méthodes ;
- mise au point de tableaux pour la collecte et la synthèse des données.

Phase 4 :

Planification des mécanismes et des activités nécessaires pour mettre en œuvre la réflexion critique (comment allons-nous tirer les enseignements des informations recueillies et les utiliser pour améliorer la gestion du projet ?). Cette phase consiste en l'établissement de la liste précise de tous les publics concernés, de leurs besoins en matière d'information, du moment auquel ils auront besoin de ces informations et sous quelle forme ; la définition de la façon dont les informations seront utilisées – diffusion simple, discussion et analyses préalables, recherche de validation, etc. ; l'établissement d'un calendrier détaillé pour la production de l'information, montrant qui doit faire quoi et quand de façon à ce que les informations soient disponibles à temps.

Phase 5 :

Planification pour une communication et des rapports de qualité (comment et à qui voulons nous présenter les activités et méthodes du projet) ? Cette phase consiste en la description détaillée des méthodes/approches à utiliser (avec quels groupes d'acteurs et pour quel objectif ?) ; l'identification du responsable de chaque activité de réflexion critique ; l'établissement d'un calendrier sur lequel figurent les principales activités et les dates prévues pour l'établissement des rapports/la prise de décision.

Phase 6 :

Planification des moyens et compétences nécessaires (de quoi avons-nous besoin pour que le système de S&E fonctionne véritablement ?). Cette phase consiste en la définition précise du nombre d'agents du S&E, de leurs responsabilités et de leurs liens avec les autres services, des incitations nécessaires pour que le S&E fonctionne de manière satisfaisante, des relations avec les acteurs et partenaires, du type de système de gestion de l'information à installer et budget détaillé.

2.1 Critères d'évaluation (selon les normes du CAD/OCDE)

Le but d'une évaluation est d'analyser les effets et d'apprécier la qualité d'une action. Il s'agit de porter un jugement au moyen de critères clés suivants : la pertinence, l'efficience, l'efficacité, l'impact et la durabilité.

Pertinence :

La pertinence examine le bien-fondé de l'action au regard des objectifs et des enjeux. Elle est la mesure selon laquelle les objectifs de l'action correspondent aux attentes des bénéficiaires et aux besoins du pays. La pertinence concerne la valeur ajoutée du programme ou du projet.

Efficacité :

L'efficacité apprécie le degré de réalisation des objectifs de l'action ainsi que ses éventuels effets non attendus positifs ou négatifs. C'est la comparaison entre les objectifs fixés au départ et les résultats atteints : d'où l'importance de définir des objectifs clairs au départ avec des indicateurs opérationnels qui permettent d'évaluer la réussite de l'action. Il s'agit de mesurer et de pouvoir analyser les écarts entre objectifs fixés et résultats obtenus.

Efficiences :

L'efficience concerne l'utilisation rationnelle des moyens à disposition et vise à analyser si les objectifs fixés ont été atteints à moindre coût (financier, humain et organisationnel). Elle étudie la relation entre les coûts et les avantages et entre les résultats obtenus et les ressources mobilisées. Cette mesure doit être quantitative, qualitative et doit également porter sur la gestion du temps et du budget.

Impact :

L'étude de l'impact mesure les retombées de l'action à moyen et long terme, c'est l'appréciation de tous les effets du projet sur son environnement (effets aussi bien positifs que négatifs, prévus ou imprévus), sur le plan économique, social, politique ou écologique. C'est l'ensemble des changements significatifs et durables dans la vie et l'environnement des personnes et des groupes ayant un lien de causalité direct ou indirect avec le programme ou le projet.

Durabilité (pérennité, viabilité) :

La durabilité (pérennité ou viabilité) vise à savoir si les effets du programme perdureront après son arrêt. C'est l'analyse des chances que les effets positifs de l'action se poursuivent lorsque l'aide extérieure aura pris fin. La viabilité permet de déterminer si les résultats positifs du programme ou projet (au niveau de son objectif spécifique) sont susceptibles de perdurer sans l'apport des financements externes. La Performance comprend la pertinence, l'efficacité et l'efficience.

2.2 Eléments fondamentaux d'un système de suivi-évaluation

Les éléments fondamentaux d'un système de suivi-évaluation sont :

- un dispositif institutionnel et organisationnel de suivi-évaluation approprié ;
- un mécanisme de reporting : nature des rapports à produire, canevas de présentation et contenu des rapports périodiques, périodicité de production des rapports, responsabilité dans la production des rapports ;
- des indicateurs de résultats (définition, valeurs de référence et cibles, mesure des progrès accomplis) ;
- des évaluations périodiques (rapport annuel de performance, mi-parcours, finale, impact) ;
- un système d'informations : base de données et informatisation ;
- un manuel de procédures de suivi-évaluation (cf. manuel de l'agriculture) qui doit comporter les éléments importants ci-après :
 - les acteurs et leurs relations en matière de suivi-évaluation ;
 - les indicateurs (valeurs de référence et cibles, variables et données requises, etc.) ;
 - les outils en l'occurrence le mécanisme de reporting : les différents bilans et rapports, les formats

de présentation, les périodicités de production et les responsabilités dans la production des rapports ;

- les procédures, notamment les principaux éléments de la méthodologie à suivre, les sources des données à collecter, les procédures du suivi technique et financier global en prenant en compte l'existant notamment les spécificités du budget programme, les procédures de suivi des principaux résultats/ prestations, les effets et impacts des activités à chaque niveau ;
- les évaluations (annuelle, mi-parcours, finale, impact) ;
- les besoins en renforcement des capacités des acteurs du dispositif de suivi-évaluation.

2.1.1 Les indicateurs

On peut distinguer deux sortes d'indicateurs : les indicateurs d'objectifs et les indicateurs de résultats.

Les indicateurs de résultats se composent des indicateurs de produits, d'effets et d'impacts.

L'indicateur est une variable qui sert à mesurer les activités dans le temps et dans l'espace.

Il doit être SMART :

- Spécifique : il doit être spécifique et ne pas dépendre d'éléments dont il n'a pas la maîtrise ;
- Mesurable : il doit être Mesurable, les indicateurs chiffrés devant être incontestables et reconnus comme tels par le collaborateur ;
- Accepté : il doit être acceptable par le collaborateur et accepté ;
- Réaliste ou Réalisable : il doit être réalisable et ne reposer que sur la motivation du collaborateur ou être réajusté si le contexte change ;
- Temporellement défini : il doit être inscrit dans le temps, avec une date de fin et éventuellement des points intermédiaires.

Les indicateurs sont des descriptions opérationnelles : (i) des objectifs globaux, (ii) de l'objectif spécifique et (iii) des résultats.

L'indicateur doit être utilisé dans le cadre logique au niveau de la logique horizontale. Il permet de mesurer le changement survenu au cours d'une période.

L'élaboration des indicateurs doit suivre les étapes suivantes :

1. Faire l'état des lieux du secteur ;
2. Collecter les données de référence ;
3. Connaître les normes et standards internationaux ;
4. Connaître les données de processus ;
5. Formuler les indicateurs en pourcentage, en rapport ou en écart.

2.1.2 Guide d'élaboration des outils du suivi évaluation

2.1.2.1 Guide d'élaboration du cadre logique

Le cadre logique ou la matrice du cadre logique (MCL) permet de présenter de façon synthétique la logique d'intervention d'un programme/projet et la façon dont les résultats seront mesurés. La MCL résume les éléments clés suivants :

- la description du projet ou logique d'intervention (hiérarchie des objectifs) ;
- les facteurs clés externes susceptibles d'influencer la réussite du projet (hypothèses/risques) ; la méthode de suivi et d'évaluation du projet (indicateurs et sources de vérification).

Il existe deux types de cadre logique : (i) le cadre logique classique relatif à la planification par objectifs et (ii) le cadre logique GAR relatif à la planification selon les résultats.

Cadre logique classique

Le cadre logique classique se présente sous forme de tableau (matrice) qui rassemble les informations indispensables à l'opérationnalisation d'une intervention selon deux logiques d'intervention :

- la logique verticale identifie ce que l'intervention vise à réaliser, clarifie les liens de causalité et spécifie les hypothèses et incertitudes importantes qui échappent au contrôle du gestionnaire de l'intervention ;
- la logique horizontale concerne la mesure des effets de l'intervention et des ressources mobilisées, en identifiant des indicateurs clés (objectivement vérifiables) et leurs sources de vérification.

Format du cadre logique classique

	Hiérarchie des objectifs	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses/risques
Objectif global				
Objectif spécifique				
Résultats				
Activités/actions		Moyens	Coûts	

Cadre logique GAR

Pour le cadre logique GAR, la logique horizontale concerne la mesure des résultats (produits, effets, impacts) de l'intervention en identifiant des indicateurs clés (objectivement vérifiables) et leurs sources de vérification.

Format du cadre logique GAR

	Indicateurs Objectivement Vérifiables	Moyens de vérification	Sources de vérification	Hypothèses/risques
Impacts				
Effets				
Produits				

2.2.2.2 Guide de suivi stratégique de la SCAPE

Dans le cadre de la mise en œuvre et du suivi et évaluation du DSRP-C, et aujourd'hui de la SCAPE, il est prévu un dispositif institutionnel de coordination, de suivi et d'évaluation des politiques de développement (DIPD) comprenant cinq (05) organes : i) le Conseil national de pilotage des politiques de développement (CNPPD), ii) le Secrétariat Technique du DSRP (ST-DSRP), iii) les comités sectoriels (CS), iv) le comité Etat-Donateurs (CED) et v) les comités régionaux et locaux (CLR). Il s'appuie sur deux niveaux :

- le premier niveau constitué par le CNPPD qui est un organe de pilotage et d'orientation présidé par le Premier Ministre ;
- le second niveau regroupe l'ensemble du cadre opératoire et comprend (i) au niveau national, un Secrétariat Technique du DSRP, les comités sectoriels et le comité Etat-Donateurs, (ii) au niveau régional, les comités régionaux et locaux.

Conseil National de Pilotage des Politiques de Développement

Le Comité national de pilotage des politiques de développement (CNPPD) est chargé de donner les orientations nécessaires pour l'élaboration de la vision à long terme, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de la stratégie nationale de développement et d'assurer l'articulation entre le processus d'élaboration de la loi de finances et le programme d'actions prioritaires du DSRP (PAP-DSRP).

Secrétariat Technique du DSRP

Le Secrétariat Technique du DSRP, cheville ouvrière de l'animation du DIPD, assure la coordination de l'ensemble des activités techniques d'élaboration, de suivi de la mise en œuvre et de l'évaluation de la stratégie de développement. Le ST-DSRP est dirigé par un Secrétaire Technique et relève de la tutelle du ministère chargé de la planification, du développement et de l'aménagement du territoire.

Comités sectoriels

Les comités sectoriels assurent le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre du DSRP au niveau sectoriel. Ils regroupent plusieurs ministères en un secteur et sont dirigés par le Ministre leader du secteur concerné. Ils comprennent en outre les partenaires techniques et financiers dont le chef de file sectoriel est le vice-président, la société civile, le secteur privé, les institutions de recherche et d'autres institutions nationales impliquées dans la mise en œuvre et le suivi sectoriel du DSRP. Les CS sont assistés par des secrétariats techniques qui animent les travaux et s'assurent de leur qualité et de leur disponibilité. Ils sont composés i) des DEP, DAF et directions techniques des ministères sectoriels, ii) des experts, des donateurs et iii) de toute autre personne ressource sollicitée en cas de besoin.

Par Arrêté n° 2011-066/PMRT du 02 novembre 2011, onze (11) comités sectoriels ont été créés, à savoir:

- Gouvernance politique et administrative ;
- Justice, droits de l'Homme et sécurité ;
- Défense ;
- Gouvernance économique et capacités institutionnelles ;
- Agriculture et sécurité alimentaire ;
- Secteur privé et compétitivité ;
- Infrastructures de soutien à la croissance ;
- Eau, assainissement, environnement et cadre de vie ;
- Education ;
- Santé et VIH/SIDA ;
- Promotion, protection sociale et emploi.

Les ministres et donateurs désignés respectivement présidents et chefs de file des donateurs sont présentés dans le tableau ci-après.

Comité sectoriel	Président	Donateur sectoriel
Gouvernance politique et administrative	Fonction Publique et Réforme Administrative	PNUD/UE
Justice, Droits de l'homme et Sécurité	Justice	PNUD/UE
Défense	Défense	Non désigné
Gouvernance économique et capacités institutionnelles	Economie et Finance	BM/UE
Agriculture et sécurité alimentaire	Agriculture, Pêche et Elevage	BM
Secteur privé et compétitivité	Commerce et Secteur Privé	BM
Infrastructures de soutien à la croissance	Travaux Publics	BAD/BM
Eau, assainissement, environnement et cadre de vie	Eau, Assainissement et Hydraulique Villageoise	AFD/UE
Education	Enseignements Primaire, Secondaire et Alphabétisation	UNICEF
Santé et VIH/SIDA	Santé	OMS
Promotion, protection sociale et emploi	Travail, Emploi et Sécurité Sociale	UNICEF

Comité Etat-Donateurs

Le Comité Etat-Donateurs est la structure qui assure l'interface entre l'Etat et ses partenaires au développement. Le CED œuvre, entre autres, à l'amélioration de l'efficacité de l'aide, intervient dans l'amélioration de la mise en œuvre du DSRP et joue un rôle de conseil pour l'adoption de bonnes pratiques. Il comporte deux (02) niveaux de coordination à savoir i) la plateforme opérationnelle et ii) la plateforme de haut niveau.

Comités Régionaux et Locaux

Les CRL seront mis en place en cohérence avec le processus de décentralisation en cours et assureront le suivi participatif de la mise en œuvre des programmes et projets au niveau régional et local.

A ces organes du DIPD, s'ajoutent diverses structures pérennes ayant des missions essentielles dans le suivi des politiques, programmes et projets. Il s'agit notamment de certaines directions centrales du MPDAT et du MEF ainsi que des Directions des Etudes et de la Planification (DEP) et Directions des Affaires Financières (DAF) des départements ministériels.

2.2.2.3 Guide de suivi-évaluation des projets et programmes

L'objectif général du guide méthodologique de suivi et évaluation est d'aider les acteurs des départements ministériels et des différents organismes et institutions concernés à améliorer la qualité du suivi et évaluation de la mise en œuvre des politiques, programmes et projets. Le guide méthodologique contribuera à aligner les mécanismes de suivi et évaluation des politiques, programmes et projets sur la gestion axée sur les résultats.

Les objectifs spécifiques du guide méthodologique sont les suivants :

- rappeler aux acteurs concernés les concepts de suivi et évaluation ;

- mettre en exergue la chaîne PPBESE pour une gestion axée sur les résultats ;
- indiquer le processus d'élaboration et de mise en place d'un système de suivi et évaluation.

Le guide met l'accent sur la mise en place de :

- un mécanisme de suivi-évaluation à travers les dispositifs institutionnels de suivi (les réunions, les visites, les revues...), étant entendu que le système de suivi et évaluation des politiques de développement s'articule autour de trois composantes ou sous-systèmes : i) suivi des conditions de vie des ménages, ii) suivi d'exécution et iii) évaluation de l'impact des politiques et programmes ;
- des instruments de suivi évaluation (fiches de suivi, tableau de bord des indicateurs, plan de consommation de crédit, plan de passation de marchés...);
- Une définition de l'aire géographique ;
- Une définition de l'horizon temporel ;
- Une définition des cibles.

Encadré 14: Phases de conception d'un système de S&E

Phase 1 :

Définition de l'objectif et du champ d'action du système de suivi-évaluation (pourquoi avons-nous besoin d'un système de S&E et quels domaines doit-il couvrir ?) ;

Phase 2 :

Identification des questions relatives à la performance, aux indicateurs, et aux besoins en matière d'information (qu'avons-nous besoin de savoir pour suivre et évaluer le projet de façon à bien le gérer ?) ;

Phase 3 :

Planification de la collecte et de l'organisation de l'information (comment sera collectée et organisée l'information nécessaire ?) ;

Phase 4 :

Planification des mécanismes et des activités nécessaires pour mettre en œuvre la réflexion critique (comment allons-nous tirer les enseignements des informations recueillies et les utiliser pour améliorer la gestion du projet ?) ;

Phase 5 :

Planification pour une communication et des rapports de qualité (comment et à qui voulons-nous présenter les activités et méthodes ou approches du projet ?) ;

Phase 6 :

Planification des moyens et compétences nécessaires (de quoi avons-nous besoin pour que le système de S&E fonctionne véritablement ?).

ANNEXES

ANNEXE 1

FICHE DE PRESENTATION DE PROJET PIP/BIE

Mois/Année.....

I-IDENTIFICATION

1-1 Intitulé/Nom: _____

1-2 Numéro/code _____ du
projet: _____

1-3 Ministère /Institution : _____

1-4 Durée du projet/(en Mois) : _____

1-5 Stade/maturité : -Idée de projet
-Etude de faisabilité
-Financement en négociation
-Financement partiellement acquis
-Financement entièrement acquis
-Projet en cours
-Evaluation en cours de réalisation

1-6 Nature économique du projet

1-7 Domaine : _____

1-8 Coût total du projet (en millions de FCFA, Devise) : _____

1-9 Couverture géographique :

-Supranationale :

-Nationale :

-Régionale :

-Préfecturale :

-Sous-préfecturale :

-Communale :

-Cantonale :

- Villageoise :

1-10 Localisation :
Région(s) : _____

Préfecture(s) : _____

Sous-préfecture(s) : _____

Commune(s) : _____

-Canton(s) : _____

- Village(s) : _____

1-11 Bénéficiaires : (Hommes ; Femmes ; Enfants ; Jeunes ; Personnes handicapées) autres à préciser _____

1-12 Date de démarrage du projet : (Jour/Mois/Année)

-Théorique : -----//.....

-Effective : -----//.....

1-13 Date d'achèvement : (Jour/Mois/Année)

-Théorique : -----//.....

-Effective: -----//.....

II-PLANIFICATION

II-1

Contexte :

II-2

Justification

du

projet :

II-3 Objectif global: _____

II-4 Objectif(s) spécifique(s): _____

II-5 Résultats

II-5.1. Principal résultat à long terme (impact) attendu

Impact	Indicateurs d'impact	Situation de référence			Valeur cible en fin du projet
		Valeur	Année de base	Source	

II-5.2. Principaux résultats à moyen terme (effets) attendus

Effets (outcome)	Indicateurs d'effets	Situation de référence			Valeur cible en fin du projet
		Valeur	Année (de base)	Source	

II-5.3. Principaux résultats à court terme (produits: biens et services livrés aux bénéficiaires) attendus

Produits (output)	Indicateurs de produits	Situation de référence			Valeurs cibles annuelles sur la durée du projet				Valeur cible en fin du projet
		Valeur	Année (de base)	Source	A1	A2	...	An	

II-5.4. Répartition spatiale des produits

Produits	Localités	Indicateurs de produits	Situation de référence			Valeurs cibles annuelles sur la durée du projet				Valeur cible en fin du projet
			Valeur	Année (de base)	Source	A1	A2	...	An	

II-6. Produits/Activités

Produits/Activités Indicateurs de réalisation prévus	Situation de référence			Valeurs cibles annuelles sur la durée du projet				Observations
	Valeur	Année de base	Source	A1	A2	...	An	
Produit 1								
Act. 1:								
Act. 2:								
Act. n:								
Produit 2								
Act. 1:								
Act. 2:								
Act. n:								
Produit n :								
Act. n :								

II-7. Mise en œuvre des recommandations de l'étude d'impact environnemental et social

Recommandations	Indicateurs	Valeurs cibles annuelles sur la durée du projet				Valeurs cibles en fin du projet
		A1	A2	...	An	

II-8 Conformité du projet aux objectifs de la SCAPE/ PND, aux ODD et Budget-programme :

- *Axe de la SCAPE concerné :* _____
- *Programme du PAP concerné :* _____
- *Sous-programme du PAP concerné :* _____
- *Programme du Budget-programme concerné :* _____
- *Indicateur(s) de suivi du programme du budget programme concerné(s) :* _____

- *ODD concerné(s) :*

1_ ; 2_ ; 3_ ; 4_ ; 5_ ; 6_ ; 7_ ; 8_ ; 9_ ;
 10_ ; 11_ ; 12_ ; 13_ ; 14_ ; 15_ ; 16_ ; 17_

- Indicateur(s) de suivi des ODD concerné(s) : _____

III-PROGRAMMATION

III-1 Programmation Financière (en millions de FCFA)

	Coût total du projet	Cumul des dépenses jusqu'en 2015	2016	2017	2018	2019	Total programmé (2017-2019)
Financement entièrement acquis							
Financement partiellement acquis							
Financement en négociation							
Total							

III-2 Répartition spatiale de la programmation financière (en millions de FCFA)

	Coût total du projet	Cumul jusqu'à l'année 2015	2016	2017	2018	2019	Total programmé (2017- 2019)
Localisation							
Total							

II-3 Programmation des Emplois

Rubriques	Nombre d'emplois projetés			Valeur cible en fin de projet
	Année 2017	Année 2018	Année 2019	
Jeunes				
Femmes				
Hommes				
Total				

III-4 Programmation spatiale des emplois

Rubriques	Nombre d'homme/jour d'emploi ou travail projeté			Valeur cible en fin de projet
	Année 2017	Année 2018	Année 2019	
Localité 1				
Jeunes				
Femmes				
Hommes				
Localité 2				
Jeunes				
Femmes				
Hommes				
Localité... n				
Total				

Iv-BUDGETISATION

Iv- 1 Financement Global par sources et nature (en millions de FCFA)

Bailleurs de Fonds	Coût total du projet	Montant cumulé (exécuté) jusqu'en 2015		Montant programmé						Montant total par nature (2017-2019)	
		Prévu	Cons.	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Don	Prêt
BF1 :											
.....											
.....											
.....											
...											
BF2 :											
.....											
.....											
.....											
...											
BF.. :											
.....											
.....											
.....											
...											
BFn:											
.....											
.....											
.....											
...											
ETAT (Contrepartie Financière)											

ETAT (Contrepartie en nature)											
COLLECTIVI TES (Contribution financière)											
COLLECTIVI TES (Contribution en nature)											
TOTAL											

IV-2 Répartition financière par nature économique (en millions de FCFA)

Nature économique du projet	Coût total du projet	Cumul jusqu'en 2015	2016	2017	2018	2019	Total (2017-2019)
Construction et Réhabilitation							
Fournitures et Equipements							
Etudes, Recherche et Prospection							
Formation et Sensibilisation							
Ressources naturelles							
Renforcement institutionnel et organisationnel							
Projets à volets multiples							
Autre à préciser							

V- TYPE D'ACCORD

Convention Protocole Accord de financement Contrat de financement

Références du document : _____

Montant (en millions de FCFA) _____

Montant (en devises) _____

Date de signature : Théorique ____/____/____

Effective : ____/____/____

Date de ratification : Théorique ____/____/____

Effective : ____/____/____

Date de mise en vigueur : Théorique ____/____/____

Effective : ____/____/____

Conditions _____ particulières _____ de _____ l'accord :

VI- GESTION DE PROJET

VI- 1 Cellule bailleur

Siège : _____	Localisation (quartier, rue, n° porte) : _____
Adresse : BP : _____	Tél. : _____ Fax : _____ email : _____
Responsable du Projet (nom et fonction): _____	
Organisme _____	:

VI-2 Unité de gestion du projet

Siège : _____	Localisation (quartier, rue, n° porte) : _____
Adresse : BP : _____	Tél. : _____ Fax : _____ email : _____
Responsable du Projet (nom et fonction): _____	
Administration _____	de _____ tutelle _____ (Ministère/ Institution)

Date de remplissage : _____ Rempli par : _____ Lieu : _____

Nom : _____ Prénoms : _____ Titre : _____

ANNEXE 3

Canevas PIP Triennal 2012-2014

N° ORD.	TITRE DES PROJETS	SOURCE FINANCEM.	COÛT	CUMUL 2011	TRANCHE ANNUELLE (en millions de FCFA)		
					2012	2013	2014
		TOTAL					
1	Projet 1	Etat					
		BF1					
		.					
		BFn					
2	Projet 2	Etat					
		BF1					
		BFn					
n	Projet n	Etat					
		BF1					
		BFn					

ANNEXE 5

Plan de Travail et Budget Annuel (PTBA)

Code PTBA	Produits/Activités	Indicateurs d'activités	Période d'exécution												Structure responsable	Structures impliquées	Budget annuel (en millions)			Financement	
			J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			Fonctionnement	Investissement	Total	ETAT	PTF
DIRECTION CENTRALE 1																					
TOTAL FONCTIONNEMENT																					
TOTAL INVESTISSEMENT																					
TOTAL DIRECTION CENTRALE 1																					
DIRECTION CENTRALE 2																					
TOTAL FONCTIONNEMENT																					
TOTAL INVESTISSEMENT																					
TOTAL DIRECTION CENTRALE 2																					
DIRECTION CENTRALE 3																					
TOTAL FONCTIONNEMENT																					
TOTAL INVESTISSEMENT																					
TOTAL DIRECTION CENTRALE 3																					
TOTAL FONCTIONNEMENT MINISTERE																					
TOTAL INVESTISSEMENT MINISTERE																					
TOTAL MINISTERE																					

	Frais de justice												
	Ent et repar mat de transport												
	Ent clim et groupe électrogène												
	Frais de publication												
	Autres dep d'ent et de maintenance												
	Frais d'éva eaux usées												
	Organ des conf, cong,form,séminaires												
	Foire fete, cérémonies et act cult												
	Hotel du ministre												
	Autres dépenses de communication												
	Dépenses divers												
	Total fournitures et frais d'entretiens (B)	0						-	-	-	-	-	-
62,6	Frais postaux												
	Internet												
	Téléphone												
	Télex-télécopie												
	Total dépenses de communication (C)	0						-	-	-	-	-	-
62,5	Eaux												
	Electricité												
	Gaz												
	Total Abonnement (D)	0						-	-	-	-	-	-
62,8	Frais de mission à l'intérieur												
	Frais de mission à l'extérieur												
	Frais de mission à l'extérieur billet												
	Total frais de transport et de missions (E)	0						-	-	-	-	-	-
	Total Biens et services (F) = B+C+D+E	0						-	-	-	-	-	-
	TOTAL BUDGET (G)= A+F	-						-	-	-	-	-	-

ANNEXE 9

Plan d'engagement Sectoriel

Code	Natures des dépenses	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	TOTAL S1
21	immobilisations incorporelles							-
23	Investissement et contrepartie au projets							-
24	Acquisition et grosse réparation du matériel et mobilier	-	-	-	-	-	-	-
25	Equipements militaires							-
62	Achat de Bien et Services dont:	-	-	-	-	-	-	-
62,5	Dépenses d'abonnement	-	-	-	-	-	-	-
62,6	dépenses de communication	-	-	-	-	-	-	-
62,8	Frais de transport et de missions	-	-	-	-	-	-	-
	Totaux	-	-	-	-	-	-	-

Code	Natures des dépenses	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	TOTAL S1
21	immobilisations incorporelles							-
23	Investissement et contrepartie aux projets							-
24	Acquisition et grosse réparation du matériel et mobilier							-
25	Equipements militaires							-
62	Achat de Biens et Services dont:							-
62,5	Dépenses d'abonnement							-
62,6	dépenses de communication							-
62,8	Frais de transport et de missions							-
	Totaux	-	-	-	-	-	-	-

ANNEXE 10

GLOSSAIRE DES PRINCIPAUX TERMES DE LA CHAÎNE PPBESE

Action de développement : Instrument d'aide utilisé par un partenaire (bailleur de fonds ou non) en vue de promouvoir le développement. Remarque : par exemple, projets, programmes, avis ou conseils en matière de politiques.

Analyse des risques : Analyse ou appréciation de facteurs (appelés hypothèses dans le cadre logique) qui contribuent, ou pourraient contribuer, à l'atteinte des objectifs d'une intervention donnée. Examen détaillé des conséquences non voulues et négatives qu'une action de développement pourrait avoir sur la vie humaine, la santé, la propriété ou l'environnement. Processus visant à identifier systématiquement les conséquences indésirables et les risques, avec quantification de leur probabilité d'apparition et leur impact prévisible.

Appréciation préalable : Appréciation globale de la pertinence, de la faisabilité et de la durabilité probable d'une action de développement avant que la décision de financement ne soit prise. Remarque : dans les agences et banques de développement, le but de cette appréciation est de donner aux décideurs les éléments qui leur sont nécessaires pour décider si l'action représente un usage approprié des ressources de l'organisme. Terme connexe : évaluation ex ante.

Assurance qualité : L'assurance qualité couvre toute activité concernant l'appréciation et l'amélioration des mérites et de la valeur d'une action de développement, ou le respect de normes préétablies. Remarque : exemples d'activités d'assurance qualité : appréciation préalable, gestion par les résultats, examens intermédiaires, évaluations, etc. L'assurance qualité peut aussi concerner l'appréciation de la qualité d'un portefeuille de projets et son efficacité en termes de développement.

Attribution (Imputation) : Confirmation d'une relation causale entre les changements observés (ou que l'on s'attend à observer) et une action spécifique.

Audit (Contrôle) : Activité de contrôle en matière de qualité, exercée de façon objective et indépendante, et destinée à améliorer les opérations d'une organisation et à accroître la valeur. L'audit aide une organisation à atteindre ses objectifs grâce à une approche systématique et rigoureuse pour constater et améliorer l'efficacité de la gestion des risques, du contrôle et des processus de gouvernance.

Auto-évaluation : Évaluation réalisée par ceux qui ont la responsabilité de concevoir et de mettre en œuvre une action de développement.

Bénéficiaires : Individus, groupes ou organisations qui bénéficient de l'action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non. Termes connexes : publics concernés, ciblés ou atteints.

Conclusions : Les conclusions font ressortir les facteurs de succès et d'échec de l'action évaluée, avec un intérêt particulier accordé aux résultats et aux impacts, escomptés ou non, et plus généralement aux autres points forts et points faibles. Une conclusion fait appel à des données et des analyses élaborées à partir d'un enchaînement transparent d'arguments.

Constatations : Données avérées déduites d'une ou de plusieurs évaluations permettant d'établir des faits.

Décentralisation

En Afrique où la politique du développement «par le haut», c'est-à-dire par le seul Etat central, n'a pas été satisfaisante, les collectivités locales se sont imposées comme des leviers d'une nouvelle politique visant à promouvoir le développement «par la base» c'est-à-dire au niveau local. Ainsi, la décentralisation apparaît comme «un mode de gouvernance politique et administrative par lequel l'Etat central concède une partie de ses prérogatives aux collectivités territoriales dotées de personnalité juridique et d'une autonomie fonctionnelle». Cette réforme administrative est un facteur d'importance stratégique pour le développement de la nation, en particulier pour les groupes défavorisés. Avec la décentralisation, les collectivités locales sont devenues des espaces appropriés au sein desquels les populations manifestent leur capacité à prendre des initiatives et à participer de façon effective, dans leur localité, au processus de prise de décision sur le développement local

Déconcentration

Elle consiste en une délégation de compétences du niveau central (Etat) à une autorité locale (par exemple, le préfet) dans le cadre d'une circonscription administrative (par exemple préfecture) qui ne dispose ni de la personnalité juridique ni de l'autonomie financière. L'autorité locale nommée est dans un rapport de subordination hiérarchique avec l'autorité centrale qui l'a nommée.

Développement local

Le développement local est « un processus dynamique dans lequel les acteurs organisés et mobilisés initient et mettent en œuvre des actions sur un espace territorial donné, en vue de l'amélioration de leurs conditions de vie ». Ces acteurs identifient leurs problèmes, définissent leurs orientations propres et mettent ensemble les moyens pour la réalisation de leur mieux être social.

Économie : Non-gaspillage d'une ressource donnée. Remarque : une activité est économique si le coût d'utilisation des ressources rares se rapproche du minimum requis pour atteindre les objectifs prévus.

Groupe cible (Population cible) : Personnes ou organisations au bénéfice desquelles l'action de développement est entreprise.

Hypothèses : Suppositions déduites de facteurs ou de risques pouvant avoir des répercussions sur le progrès ou le succès de l'action de développement. Remarque : le terme hypothèse peut aussi s'appliquer aux facteurs qui conditionnent la validité de l'évaluation elle-même, par exemple les caractéristiques de la population dont est tiré l'échantillon d'une enquête. Dans une « *approche théorique* » de l'évaluation, les hypothèses émises sont systématiquement vérifiées par rapport à l'enchaînement des résultats escomptés.

Impact en termes de développement institutionnel : Effets d'une action affectant, plus ou moins, la capacité d'un pays ou d'une région d'utiliser ses ressources propres (humaines, financières et naturelles), de façon plus efficiente, équitable et durable. Par exemple : (a) des mécanismes institutionnels mieux définis, plus stables, transparents et effectivement appliqués de façon prévisible, et/ou (b) pour les organisations concernées par ces changements institutionnels, un meilleur ajustement entre leur mandat, leurs missions et leurs capacités. Ces impacts peuvent inclure les effets, escomptés ou inattendus, d'une action.

Mesure des performances : Système permettant d'apprécier les performances des actions de développement par rapport aux objectifs affichés. Termes connexes : suivi des performances, indicateur.

Meta évaluation : Évaluation conçue comme une synthèse des constatations tirées de plusieurs évaluations. Le terme est également utilisé pour désigner l'évaluation d'une évaluation en vue de juger de sa qualité et/ou d'apprécier la performance des évaluateurs.

Modèle des résultats (Cadre de résultats) : Représentation logique expliquant comment l'objectif de développement peut être atteint en prenant compte des relations causales et des hypothèses implicites. Termes connexes : chaîne des résultats, cadre logique.

Niveaux de planification

La planification nationale: La planification nationale s'articule essentiellement autour de la vision nationale de développement à moyen et long terme et définit les orientations sectorielles en même temps que les interventions structurantes sur le plan national et qui doivent être pris en compte par la planification régionale et locale. Les outils de la planification nationale au Togo sont : la Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de l'Emploi (SCAPE), la vision prospective, le Schéma National d'Aménagement du Territoire (SNAT).

La planification locale : Elle se définit comme la construction d'une vision commune ou concertée au niveau d'une région, d'une préfecture, d'une commune, d'un canton voire d'un village entre les acteurs concernés en vue de la définition et de la réalisation, dans le temps et dans un espace donné, d'objectifs communs et négociés. Dans le système national de planification au Togo, les outils de la planification locale sont: le Schéma Local d'Aménagement du Territoire (SLAT), le Schéma Directeur d'Aménagement et d'Urbanisme (SDAU), le Plan de Développement de la Préfecture (PDP), le plan de développement Communal (PDC), les Plans d'Actions Villageois (PAV) et Plan d'Actions Cantonal (PAC).

Objectifs de la planification locale

- La démarche de planification locale vise les objectifs suivants:
- définir les orientations du développement local qui doivent servir de référence à toutes les actions ;
- sensibiliser, animer et conscientiser la population concernée;
- stimuler les initiatives ;
- permettre aux groupes concernés de se réapproprier leur espace;
- provoquer une auto-analyse de la situation par les populations en vue de réactiver une dynamique interne de discussion et de changement ;
- permettre l'information des parties concernées sur la situation, les intérêts et les besoins;
- définir une plate-forme de travail négociée entre les différents partenaires.

Objectif de développement : Impact attendu, en termes physiques, financiers, institutionnels, sociaux, environnementaux ou autres, par une ou plusieurs actions de développement, au bénéfice d'une société, d'une communauté, d'un groupe de personnes.

Objectif du programme ou du projet : Résultats que le programme ou le projet est supposé contribuer à générer en termes physiques, financiers, institutionnels, sociaux, environnementaux ou autres.

Outils d'analyse : Techniques utilisées pour traiter et interpréter l'information durant une évaluation.

Outils pour la collecte de données : Méthodologies utilisées pour identifier des sources d'information et les rassembler au cours de l'évaluation. Remarque : par exemple, enquêtes formelles

ou informelles, observation directe et participative, interviews de communautés, groupes de contrôle, avis d'experts, études de cas et recherche de documentation.

Partenaires : Personnes et/ou organisations qui collaborent pour atteindre des objectifs convenus en commun. Remarque : le concept de partenariat évoque des objectifs conjoints, des responsabilités partagées en ce qui concerne les réalisations, des engagements réciproques et une obligation de rendre compte de manière claire. Les partenaires peuvent être des organisations gouvernementales, de la société civile, des ONG, des universités, des associations professionnelles, des organisations multilatérales, des entreprises privées, etc.

Planification stratégique du développement

La planification stratégique du développement est un instrument de gouvernance économique et social, intervenu dans la pratique de gestion des affaires publiques dans la plupart des pays africains aux lendemains des indépendances. Elle se résume en «un processus dynamique et proactif permettant à une communauté de définir sa vision et de la transformer en résultats au moyen d'activités définies, priorisées, structurées, organisées et opérationnalisées au bout d'une période donnée».

Publics concernés (Publics atteints) : Bénéficiaires et autres parties prenantes concernés par une action de développement. Terme connexe : bénéficiaires.

Réalisation (Effet direct) : Ce que l'action doit accomplir ou a accompli à court ou à moyen terme. Termes connexes : résultat, extrant, produit, impacts, effet.

Recommandations : Propositions qui ont pour but de promouvoir l'efficacité, la qualité ou l'efficience d'une action de développement, de réorienter les objectifs, et/ou de réallouer les ressources. Les recommandations doivent être reliées aux conclusions.

Référence (Étalon) : Norme permettant d'apprécier la performance ou les résultats obtenus. Remarque : la référence se rapporte à des résultats obtenus dans le passé récent par d'autres organisations comparables, ou à ce qu'on pensait pouvoir atteindre raisonnablement dans un contexte donné.

Remarque : dans certains cas l'évaluation suppose la définition de normes appropriées, l'appréciation des performances par rapport à celles-ci, et en juger les résultats attendus et obtenus. Elle permet de dégager des leçons pertinentes. Terme connexe : examen.

Remarque : l'analyse coûts-avantages est un outil important de l'évaluation pour les projets présentant des bénéfices mesurables. Si les bénéfices ne peuvent pas être quantifiés, l'analyse coût-efficacité est une approche appropriée.

Remarque : l'attribution met une partie du changement observé au crédit de l'action évaluée. Elle représente la part des effets observés qui est attribuable à une intervention spécifique ou à l'action d'un ou plusieurs partenaires. Elle suppose de prendre en compte les autres interventions, les facteurs exogènes (anticipés ou non) et les chocs externes.

Remarque : une distinction doit être effectuée entre l'audit de régularité (de contrôle, exemple : contrôle financier) qui porte surtout sur la conformité avec les procédures et règlements en vigueur et l'audit de performance qui s'intéresse à la pertinence, à l'économie, à l'efficience et à l'efficacité. L'audit interne fournit une appréciation des contrôles internes exercés par une unité rendant compte à la direction, tandis que l'audit externe est exécuté par un organisme indépendant.

Responsabilité de rendre compte : (Redevabilité) Obligation de rendre compte du fait que le travail a été conduit selon les règles et les normes convenues, ou obligation de rendre compte de façon claire et impartiale sur les résultats et la performance, au regard du mandat et/ou des objectifs fixés. Cela

peut exiger une démonstration précise, voire juridique, que le travail a été accompli selon les termes du contrat. Remarque : dans le contexte du développement, le terme peut concerner l'obligation des partenaires à agir selon des responsabilités clairement établies, un partage des rôles et des performances attendues, souvent dans le respect d'une gestion prudente des ressources. En ce qui concerne les évaluateurs, le terme évoque la responsabilité de fournir des appréciations de performance et des rapports d'avancement précis, impartial et crédibles. Pour les décideurs et les gestionnaires du secteur public le devoir de rendre compte s'effectue envers les contribuables et les citoyens.

Rétroaction : Transmission des constatations résultant du processus d'évaluation à ceux qui peuvent en tirer des leçons utiles et pertinentes afin de favoriser un meilleur apprentissage. Cela peut impliquer de réunir et de diffuser les constatations, les conclusions, les recommandations et les leçons de l'expérience.

Scénario en absence d'intervention : (Situation contrefactuelle) Situations ou conditions dans lesquelles se trouveraient les personnes, les organisations ou les groupes concernés si l'action de développement n'existait pas.

Suivi des performances : Processus continu de collecte et d'analyse de l'information, visant à apprécier la mise en œuvre d'un projet, d'un programme ou d'une politique au regard des résultats escomptés.

Suivi : Processus continu de collecte systématique d'informations, selon des indicateurs choisis, pour fournir aux gestionnaires et aux parties prenantes d'une action de développement en cours, des éléments sur les progrès réalisés, les objectifs atteints et l'utilisation des fonds alloués. Termes connexes : suivi des performances, indicateur.

Triangulation : Utilisation d'au moins trois théories, sources ou types d'informations, ou démarches d'analyse, pour vérifier et soutenir une appréciation ou un point de vue. Remarque : en combinant plusieurs sources, méthodes, analyses ou théories, les évaluateurs cherchent à surmonter les biais qui apparaissent quand on se fonde sur une seule source d'information, un seul observateur, une seule méthode ou une seule théorie.

ANNEXE 11

Glossaire des termes (recueillis à diverses sources)

Activité : Actions entreprises ou travaux menés en vue de produire des réalisations spécifiques. L'activité mobilise des ressources telles que des fonds, une assistance technique et d'autres types de moyens.

Axe d'intervention : Aspect choisi par l'organisation pour déployer les objectifs stratégiques qui permettront d'alimenter l'orientation proposée. Chaque axe d'intervention situe chacune des orientations dans un domaine ou un secteur prioritaire d'intervention.

But : Objectif énoncé relatif au projet ou au programme de développement.

Cadre logique : Outil visant à améliorer la conception des actions, le plus souvent au niveau des projets. Cela suppose d'identifier les éléments stratégiques (ressources, extrants, réalisations, impacts) et leurs relations causales, les indicateurs, ainsi que les facteurs extérieurs (risques) qui peuvent avoir une influence sur le succès ou l'échec de l'action. Il facilite ainsi la conception, l'exécution et l'évaluation d'une intervention de développement.

Chaîne des résultats : Suite de relations de cause à effet qui mènent d'une action de développement à l'atteinte des objectifs. La chaîne des résultats commence par la mise à disposition des ressources, se poursuit par les activités, leurs extrants/ produits et leurs utilisations. Elle produit des effets (de court et moyen terme) et des impacts (de long terme), et aboutit à une rétroaction.

Collectivités territoriales : Entités décentralisées qui s'administrent librement par des conseils élus. Elles sont dotées de la personnalité juridique et de l'autonomie financière.

Culture : «La culture, dans son sens le plus large, est considérée comme l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social. Elle englobe, outre les arts et les lettres, les modes de vie, les droits fondamentaux de l'être humain, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances.»

Source : Déclaration de Mexico sur les politiques culturelles. Conférence mondiale sur les politiques culturelles, Mexico City, 26 juillet - 6 août 1982.

Effet: Changement escompté ou non, attribuable directement ou indirectement à une action.

Efficacité (succès, réussite) : Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints, ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative.

Remarque : terme également utilisé comme système de mesure globale (ou comme jugement) du mérite et de la valeur d'une activité ; mesure selon laquelle une intervention a atteint, ou est en train d'atteindre, ses principaux objectifs pertinents, de façon efficiente et durable, et avec un impact positif en terme de développement institutionnel.

Efficience: Mesure selon laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économique (ratio coûts – prestations).

Enseignements tirés : Généralisations, établies à partir de circonstances spécifiques relatives à des évaluations de projets, de programmes ou de politiques permettant de tirer des enseignements plus larges. Souvent les leçons soulignent les points forts et les points faibles dans la préparation, la conception et la mise en œuvre, qui ont un effet sur la performance, les résultats et l'impact.

État des lieux : Analyse décrivant la situation avant le lancement de l'action de développement, et par rapport à laquelle on pourra apprécier des améliorations ou faire des comparaisons.

Évaluation : Appréciation systématique, objective et selon un rythme défini (à mi-parcours, final ou ex-post) d'un projet, d'un programme ou d'une politique, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats.

Le but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficacité en matière de développement, l'efficacité, l'impact et la durabilité. Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision des bénéficiaires et des bailleurs de fonds.

Le terme « évaluation » désigne également un processus aussi systématique et objectif que possible par lequel on détermine la valeur et la portée d'une action de développement projetée, en cours ou achevée.

Gestion Axée sur les Résultats: Approche de gestion qui vise à apporter d'importantes modifications au mode de fonctionnement des organisations, l'accent étant mis sur l'amélioration de la performance et/ou les changements de comportement exprimés par les résultats. Elle comporte un cadre et des outils de gestion qui facilitent la planification stratégique, la gestion des risques, le suivi de la performance et l'évaluation. Elle vise principalement à améliorer les capacités d'apprentissage de l'organisation et à permettre à cette dernière de s'acquitter de son obligation de rendre compte par la présentation de rapports sur la performance.

Genre: Par opposition à la notion biologique de sexe, le terme « genre » (de l'anglais « gender ») désigne les rôles que les hommes et les femmes se sont vu attribuer par la société ou ont acquis individuellement. Ces rôles sont influencés de façon déterminante par l'organisation sociale, culturelle et économique d'une société de même que par les normes et les valeurs juridiques, ethniques et religieuses. Des comportements et rôles différents et des stéréotypes traditionnels en font tout autant partie que les rapports entre les deux sexes.

Approche genre et développement: L'approche genre procède d'une vision systémique et sociopolitique du développement. Elle met l'accent sur les différents rôles attribués aux femmes et aux hommes par la société, lesquels se reflètent, par exemple, dans une organisation sexospécifique du travail, des charges de travail différentes, l'inégalité d'accès aux ressources et de contrôle de ces dernières ainsi qu'un pouvoir d'influence politique et social différent. Ainsi, dans le monde entier, les femmes subissent des discriminations dans le secteur économique et dans celui de l'éducation bien qu'elles contribuent de façon importante au développement économique et social.

L'opérationnalisation du concept genre se fait par l'approche genre et développement (GED). La GED est une démarche scientifique qui prend en compte les relations sociales dans l'analyse et la transformation positive de la réalité sociale. Elle a pour objectif de trouver des voies et moyens nécessaires pour traduire dans la réalité l'égalité des droits entre les hommes et les femmes à l'effet de promouvoir un développement durable et harmonieux.

Impacts: Effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non. (cf. aussi annexe 29 : Le modèle de résultats de la GIZ/ ProDeG)

Indicateur: Facteur ou variable, de nature quantitatif ou qualitatif, qui constitue un moyen simple et fiable de mesurer et d'informer des changements liés à l'intervention ou d'aider à apprécier la performance d'un acteur du développement.

Intercommunalité: L'intercommunalité est une forme spécifique de coopération entre deux ou plusieurs communes ou leurs regroupements reconnue par la loi. En effet, les dispositions générales de la loi N°2008-010 du 27 juin 2008 portant coopération entre les collectivités territoriales, stipulent que les communes peuvent instituer entre elles des relations de coopération sous forme d'une structure de promotion et de coordination des actions de développement dans des domaines spécifiques les intéressant. Cette structure est dotée d'un organe délibérant et d'un organe exécutif dont les membres sont élus parmi les représentants des collectivités concernées.

Elle permet la fédération des énergies et des moyens des communes concernées pour faire face à des besoins communs. L'intercommunalité est n atout pour la fourniture aisée des services aux populations, dans un contexte de rareté de ressources.

Objectif global : L'objectif global explique en quoi le projet est important pour la société, en termes d'avantages à très long terme pour les bénéficiaires finaux et d'avantages plus large pour la société. Il permet également de s'assurer de la conformité du projet/programme avec les politiques régionales/sectorielles des gouvernements/organisations concernés.

Objectif spécifique : L'objectif spécifique traite le(s) problème(s) fondamentaux et se définit en termes d'avantages durables pour le(s) groupe(s) cible(s). Les projets plus importants/complexes peuvent avoir plusieurs objectifs spécifiques (soit un par composante du projet).

Orientations stratégiques : Intentions prioritaires qui marqueront l'intervention de l'organisation, pour une période donnée, en vue de réaliser sa mission. Elles définissent les priorités d'action de l'organisation.

Elles indiquent la direction des efforts. Elles se comparent à des grands buts, c'est-à-dire, ce que l'on se propose d'atteindre, ce à quoi l'on tente de parvenir. Elles sont définies avec moins de précision que les objectifs. Elles sont externes découlant des enjeux ou internes découlant des défis à relever.

Parties prenantes : Agences, organisations, groupes ou individus qui ont un intérêt direct ou indirect dans l'action de développement ou dans son évaluation.

Performance : Mesure selon laquelle l'action de développement, ou un partenaire, opère selon des critères, des normes, des orientations spécifiques, ou obtient des résultats conformes aux objectifs affichés ou planifiés.

Pertinence : Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement correspondent aux attentes des bénéficiaires, aux besoins du pays, aux priorités globales, aux politiques et stratégies des partenaires et des bailleurs de fonds.

Remarque : rétrospectivement, la question de la pertinence consiste souvent à s'interroger sur le fait de savoir si les objectifs de l'action ou sa conception sont encore appropriés compte tenu de l'évolution du contexte.

Pilotage : Système de direction d'un programme d'action publique et de gestion des équipes chargées de sa réalisation, permettant au responsable d'assurer une maîtrise effective de sa réalisation. Le dispositif de pilotage peut faire appel simultanément à plusieurs modes de relations : hiérarchique, contractuel, dialogue « objectifs - moyens », etc. Il concerne les services et (directement ou indirectement) les personnes ayant un rôle à jouer dans la conception et/ou la réalisation du programme, indépendamment de leur appartenance hiérarchique.

Planification / Plan: La planification est un terme généralement utilisé pour désigner une méthode qui cherche à introduire des formes de rationalité dans les choix et les objectifs à moyen et long termes de la société. C'est une méthodologie appliquée à la prise de décisions économiques et sociales visant à y introduire plus de cohérence et à permettre de répondre à des préférences mieux explicitées, ceci à moyen ou long terme. Le Plan est le produit essentiel de la planification du développement. Il se présente sous la forme d'un document qui comporte un diagnostic, des objectifs et des priorités, des stratégies et un plan d'actions (ensemble de projets, de mesures, de stratégies de mise en œuvre, etc.), ainsi que des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs.

Programmation/Programme: La programmation est la séquence plus pratique, plus visible et plus sensible politiquement dans le processus de la planification. Elle est une démarche partielle mais plus contraignante. L'établissement de programmes (programmation) concerne un champ généralement plus restreint que celui de la planification (temporel, spatial, sectoriel, thématique, etc.). Il est généralement «calé» sur un secteur, un sous-secteur, une filière, une région ou un thème et est constitué d'un ensemble organisé de projets, d'opérations et de services conçus pour atteindre un même but (ex: programme SIDA, Programme d'alphabétisation, Programme des soins de santé primaire, Programme de renforcement des capacités de gestion, Programme de relance du secteur privé ...).

Du point de vue budgétaire, Le programme est défini à l'article 12 de la nouvelle directive N° 06/2009/CM/UEMOA comme « un regroupement de crédits destinés à mettre en œuvre une action ou un ensemble cohérent d'actions représentatif d'une politique publique clairement définie dans une perspective de moyen terme » et qui relèvent d'un même ministère.

Projet: Le projet est le cadre opérationnel de mise en œuvre du plan et du programme. On le définit comme un ensemble optimal d'actions à caractère d'investissement, fondé sur une planification sectorielle globale et cohérente, grâce auquel une combinaison définie de ressources humaines et matérielles engendre un développement économique et social d'une valeur déterminée. Il est composé d'un ensemble d'activités interdépendantes et coordonnées, conçue pour atteindre un objectif dans le cadre d'un budget donné et au cours d'une période donnée. C'est un ensemble d'activités non répétitives, s'appliquant aux fonctions non routinières d'une organisation.

Encadré 5: Articulation plan - programmes - projets

Comme on peut le constater, les termes plans, programme et projet se ressemblent dans leurs structures. Cependant, chacun comporte sa spécificité propre. Le projet propose des solutions partielles à des problèmes fondamentaux. Par contre, le programme est un ensemble de projets liés, cohérents et coordonnés, contribuant ensemble à la réalisation d'un même but. C'est déjà une solution avancée, quoique toujours partielle, aux problèmes fondamentaux. Tandis qu'un plan est plus global ; il peut être décliné en plusieurs programmes ; ces derniers étant beaucoup plus concrets et opérationnels. Le plan traduit la volonté politique de développement du pays ou de la localité. Un plan vise plusieurs buts, un programme n'en vise qu'un seul, tandis qu'un projet cherche à réaliser un objectif ; notons que le but est général et global ; d'expression vague, il vise un horizon plus ou moins éloigné, alors que l'objectif est spécifique, concret et porte sur un horizon plus ou moins court.

Projection

La projection est une opération technique. Elle s'appuie sur des modèles économétriques représentatifs du fonctionnement d'un système pour dessiner l'image que ce dernier prendra à l'horizon ciblé. En changeant d'hypothèses, on peut faire différentes projections pour le même horizon ; on fait ainsi des simulations. Ainsi, la projection permet l'exploration des futurs possibles et sert de support dans les choix de politique économique et sociale et la prise de décision.

Prévision

Une prévision est une projection particulière pour laquelle des hypothèses retenues pour les variables extérieures au modèle (environnement international, politique économique et sociale) sont considérées comme les plus probables.

Ressources (moyens, intrants)

Moyens financiers, humains et matériels utilisés pour l'action de développement.

Résultats

Dans la hiérarchie des objectifs de la Matrice du Cadre Logique, «les Résultats» sont les produits/ services tangibles résultant de la mise en œuvre d'un ensemble d'activités. (cf. aussi annexe 29 : Le modèle de résultats de la GIZ/ ProDeG)

Termes de référence (cahier des charges)

Document écrit présentant le but et le champ de l'évaluation, les méthodes à utiliser, les références permettant d'apprécier la performance ou de conduire les analyses, les ressources et le temps nécessaires, ainsi que les conditions de présentation des résultats. Une autre expression parfois utilisée avec la même signification est le « mandat ».

Suivi

Processus continu de collecte et d'analyse de l'information, visant à apprécier la mise en œuvre d'un projet, d'un programme ou d'une politique au regard des résultats escomptés.

Validité

Disposition selon laquelle les stratégies et les instruments de collecte d'information permettent de mesurer ce qu'ils sont censés mesurer.

Viabilité (pérennité, durabilité)

Continuation des bénéfices résultant d'une action de développement après la fin de l'intervention des experts et du retrait des PTF. Probabilité d'obtenir des bénéfices sur le long terme. Situation par laquelle les avantages nets sont susceptibles de résister aux risques.

Vision

La vision est la projection d'un état amélioré de la collectivité à long terme. Elle représente un rêve exprimé par les populations (à travers leurs représentants) sur l'état futur de la collectivité.

ANNEXE 12

Fiche technique sur la prise en compte du genre dans le processus de planification des Collectivités territoriales.

Objectif : Amener les participants et participantes à se familiariser avec les techniques de prise en compte du genre aux différentes étapes d'élaboration d'un plan de développement local.

I - Identifier les inégalités de genre entre les hommes et les femmes dans la collectivité locale (avec si possible des données ventilées selon le sexe pour avoir des indicateurs de référence)

➤ Outils : Diagnostic et identification des problèmes selon le genre

1.1. Diagnostic

Définition : *Le diagnostic genre est l'analyse de la situation des hommes et des femmes, dans leur contexte social, économique, politique et culturel etc. Il consiste : à collecter des données ventilées selon le sexe sur la situation des hommes et des femmes dans chaque secteur d'activités* en rapport avec les grandes orientations du plan en matière économique et sociale. L'attention sera également portée sur les thèmes émergents tels les économies locales, les changements climatiques, l'aménagement du territoire, le VIH/SIDA, les droits humains, les questions démographiques, etc. ;

- à rechercher les inégalités et disparités entre les hommes et les femmes, les filles et les garçons dans les secteurs d'intervention, à partir des variables que sont l'âge, le sexe, la situation sociale, etc. ;
- à analyser les causes de ces inégalités et disparités;
- à analyser les effets et impacts de ces inégalités sur la contribution des hommes et des femmes au développement et au bien-être de la société ;

Objectifs du diagnostic selon le genre :

- mieux connaître les réalités de terrain des hommes et des femmes, des filles et des garçons dans différents domaines et secteurs d'activités ;
- mettre en exergue les inégalités, disparités et autres écarts qui caractérisent ces situations ;
- recenser les changements positifs à opérer ;

Identifier et planifier les activités pour obtenir les transformations positives identifiées afin de réduire voire éradiquer les inégalités dans une perspective de justice sociale et de développement harmonieux et équilibré.

1.2. Identification des problèmes selon le genre

Définition : L'identification des problèmes selon le genre est le recensement des obstacles au développement des hommes et des femmes prenant en compte les spécificités liées à leurs sexes.

Objectifs : L'identification des problèmes selon le genre a pour objectif la prise de décisions efficaces et opportunes allant dans le sens de la levée des contraintes à la réduction des inégalités entre les hommes et les femmes, les filles et les garçons et de la fracture entre les différentes catégories sociales.

II – Recenser et prioriser les problèmes de développement liés à ces inégalités

➤ Outils : la Priorisation selon le genre, Matrice des Priorités

2.1. Priorisation

Définition : La priorisation est l'analyse par les différents acteurs des problèmes identifiés selon leur degré de sévérité et leur importance pour le bien-être des hommes et des femmes.

Objectifs :

- classer les besoins identifiés suivant leurs degrés d'importance et d'urgence par les hommes et les femmes et selon les groupes spécifiques ;
- faire une synthèse et parvenir à une vision consensuelle et commune qui prenne en compte les perceptions des hommes et des femmes et leurs préoccupations sexo-spécifiques.

2.2. Matrice des priorités La Matrice des priorités consiste à recenser les problèmes et les inégalités par secteur et domaine et à les cocher selon leur importance et degré de sévérité.

Secteurs et domaines	Problèmes	Priorités	Hommes	Femmes	Groupes Spécifiques	Tous les groupes	consensus
Education							
Santé							
Eau potable et assainissement							
Commerce							
Gouvernance locale							
Etc.							

III – Formuler un micro-projet de développement dans le secteur ou domaine et planifier les activités en tenant compte des inégalités de genre

➤ Cadre logique

3.1 Formulation

Définition : La formulation est la description détaillée des projets prenant en compte les aspects techniques, opérationnels, institutionnels ainsi que les capacités financières de la région ou de la commune.

3.2. Planification

Définition : La planification selon le genre renforce la participation des hommes et des femmes dans le choix des projets. Il prend en compte leur situation différenciée liée à leur sexe, en termes de besoins, de contraintes, d'opportunités, d'attentes et d'aspirations à toutes les étapes du cycle de projet.

Les objectifs de cette phase sont :

- traduire en projets les besoins prioritaires contraintes et attentes spécifiques des hommes et femmes et ceux particulièrement des groupes vulnérables ;
- choisir les stratégies visant à réduire les inégalités entre les hommes et les femmes dans les secteurs d'intervention concernés et des thèmes émergents.

Sur la base des besoins prioritaires identifiés, des écarts entre les hommes et les femmes dans chaque secteur ou domaine d'activités, des indicateurs de base identifiés à la phase du diagnostic, la phase couplée de la formulation et de la planification est celle :

- de la détermination des objectifs et des résultats attendus ;
- du choix des stratégies ;
- de la confirmation des sites d'implantation des projets ;
- de la programmation des activités dans le temps et dans l'espace ;
- de l'élaboration des indicateurs d'effets, de performance, de résultats voire d'impact ;
- d'évaluation du coût des activités.
- de mise en place des mécanismes de gestion participative (constituions d'équipes à composition paritaire hommes/femmes/jeunes etc.).
- de mise en place des mécanismes de suivi-évaluation participative (constituions d'équipes à composition paritaire hommes/femmes/jeunes etc.).
- etc.

3.3. Le Cadre logique

Cadre logique sensible au Genre

Eléments du plan	Questions clés	Indicateurs objectivement vérifiables	Source de vérification	Hypothèses critiques
Objectif global	Est-ce que les relations de genre influencent d'une façon ou d'une autre l'objectif du Programme	Quelles mesures peuvent vérifier si l'objectif « conscient au genre » est atteint	Est-ce-que les données pour vérifier l'objectif global et les objectifs spécifiques, les résultats attendus et les activités sont désagrégées par genre ?	Quels facteurs externes sont importants pour la réussite de l'objectif « conscient au genre »
Objectifs spécifiques	Est-ce-que le Programme a des objectifs spécifiques relatifs au genre	Quelles mesures peuvent vérifier si les objectifs spécifiques relatifs au genre sont atteints ?	Quels outils d'analyse genre seront appropriés?	Quels facteurs externes sont nécessaires pour atteindre les objectifs spécifiques relatifs au genre ?
Résultats attendus/st ratégies	Est-ce-que la répartition des retombées du programme prend en compte les rôles et les relations du genre	Quelles mesures peuvent vérifier que les retombées du Programme atteignent les hommes et les femmes ?		Quelles mesures peuvent vérifier que les retombées du Programme atteignent les hommes et les femmes ?

Eléments du plan	Questions clés	Indicateurs objectivement vérifiables	Source de vérification	Hypothèses critiques
Activités/o utils.	Est-ce-que les aspects genre sont clairement définis pour la mise en œuvre du Programme	Inputs : quelle est la contrepartie demandée aux hommes et aux femmes et est-ce que les femmes ont le même accès et contrôle sur cette contrepartie ?		Quels facteurs externes sont nécessaires pour atteindre les activités et l'engagement continue des hommes et des femmes dans le Programme

Source: Helen Hambly – Odame, *Engendering the Logframe, ISNA2000*

Le cadre logique permet d'assurer une prise en compte systématique du genre et d'assurer un meilleur impact du programme ou du projet.

Les différents éléments du cadre logique sont :

- en lignes les objectifs des projets et programmes et leurs résultats, les éléments de quantification et/ou d'appréciation des résultats ;
- et en colonnes les questions clés.

Le domaine d'application de l'outil est la planification, le suivi-évaluation et même de diagnostic. Il rend le genre visible tant au niveau de la programmation qu'au niveau du suivi évaluation.

IV – Décrire le mécanisme et le profil des acteurs chargés de la mise en œuvre du micro-projet

➤ Outil : La mise en œuvre selon le genre

Définition et Objectif : a mise en œuvre du plan est l'exécution de la tranche annuelle des activités programmées sous la responsabilité du Conseil municipal/régional. Son objectif est de trouver les voies et moyens pour réaliser avec succès lesdites activités.

Réalisation :

La réalisation de cette phase implique :

- la mobilisation sociale pour la mise en œuvre du plan de développement local ;
- le choix judicieux des partenaires favorables à l'égalité des sexes et à la promotion de la justice sociale ;
- la participation équilibrée et équitable des hommes et des femmes, des jeunes et autres groupes vulnérables à travers les organisations de la société civile ;
- la valorisation du potentiel humain des hommes et des femmes ;
- la formation permanente en GED et à ses procédés d'intégration et de gestion des programmes/projets;
- la contractualisation de la mise en œuvre des activités intégrant les autres thèmes émergents (Aménagement du Territoire, Droits humains, Environnement et Changements Climatiques, etc.
- la mobilisation des ressources financières et matérielles pour la réalisation du plan ;
- etc.

V Décrire le mécanisme de suivi-évaluation de votre micro-projet

Définitions et Objectifs :

Le suivi-évaluation selon le genre est le processus par lequel les hommes et les femmes ont l'occasion :

- de vérifier si les résultats des projets sont conformes aux objectifs définis au départ ;
- de mesurer leurs impacts sur la vie des hommes et des femmes, des filles et des garçons, des groupes spécifiques, etc.
- de vérifier si les activités des projets qui prennent en compte leurs préoccupations sexo spécifiques se mènent comme prévu ;
- de vérifier si les indicateurs clés élaborés à la phase de la planification évoluent dans le sens de la réduction des inégalités et disparités liées au sexe et entre les différentes catégories sociales.
- et de vérifier enfin si ces inégalités restent inchangées ou si au contraire elles s'aggravent.

Prise en compte du genre dans le suivi-évaluation

Etapes	Comment prendre en compte le genre	Conditions de réussite
Suivi.	Impliquer les hommes, les femmes et les groupes spécifiques dans les activités de suivi de l'exécution des projets	- Formation des membres du comité de pilotage au suivi selon le genre, - Formation des bénéficiaires hommes et femmes à la technique de suivi des projets à travers la comparaison entre les objectifs du projet, les résultats de leur mise en œuvre et leur impact sur les conditions de vie des hommes, des femmes et des groupes spécifiques
Evaluation	Utiliser : - des indicateurs désagrégés par sexe et par catégorie socioprofessionnelle pour connaître le pourcentage de femmes et d'hommes bénéficiaires du projet ; - et des indicateurs spécifiques pour mesurer les écarts des inégalités après la mise en œuvre du plan. Afin de voir s'ils ont diminué, s'ils n'ont pas changé ou s'ils se sont aggravés	Formation des bénéficiaires hommes et femmes à la technique d'évaluation des projets Associer les plus anciens des communautés à l'observation des changements dont ils sont les témoins vivants.

Décliner le profil des acteurs chargés du suivi-évaluation de votre plan.

VI – Esquisser la nomenclature de votre budget sensible au genre

➤ **Outils : budgétisation sensible au genre et méthodes des cinq étapes**

➤ **Définition : Le budget sensible au genre (BSG)** est « une approche qui vise à faciliter la cohérence entre la planification et la budgétisation avec des objectifs d'équité et d'égalité entre les hommes et les femmes ». **Objectif : L'objectif du BSG est** de promouvoir l'égalité et l'équité des genres en affectant des ressources financières conséquentes aux projets réducteurs d'inégalités. Il vise donc à aligner les politiques, stratégies, programmes et budgets sur le respect des engagements pris en faveur :

- de l'égalité entre les sexes (égalité de chances, d'accès, de contrôle) ;
- du développement humain durable ;
- de la lutte contre la pauvreté et l'exclusion

Le Budget sensible au genre n'est pas	Le Budget sensible au genre est
- un budget séparé pour les femmes	- budget qui alloue les crédits dans le but spécifique de réduire les inégalités de genre
- une prévision budgétaire destinée uniquement aux femmes.	- tient compte des différences, ainsi que des rapports sociaux entre individus, femmes et hommes au niveau de la préparation, de la présentation et de l'exécution du budget, en vue d'un meilleur ciblage des ressources
- une compilation de mesures budgétaires	. - vise à inclure les voix, priorités et perspectives des femmes comme des hommes dans les choix budgétaires.
- une ségrégation budgétaire avec des crédits affectés séparément aux hommes et aux femmes.	- vise à réduire les inégalités socio-économiques entre les couches sociales et à considérer le respect des principes d'équité et d'égalité dans l'affectation des ressources
	- promeut l'autonomisation des couches sociales défavorisées dont les femmes sont la plus grande composante.
	- étudie les effets de la répartition des recettes et des dépenses sur les hommes et les femmes.

Démarche pour l'analyse et d'élaboration du BSG préconisée par la Commission Economique des Nations Unie pour l'Afrique (CEA) appelée méthode des cinq (05) étapes. Elle est très facile à utiliser et se déroule comme suit :

Etape 1 : Une description de la situation des femmes et des hommes, des filles et des garçons (et des différents sous-groupes tels que les populations rurales/urbaines, les groupes d'âge, etc.) dans le secteur ;

Etape 2 : Une évaluation des politiques, programmes et projets selon leur sensibilité aux sexes, c'est-à-dire s'ils s'efforcent de trouver une solution à la situation décrite dans l'étape 1 ;

Etape 3 : Une évaluation en vue de déterminer si des ressources financières (c'est-à-dire budgétaires) et d'autres ressources appropriées sont allouées, pour une mise en œuvre effective des politiques, programmes et projets sexospécifiques prévues à l'étape 2 ;

Etape 4 : Un suivi pour déterminer si les fonds alloués à l'étape 3 ont été dépensés comme prévu ;

Etape 5 : Une évaluation pour déterminer si les politiques et dépenses y afférentes ont permis de promouvoir l'égalité entre les sexes comme prévu et si elles ont eu des répercussions sur la situation décrite à l'étape 1

Dites en une phrase pourquoi et comment vous avez alloué les ressources

VII - Communication dans une perspective de genre

➤ Outil : plan de communication sensible au genre

Définition : 'La communication est généralement comprise comme un processus d'échange de d'informations, de messages, d'idées, de connaissances. Elle vise à informer les citoyens/citoyennes sur divers sujets et à recueillir leurs opinions et commentaires.

Objectifs:

- changer les attitudes, mentalités, convictions et stéréotypes à caractère culturel qui influencent négativement la vie des hommes et des femmes notamment au sein des groupes vulnérables ;
- identifier et se focaliser sur les besoins de transformations positives à opérer;
- etc.

Décrivez en deux phrases votre stratégie de mobilisation sociale

Source : Outils de formation sur le genre et PDC, ProDeG, 2014.

ANNEXE 13

Matrice d'analyse et de prise en compte des changements climatiques dans les plans locaux de développement

Défis actuels par rapport aux changements climatiques dans la collectivité	Effets biophysiques des changements climatiques	Locale Effets socio-économiques des changements climatiques	Pertinence, besoin en action dans la collectivité locale
<p>Prendre en compte des analyses existantes sur les changements climatiques au Togo</p> <p>Réaliser des analyses, études, observations dans la collectivité territoriale,</p> <p>Assurer la participation des citoyennes et citoyens dans l'analyse diagnostic</p> <p>Analyser la prise en compte des effets et conséquences des changements climatiques dans les stratégies nationales et assurer la prise en compte au niveau local si pertinent</p>	<p><i>Exemples :</i></p> <p>Hausse de températures avec une plus grande évapotranspiration</p> <p>Besoins accrus en refroidissement de produits</p> <p>Augmentation de l'effet « île de chaleur »</p> <p>Augmentation de nombre de vagues de chaleur</p> <p>Diminution de la disponibilité d'eau</p> <p>Détérioration de la qualité d'eau et des aires</p> <p>Augmentation de la variabilité de pluies (quantités extrêmes)</p> <p>Inondation après pluie (à cause des villes avec descentes)</p> <p>Augmentation et irrégularité des pluies</p> <p>Déplacements des saisons sèches</p> <p>Erosions</p> <p>Danger de glissement de terrain</p> <p>Augmentation du nombre des phénomènes extrêmes (inondations, tempêtes, sécheresse, ...)</p> <p>Destruction d'infrastructures (maisons, transport, bâtiments de commerce, énergie eau potable, eaux résiduelles,</p> <p>Perte de récoltes (champs, transport, stockage)</p>	<p><i>Exemples :</i></p> <p>Maladies et décès dus à l'augmentation de la chaleur</p> <p>Augmentation du besoin en refroidissement</p> <p>Augmentation du besoin en eau</p> <p>Perte de possessions</p> <p>Manque en eau potable</p> <p>Faillite de l'administration publique (courant, gaz, eau, services sanitaires, etc.)</p> <p>Refoulement des couches sociales pauvres (agglomérations infernales)</p> <p>Augmentation des frais de production</p> <p>Diminution des salaires, existences instables, dommages économiques,</p> <p>Augmentation de la concurrence ; ressources naturelles, (eau, terre, bois de chauffage, potentiel de conflits)</p> <p>Modification du flux de commerce</p> <p>Retraite d'assurances / assurances privés prenant en compte le temps/ météo</p>	<p><i>Exemples :</i></p> <p>Intégration des changements climatiques comme thème transversal dans la planification de la collectivité territoriale</p> <p>Prendre en compte les changements climatiques dans les diagnostics</p> <p>Conscientisation des populations sur les effets des changements climatiques</p>

Source : Etude environnement et climatique, GIZ Togo, novembre 2013

ANNEXE 14

Fiche technique sur le Diagnostic Global Participatif

4.1 Le Diagnostic Global Participatif (DGP)

a) Diagnostic

- Un moyen de connaissance par une méthode d'analyse

Cela consiste en un état des lieux d'ensemble, où l'on ne cherche pas à tout savoir, mais à dégager des choses importantes : comprendre les diversités de situations, les tendances et évolutions, écouter les aspirations et les craintes.

- Une forme d'investigation

On pose un ensemble de questions, on sollicite des informations. Ces informations sont retournées aux interlocuteurs locaux. Il s'agit d'une investigation où les acteurs locaux réfléchissent d'abord sur leur propre situation. L'équipe qui mène le diagnostic accompagne, anime cette réflexion, l'interprète de façon professionnelle.

- En vue d'une intervention

Cette investigation n'est pas un objectif mais un moyen. Elle ne se justifie que par une éventuelle intervention future, venant dans le prolongement, et donc en cohérence avec le diagnostic.

- Qui résolve des problèmes

Les communautés vivent des problèmes urgents, qu'elles ne peuvent résoudre par elles-mêmes. Ceci peut résulter du manque de moyens, du manque de capacité de mobilisation collective, des habitudes d'être pris en charge par l'Etat ou par des aides ou de l'impuissance de cohésion du groupe social. Le diagnostic doit permettre non seulement d'identifier les principaux problèmes, mais aussi les capacités (et leurs limites) des interlocuteurs à prendre en charge ces problèmes.

- Qui soulage des situations

Tout problème n'a pas une solution (ou en tout cas une solution réaliste à court terme). Bien souvent l'intervention envisagée ne lèvera pas réellement la contrainte, mais la rendra moins pénible.

- Qui valorise des atouts

Trop souvent les investigations qui sont menées se limitent à rechercher les problèmes pour les résoudre. Elles identifient ainsi le praticien du développement à un médecin qui mène une investigation débouchant sur une ordonnance (plan de développement) visant à guérir la "maladie du sous-développement". En fait, ce n'est pas cela. Tout groupe social, dans le monde entier est en perpétuelle évolution. L'adaptation au changement est toujours source de difficultés, mais aussi permet de révéler de nouveaux atouts, de nouvelles capacités, jusque-là ignorées. L'appui extérieur apporté vise autant à révéler ces atouts qu'à contribuer à résoudre des problèmes.

b) Global

Le caractère global du diagnostic s'explique par le fait qu'aucun domaine du champ du diagnostic n'est exclu. En effet la perspective de développement local dans laquelle s'inscrit la démarche concerne tous les acteurs de la vie économique, sociale et de la gestion des ressources. Il tient compte de la volonté de partir des préoccupations et aspirations des populations. Il vise non seulement à la mise en place d'actions mais aussi à la consolidation d'organisations responsables et au renforcement des capacités locales. Il considère l'ensemble des acteurs locaux dans leur diversité d'intérêt et cherche à les mobiliser dans le cadre d'une concertation et d'une négociation entre groupes d'intérêts. Il vise à initier un processus de développement local. Le diagnostic global s'insère donc dans un processus d'autopromotion et de développement durable.

c) Participatif

- Combine expérience locale et expertise externe

Les groupes composant la population de l'unité sociale analysent eux-mêmes leur situation. Ils bénéficient pour cela de l'appui de l'équipe qui joue le rôle d'animateurs-médiateurs. Cette équipe apporte aussi et met à disposition des acteurs locaux des informations extérieures et des techniques de communication appropriées. Elle joue aussi le rôle de l'innocence et de la naïveté en abordant des problèmes présents, mais peu exprimés par les concernés entre eux.

- Equipe "pluridisciplinaire"

Le DGP est réalisé par une équipe pluridisciplinaire ayant des formations différentes (par exemple, agronome, urbaniste, économiste, sociologue, etc.) mais surtout sur des compétences complémentaires. Cependant, dans la relation avec le groupe social, ce ne sont pas seulement les compétences formelles diversifiées qui sont nécessaires, mais aussi des statuts sociaux à plusieurs dimensions : hommes, femmes, âges différents, personnes originaires de la région et étrangères à la région. La plus grande diversité possible favorise la meilleure compréhension possible en limitant les biais.

4.2 Méthode et outils du diagnostic participatif par domaine

Une matrice met en rapport chaque domaine de recherche, avec les outils /informations recherchées, les groupes d'acteurs, les résultats ou produits attendus. Cette matrice représente le contenu du travail technique à faire

Domaines	Résultats / produits attendus	Outils
ESPACE	<ul style="list-style-type: none"> - Situation Géo (accessibilité) - Relief, sol, climat, végétation - Ressources naturelles (état et exploitation) - Occupation des terres - Régime foncier, situations et gestion - Données environnementales (niveau dégradation, hygiène, etc.) - Bilan (analyse, résultats d'outils / atouts - contraintes potentialités) 	<ul style="list-style-type: none"> - Carte topo 200/000 - Carte terroir/Zonage - Transect
SOCIETE	<ul style="list-style-type: none"> - Histoire du village - Aspects socioculturels (culture, mariage, etc.) - Classes sociales - Organisation socio-économique - Niveau des échanges et relations internes et externes - Mouvement migratoire et mobile - Niveau d'infrastructures sociales et socio-économiques - Aspects santé, hygiène, éducation et hydraulique - Niveau de sensibilisation au SIDA 	<ul style="list-style-type: none"> - Profil historique - Diagramme de Venn et de Flux (humains) - Carte à risque VIH/SIDA
ECONOMIE -Activités agricoles (+ élevage) cultures pratiquées élevages -Activités non agricoles artisanat etc	<ul style="list-style-type: none"> - Contraintes techniques des cultures et d'élevages - Utilisation du temps - Suivi des itinéraires techniques - Organisation de la commercialisation locale - Dynamique de l'exploitation agricole (systèmes et exploitations) - Caractéristiques des exploitations et exploitants - Bilan / analyse 	<ul style="list-style-type: none"> - Calendriers (journalier, saisonnier, cultural) - Diagrammes flux (physiques, monétaire, des services) - Typologies
Plénière de synthèse	<ul style="list-style-type: none"> - Identification de la problématique - Identification des problèmes essentiels du village et des porteurs. - Actions envisageables. 	<ul style="list-style-type: none"> - Présentation du groupe ou domaine des résultats d'analyse des outils - Echanges et validation

ANNEXE 15

Fiche technique sur la Méthode Accélérée de Recherche Participative (MARP)

Présentation Générale

Il s'agit d'une méthode de recherche participative et d'un outil d'apprentissage qui remplit le vide laissé par les méthodes de recherche traditionnelles, qui ne permettent pas de mieux comprendre la réalité rurale. Cette méthode se trouve entre la recherche formelle (coûteuse et longue) et la recherche informelle (trop courte pour donner de résultats fiables et qualifiés de « tourisme rural. »). La MARP est un ensemble d'approches et d'outils, utilisés pour permettre aux populations rurales et urbaines de présenter leurs connaissances sur leur situation et leur condition de vie. Cette technique établit un processus de communication plus proche et plus révélateur que les questionnaires. Par exemple, « la MARP permet de consulter directement les bénéficiaires par rapport à leur perception du bien-être. Leur perception de la pauvreté est beaucoup plus large que ce que peut inclure les indicateurs proposés par le PNUD » Le MARP ou RRA (Rapid Rural Appraisal) est un processus d'apprentissage intensif, itératif et rapide, orienté pour connaître des situations spécifiques. Cette méthode utilise de petits groupes multidisciplinaires et une grande diversité de méthodes, outils et techniques pour la récolte d'informations. Il y a quatre types d'utilisation de la méthode MARP, qui correspondent de facto aux temps forts du cycle de projet :

- Lors de la phase de diagnostic (mission exploratoire, diagnostic plus long)
- Lors de l'analyse d'une question thématique (liée à la mise en place de recherches),
- Lors de la phase de planification (conception participative des actions) ;
- Lors de la phase d'évaluation de l'action.

La matière première : le savoir local

On peut définir le savoir local comme l'ensemble des expériences et des connaissances utilisées par un groupe social dans le processus de décision pour trouver des solutions aux problèmes et aux défis. Les paysans (des communautés agricoles ou des communautés plus industrialisées) ont une vision très complexe du monde. Ils disposent d'une nomenclature des plantes, des mécanismes de diagnostic et traitement des maladies humaines et animales et utilisent des techniques de culture adaptées aux différents sols. Ce savoir a été développé durant des siècles et constitue aujourd'hui un élément fondamental de la culture et de la technologie de chaque société. Ces savoirs ont souvent été méprisés (traditionnel versus moderne) et la plupart du temps complètement ignorés. Dans cet ordre d'idées, le choix de l'interlocuteur est fondamental. Quand il sait que son avis est respecté, il est plus prêt à le partager, ainsi qu'à écouter l'avis des autres. Les projets qui s'appuient sur les pratiques et les savoirs existants sont plus attractifs pour la population que ceux qui sont faits avec des approches extérieures et donc étrangères.

Conditions de mise en œuvre

Méthodes à la fois participatives, rigoureuses et souples, les MARP demandent une présence sur le terrain de quatre à six jours par secteur. La clé de la réussite du processus est en effet la confiance. Dans la mise en place de la méthode, la population doit bien sentir qu'elle est considérée comme un partenaire et jamais comme un objet d'étude, voici la base du succès de l'enquête.

Pour faire une utilisation efficace du MARP il est nécessaire :

- d'identifier l'information à obtenir, les objectifs, qu'est-ce que l'on veut apprendre ?
- de bien choisir les zones à étudier ;
- de bien choisir la composition de l'équipe de recherche ;
- d'assurer que celle-ci est prête à rester sur le terrain toute la durée de l'exercice.

Les outils/moyen pour l'obtention des données

Les outils/moyens pour la récolte des données sont les suivants :

L'observation directe.

Il s'agit de la première partie du recueil des données. Grâce à l'observation on peut obtenir une validation des statistiques et données théoriques obtenues sur les dommages et sur la situation sociale et économique de la région.

La mise en place d'un processus collectif de discussion

Profiter de l'assistance aux réunions des associations communales, des groupes de voisins et d'amis, des équipes de projets et des groupes d'attente à l'hôpital. Des outils d'enquête et des instruments pour susciter le débat en groupe (jeux de cartes, dessins) ont été créés.

Les entretiens individuels

Individuels ou collectifs, les entretiens faits à des groupes d'intérêt requièrent un instrument d'enquête plus fermé, avec de questions plus précises.

Le témoignage.

Dans certains cas, l'illustration des faits et des effets des séismes sur la vie des personnes et des familles ainsi qu'encadrer l'événement dans la vie de la communauté peuvent donner une vision plus riche de l'ensemble de la situation.

Les outils et techniques permettent de remplir un document journalier (carnet de bord) qui sert de référence pour la planification, ainsi qu'un guide des objectifs et des hypothèses fondamentales de la recherche. Il est aussi nécessaire de faire un programme des visites, des entretiens et des réunions à animer, et ceci en étroite concertation avec les populations.

Chaque jour l'équipe prévoit une réunion d'échange. Cette réunion est fondamentale car elle permet de se donner une idée sur les questions, des conclusions possibles et des écarts à corriger. Elle permet aussi de peaufiner les outils et d'en développer d'autres, si c'est nécessaire.

Une fois achevé le processus d'enquête sur une zone, une première synthèse doit être réalisée. Elle pourra être partagée avec la population ou certains de ses représentants. Des commentaires pourront être ajoutés.

Les caractéristiques de la MARP

Ces processus ont les caractéristiques suivantes :

- Processus d'apprentissage « en temps réel » : L'analyse est faite durant la recherche et non après.
- Le savoir local est ce qui reste, non l'interprétation de l'enquêteur.
- C'est une approche dynamique. Les outils et les techniques varient selon la situation.
- C'est une approche flexible.
- L'écoute et l'interaction avec la communauté sont à l'ordre du jour.
- Les personnes de la communauté sont les partenaires de la recherche et non les objets à étudier.
- Les chercheurs qui réalisent l'enquête doivent l'analyser et l'interpréter en temps réel et sont de façon permanente en état d'être questionnés.
- L'équipe d'enquête doit être multidisciplinaire, avec une diversité de branches sociales et techniques.
- Les résultats sont utiles s'ils sont interprétés et utilisés de façon rapide.

Triangulation et Processus qualité sur la MARP.

Il importe d'appliquer à ces processus un certain nombre de procédures pour assurer la qualité de l'information obtenue. Au moins trois points de vue doivent être pris en compte pour un même problème. Chacun d'eux doit être fiable du point de vue de la composition de l'équipe de chercheurs, les outils et les unités d'analyse.

□ La composition de l'équipe de chercheurs : équité

- Multidisciplinaire ;
- Pondération par genre (homme / femme) ;
- Point de vue ;
- National / extérieur ;

□ Les outils : simplicité, adaptation et partage

- les transepts ;
- les cartographies ;
- les arbres à problèmes, etc.

□ Les unités d'analyse : diversité

- Groupes / individus ;
- Homme / femme ;
- Jeunes / personnes âgées ;
- Leaders / non-leaders ;
- Des différentes couches économiques ;
- Locaux / immigrants ;
- Des différentes activités économiques.

Les outils de mise en œuvre

De façon pratique, la MARP utilise une gamme d'outils théoriquement simples :

Les données secondaires: C'est la première technique à mettre en place, consistant à l'étude de l'histoire et la recherche bibliographique.

Les entretiens semi-structurés: Constitue la base de la recherche car complète les autres techniques. Les axes fondamentaux doivent être inclus, ainsi que l'enchaînement des questions ouvertes (Qui ? Quoi ? Pourquoi ? Quand ? Où ? Comment ?)

Les dessins: Ils doivent être utilisés seulement s'ils sont nécessaires, un support pour initier une discussion, pas un objectif en lui-même. Quand le dessin apparaît trop propre et parfait, la population évite de faire des corrections ou d'enrichir les détails. Il vaut mieux être moins précis et faire les dessins avec la population avec l'aide d'une canne pour dessiner sur le sol ou des feutres pour dessiner sur du papier. Passez le feutre à la population !

Les cartes: Sont valables les mêmes critères donnés aux dessins. Passer le feutre à la population. Ne pas faire attention à l'échelle. Laisser à la population travailler et à la fin ajouter si c'est nécessaire.

Les « transepts »:

Ces dessins permettent d'avoir une idée verticale de la région et de son utilisation. Pour les enrichir, utiliser l'observation et l'enquête sur les différents secteurs de la zone.

Les calendriers: Cet outil permet d'avoir une vision globale des activités réalisées dans une région (agriculture, récolte, commerce, activités culturelles, travail dans les usines). Il peut exister des calendriers spécifiques (agricoles, culturels) et des calendriers intégraux.

Les profils historiques:

C'est une étude historique approfondie sur un sujet choisi.

Les diagrammes de Venn:

Il s'agit d'une représentation des organisations extérieures et intérieures de la zone et des relations qui se tissent entre elles. L'intérêt de ce diagramme est la discussion qu'il peut susciter.

Les techniques de classement:

Ces techniques peuvent mettre en évidence les préférences, avantages et inconvénients des dites préférences, les niveaux de richesse de la population, entre autres.

Les jeux:

La création de jeux qui prennent en compte la culture, ainsi que l'utilisation des jeux locaux et acceptés par la population sont des ressources non négligeables.

Les photos:

Comme les autres techniques, le but de celle-ci n'est pas de donner une explication personnelle mais d'ouvrir une discussion. Les photos aériennes peuvent substituer les cartes.

Les citations révélatrices:

Certains commentaires de la population peuvent illustrer plus clairement les éléments de la recherche.

L'observation et la quantification;

La participation dans les activités de la communauté.

ANNEXE 16

Grilles de collecte de données secondaires

Domaines de collecte	Information à collecter	Sources	Utilisation
1) Présentation physique de la collectivité	Cadre administratif, Coordonnées géographiques, Superficie, Limites	Direction Régionale, IGN	Localisation de la collectivité, Présentation Géographique et administrative
2) Milieu humain (Démographie et population)	Population totale et Par Sexe Tranche d'âges, Taux d'accroissement Migration, Densité, Taille ménage Taux mortalité, Taux de fécondité (indice synthétique de fécondité), Taux de femmes chefs de ménages Ethnies, Religions Nombre enfants enregistrés à la naissance à l'état civil, Nombre de centres d'état civil opérationnels, Nombre auxiliaires d'état civil Nombre enfants en situation de vulnérabilité	Dernier recensement administratif Etudes, EDSN Rapports Services techniques	Niveau d'occupation des terres Projection de la population mouvement de la population, Pyramide des âges, Caractéristiques socioculturelles de la population, caractéristiques des ménages Appréciation du niveau de protection des enfants et déterminer les mesures à prendre pour améliorer la situation
3) Milieu Physique	Climat, Température, Végétation (composition floristique, forêts, savanes, etc.) Mise en défens, Type de sols et qualité, Superficie cultivable Eaux de surface et eaux souterraines, Cours d'eau (régime), Pâturages/parcours (superficie,), Géomorphologie des sols, Précipitations, Faune	Monographies de la collectivité Rapports services techniques, Direction de Météorologie, Rapports d'études	Appréciation des éléments liés aux changements climatiques Information sur les mécanismes de gestion des terres, Evolution des ressources naturelles
4) Santé	Nombre et types de centre de santé, Nombre Maternité, Nombre de case de santé, Hôpitaux, Nombre lits d'hospitalisation Clinique privée, Centre soins Dépôt/pharmacie, Médecine traditionnelle Nombre latrines, Nombre d'incinérateurs Niveau de salubrité dans les différentes infrastructures, Etat des équipements, L'état d'entretien, taux de mortalité maternelle, taux de mortalité infantile, taux d'infection des différentes maladies, Nombre de médecin généraliste, spécialiste, Nombre infirmiers/infirmières, Nombre	Ministère et Directions Régionales de la santé Rapports de la SCAPE Rapports d'évaluation des partenaires de la santé	Appréciation des indicateurs sanitaires, et l'état de santé de la population pour dégager les forces et les faiblesses du secteur

	sagefemme, Nombre matrones, Nombre secouristes, Autres agents de santé, Type comité de gestion de centre de santé, Maladies endémiques (fréquentes dans le milieu) Taux de fréquentation des structures de santé (hommes et femmes)		
5) Education	Nombres d'élèves (par sexe), d'écoles, de salles de classes, d'enseignants, taux de scolarisation, taux d'admissibilité suivant les niveaux préscolaire, primaire, collège et lycée, dans le public et le privé. Proportion enfants handicapés scolarisés	Ministères et structures déconcentrées en charge de l'éducation	Faire l'état des lieux/ Analyser les indicateurs scolaires et leur évolution dans le temps
6) Hydraulique hygiène et assainissement	Points d'eau potables (pompes, forages, forages artésiens, Puits aménagés Puits non aménagés Puits cimentés Fosses septiques Latrines publiques et privées Caniveaux et collecteurs Nombre et position des dépotoirs et décharges Retenues d'eau Mode de collecte et disposition des déchets Nombre de station de traitement des eaux usées Comportement des populations par Rapport à l'hygiène	Statistiques de la TdE Rapports Service de l'hydraulique Monographie de la collectivité Rapports des Services d'hygiène et d'assainissement	Apprécier les indicateurs en hydraulique, hygiène et assainissement Evaluer les potentialités, l'état sanitaire des populations
7) Energie	Type d'électrification Abonnés (nombre) Energie solaire Energie éolienne Volume consommé en bois, gaz, charbon, pétrole, etc	Statistiques CEET Rapports Ministère et Directions régionales en charge de l'Energie Energie Rapports direction Mines Rapports Services environnement	Identifier les Sources d'énergies les plus utilisées, la couverture des besoins des populations Déterminer les potentialités énergétiques
8) Routes, pistes, transport	Routes bitumées (nombre et km) Routes latéritiques km Pistes (nombre et km) Etat des routes Piste d'atterrissage (existence, état et conformité)	Rapports Ministère et Directions TP Rapports M transport Monographie Cartes et rapports IGN Cartes et rapports ASECNA	Apprécier le niveau d'accessibilité des différentes zones

9) Organisation de l'espace de la collectivité	Plan urbain de référence Les règles relatives à l'usage et l'affectation du foncier Les plans détaillés d'aménagement urbain et de lotissement Permis de construire Le contrôle de construction avec la réglementation Type d'habitat	Rapports Services chargés de l'aménagement du Territoire Rapports services chargés de l'urbanisme Cartes cadastrales	Apprécier la mise en valeur et l'organisation de l'espace de la collectivité
10) Télécommunication	Nombre lignes téléphoniques disponibles Nombre d'abonnés Accès à l'Internet Nombre opérateurs de téléphonie mobile Nombre Radios communautaires Accès radio régionale et nationale Accès aux chaînes TV Nombre Radios privés Nombre journaux accessibles	Statistiques Ministère chargé de la communication et opérateurs de téléphonie ;	Apprécier le niveau d'accès à l'information
11) Infrastructures, institutions et services administratifs	Siège de la collectivité, Services municipaux Services déconcentrés de l'Etat Bureau poste, Banque, IMF Forces de défense et de sécurité	Collectivité territoriale	Apprécier le niveau de couverture administrative, de sécurité et d'équipement
12) Les associations	Nombre partis politiques présents dans la commune, Nombre ONG nationales, Nombre ONG internationales, Nombre et type OCB (Groupements, coopératives, unions, fédérations, etc.), Nombre GIE, Nombre Syndicats Nombre Associations droits de l'homme, Nombre ONG et associations droits de l'enfant	Répertoires des Ministères concernés ; Rapport d'étude ; Cartographie des OSC	Apprécier la contribution des organisations associatives au développement de la collectivité
13 Activités économiques du secteur rural	Agriculture Activités dominantes par zone (%) Entreprise immatriculée par zone Population active totale et par zone et par sexe, Superficie cultivable, Superficie cultivée par type de spéculations et par sexe Arboriculture fruitière, Bilan céréalier, Attaques parasitaires, Centres semenciers Banque d'intrants, Banques céréalières Equipement phytosanitaire, Rendements par spéculation, Matériels agricoles et aratoires Jachère, Commercialisation, Conservation et transformation, Note de vulnérabilité (sécurité alimentaire), Nombre d'exploitant et production (par	Collectivité territoriale Statistiques chambre de commerce Rapports services techniques Monographie de la collectivité Rapport dernier RGPH Rapports des services d'élevage Rapports d'études et d'évaluation des projets / programmes / ONG Rapports d'enquêtes	Disposer d'informations désagrégées sur le secteur Déterminer l'apport du secteur agricole dans l'économie locale Relever les contraintes, atouts et opportunités du secteur agricole Disposer d'informations désagrégées sur le secteur

	<p>type et par sexe), Site de culture de contre saison (superficie par sexe), Nombre d'exploitants et production par spéculation et par sexe</p> <p>Elevage</p> <p>Cheptel par espèces, Production laitière</p> <p>Commercialisation, Epizooties</p> <p>Banques aliments bétail (tonnage par type, modalités d'accès), Parc de vaccination</p> <p>Ranch et stations d'élevage, Abattages (quantité par espèces), Couloirs de passage</p> <p>Données sur l'aviculture (cheptel par espèces avicoles, production d'œuf) par sexe, Ouvrages hydrauliques pastoraux</p> <p>Environnement</p> <p>Pêche (type, volume et valeur des captures, population active dans le secteur par sexe, débouchés), Pisciculture (Nombre de fermes, production par espèces, population par sexe, débouchés), Chasse (type de chasse, espèces, quantité, destination), Apiculture (type, volume et valeurs des collectes, débouchés), Agroforesterie (type, nombre de fermes, volume et valeur des productions par type, débouchés), Marchés ruraux de bois (nombre, volume et valeur, débouchés), Cueillette (type, volume et valeur des produits collectés)</p>	<p>Monographies</p> <p>Rapports des services de l'environnement</p> <p>Rapports d'études et d'évaluation des projets / programmes / ONG</p>	<p>Déterminer l'apport du secteur élevage dans l'économie locale</p> <p>Relever les contraintes, atouts et opportunités du secteur élevage</p> <p>Disposer d'informations désagrégées sur le secteur</p> <p>Déterminer l'apport du secteur de l'environnement dans l'économie locale</p> <p>Relever les contraintes, atouts et opportunités du secteur de l'environnement</p>
14) Mines Industries	<p>Carrières (type, nombre, volume et valeur)</p> <p>Sites d'extraction de sel, natron, etc. (nombre de site, nombre d'exploitants par sexe, volume et valeur du produit)</p> <p>Site d'orpillage (nombre de site, nombre d'exploitants par sexe, volume et valeur du produit)</p> <p>Usines (types, volume et valeur des produits, débouchés)</p>	<p>Collectivité territoriale</p> <p>Rapports services des mines, industrie et énergie</p> <p>Rapports d'études et de recherche</p> <p>Rapports des ONG</p>	<p>Disposer d'informations désagrégées sur le secteur</p> <p>Déterminer l'apport du secteur des mines et industrie dans l'économie locale</p> <p>Relever les contraintes, atouts et opportunités du secteur des mines et industrie</p>
15) Commerce Transport, artisanat,	<p>Nombre marchés quotidiens</p> <p>Marchés hebdomadaires</p> <p>Pourcentage de commerçants locaux</p> <p>Nombre boutiques</p> <p>Nombre magasins</p> <p>Nombre hangar et étales</p> <p>Gare routière</p> <p>Station services</p> <p>Embarcadère, nombre de pirogues</p> <p>Centre/village artisanal</p>	<p>Documents et statistiques de la collectivité territoriale</p> <p>Rapports des services techniques</p> <p>Monographie</p> <p>Rapports d'études</p>	<p>Cerner et mesurer l'apport des activités de commerce, artisanat et du transport dans le développement local</p>

	Véhicules de transport (types, nombre par type, importance du trafic) Nombre de charrettes, de motos, de vélos		
16) BTP	Entreprises de bâtiment (types, catégories, volume des travaux, etc.) Nombre de tâcherons par domaine	Documents de la collectivité territoriale Rapports des services techniques	Cerner et mesurer l'apport des activités de BTP dans le développement local
17) Sports, culture, loisirs et Tourisme	Evénements culturels importants, Fêtes traditionnelles ou locales, Musées et zoo, Sites historiques, Sites naturels, Auberge, hôtel, camping, Jardins publics, Espaces verts, Salle de vidéo, Bar, café, restaurant, discothèque, Club (judo, équestre), Terrains des sports (football, basket, ...), Centres de lecture, Nombre équipement culturel et sportif, Sites touristiques (nombre, types, fréquentation, recettes), Espaces récréationnels pour les enfants	Documents de la collectivité territoriale Rapports des services techniques Rapports d'études	Apprécier les Apports de ces activités dans le développement local et aussi leurs contraintes et potentialités
18) Services et Secteur Bancaire	Agences de banques, IMF, Groupement d'épargne et de Crédit/tontine, Agence d'assurance, Avocat, juriste, notaire, Cabinet d'expertise comptable, (Données sur la clientèle, les transactions, relations avec la commune et les autres acteurs)	Documents de la collectivité territoriale, représentation des institutions financières Rapports ONG/.projets Statistiques chambre de commerce	Apprécier l'apport des services du secteur dans l'économie communale
19) Mobilisation et affectation des ressources financières	Budget de la commune (5 dernières années) Ratio prévisions/exécutions par catégorie socioprofessionnelle, Taux de recouvrement annuel, Subventions diverses, Ressources propres de la commune, Contribution directe de l'Etat, Contribution coopération décentralisée, Contribution des populations Contribution des projets et ONG, Contribution secteur privé, Produits d'exploitation des espaces communaux Autres (dons et legs), Plan d'investissement pluriannuel, Contrepartie Etat aux projets/programmes, Contribution des projets et ONG	Bilan exercices budgétaires Rapports des partenaires	Apprécier le niveau de mobilisation des ressources internes et externes Apprécier le niveau d'auto financement des actions de développement Déterminer les atouts et contraintes de la mobilisation des ressources internes et externes

ANNEXE 17

Grilles de collecte de données primaires (niveau canton, village, quartier de ville)

1- Généralités

Commune /Préfecture/Région de: _____

Zone de : _____

Nom du canton Village administratif / Quartier : _____

Hameaux / Campements rattachés: _____

Population : _____ (Hommes _____, Femmes _____) Nombre de Familles

(Cartes de famille): _____

2- Infrastructures

2.1- Infrastructures Sanitaires

Type	Nbre	Nature			Etat				Source de financement	Mode de gestion (Préciser gestion publique ou privée)
		Dur	Semi dur	Banco	Bon	Passable	Mauvais	En cours de réalisation		
CS										
Maternité										
PM I										
Dépôt communautaire										
Pharmacie										

2.2- Infrastructures Scolaires

Type	Nbre	Nature			Etat				Source de financement	Mode de gestion (Préciser gestion publique ou privée)
		Dur	Semi dur	Banco	Bon	Passable	Mauvais	En cours de réalisation		
Préscolaire										
primaire										
Collège										
Lycée										
Autres										

2.3- Infrastructures hydrauliques

Type	Nbre	Année de réalisation			Etat				Source de financement	Mode de gestion (Préciser gestion communautaire ou délégué)
					Bon	Passable	Mauvais	En cours de réalisation		
FPM										
AEV										
Bornes fontaines										
Puits traditionnels										
Branchement réseau TdE										
Puits										
Autres										

2.4- Infrastructures Agricoles (Sécurité alimentaire / élevage / Agriculture)

Type	Nbre	Etat			Fréquentation Fonctionnalité	Non fonctionnel	Source de financement	Mode de gestion
		Bon	Passable	Mauvais				
Banque céréalière								
Boutique coopérative								
A.H.A								
Banque intrant agricole								
Magasin de stockage / conservation								

Type	Nbre	Etat			Fréquentation Fonctionnalité	Non fonctionnel	Source de financement	Mode de gestion
		Bon	Passable	Mauvais				
Puits maraîchers								
Banque aliment bétail								
Banque intrant zootechnique								
Abattoirs / séchoir								
Parc de vaccination								
Ranch								
Laiterie / mini Laiterie / fromagerie								
Autres								

2.5- Infrastructures Economique

Type	Nbre	Etat			Fréquentation Fonctionnalité	Non fonctionnel	Source de financement	Mode de gestion
		Bon	Passable	Mauvais				
Marché hebdomadaire								
Marché bétail								
Marché rural de bois								
Gare routière								
Routes								
Pistes								
Piste d'atterrissage								
Campement								
Hôtel								
Centre artisanal								
Sites touristiques								
Moulin								
Décortiqueuses								
Batteuses								
Unités de transformation								
Autres à préciser								

2.6- Autres Infrastructures

Type	Nbre	Etat			Fréquentation Fonctionnalité	Non fonctionnel	Source de financement	Mode de gestion
		Bon	Passable	Mauvais				
Maison des Jeunes et de la Culture								
Bibliothèques								
Centre d'apprentissage								
Latrines publiques								
Dépotoirs								
Décharges publiques								
Stations de traitement des eaux usées								
Unités de transformation des déchets								
Caniveaux								
Tombereaux								
Toilettes publiques								
Autres à préciser								
Caniveaux								

3- Ressources naturelles

3.1- Ressource en eaux

3.1.1- Eaux de surfaces

Types	Nbre	Etat		Utilisation
		Permanents	Non permanents	
Mares				
Fleuves				
Lacs				
Rivières				
Sources				
Autres à préciser				

3.1.2- Eaux souterraines

Types	Profondeur		Utilisations
	Permanents	Non permanents	
Phréatique			
Aquifère			
Perchée			
Fossile			

3.2- Sols et végétation

3.2.1- Pâturages

Types	Localisation					Exploitations				
	Plaine	Vallée	Colline	Plateau	Dunes	Eleveurs	transhumant	Vendeurs de paille	Boucherons	autres
Herbacée										
Aériens										
Autres à préciser										

3.2.2- Terres aménageables

Types	Localisation	Nbre	Superficie	Utilisation
Vallée				
Dallol				
Cuvette				
Bas-fonds				
Oasis				
Autres				

3.2.3- Forêts

Types	Localisation	Nbre	Superficie	Espèces dominantes	Exploitation
Forêts classées					
Savane arbustive					
Savane arborée					
Brousse tigrée					
Mise en défend					
Bois privés					

3.2.4- Faunes

Espèces	Nature	Exploitation	
1. Terrestre			
Mammifères			
Oiseaux			
Reptiles			
Insectes			
2. Aquatiques			
Mammifères			
Poissons			
Oiseaux			
Reptiles			
Insectes			

4- Activités économiques : Apprécier la contribution de chaque activité à l'économie communale et au bien-être de la communauté

4.1- Agriculture

Type de spéculation	Production totale	Utilisation		Situation alimentaire
		Production auto consommée	Production vendue	

4.2- Elevage

Décrire le type d'élevage pratiqué

Intensif

Extensif

Elevage de case

Différentes espèces et leur nombre Revoir le tableau en l'éclatant en 4 sous colonne et en revoyant le titre

Espèces	Nombre	Utilisation aliment bétail		
		Grains de coton	Oui / Non	
Camelins		Sons	Oui / Non	
Bovins		Tourteaux	Oui / Non	
Ovins		Pierre à lécher	Oui / Non	
Caprins		Bloc urée	Oui / Non	
Asins				
Equins				
Volailles				
Porcins				
Autres				

4.3- Pisciculture et Pêche

Type de pêche	Nbre pêcheurs	Nbre d'étangs communautaires/mares	Nbre d'étangs privés	Production		
				Consommation	Vente locale	Exportation

4.4- Artisanat

Type	Nbre Femmes	Nbre Hommes	Destination	Production	Revenus
Maroquinerie					
Vannerie					
Poterie					
Tissage					
Forge					
Teinture					
Couture					
Sculpture					
Tannerie					

4.5- Foresterie / Cueillette

Type	Destination	Femmes	Hommes	Saison	Revenus
Karité					
Tamarin					
Fruit baobab					
Néré					
..... (Compléter)					
Bois de chauffe					
Bois d'œuvre					
Autres à préciser					

4.6- Apiculture

Type	Destination	Femmes	Hommes	Saison	Revenus
Artisanal					
Moderne					

4.7- Tourisme

Type	Site	Saisons	Nbre touristes	Origines	Opportunités	Revenus	observations
Culturel							
Archéologique							
Ecotourisme							
Religieux							
Autres à préciser							

4.8- Mines / Carrière

Type	Matière première	Produits	Production moderne	Production artisanale	Emplois créés
Mines					
Carrière					

4.9- Industrie

Type	Matière première	Produits	destinations	Revenus	Emplois créés

4.10- Transport

Moyens de transport	Nombre	Utilisations			Observations
		Familiale	Commerce	Autres	
Motos					
Vélos					
Véhicules particuliers					
Véhicules transport passagers					
Véhicules transport marchandises					
Charrettes					
Dromadaires					
Anes					
Chevaux					
Pirogues					

4.11- Communication

Canal	Nbre	Couverture	Qualité du réseau/fréquence	Observations
Radio publique				
Radio privée				
Radio communautaire				
Télévision				
Téléphone fixe				
Téléphone mobile				
Internet				
Journal				

4.12- Autres activités génératrices de revenus

Type	Nbre Femmes	Nbre Hommes	Source d'approvisionnement	Débouchés	Revenus
Tabliers					
Vente d'eau					
Fabrication savon traditionnel					
Petite restauration					
Ambulants/colporteurs					
Embouche					
Petit élevage					
Autres					

4.13- Energie domestique

Source	Accès	Utilisation	Bénéficiaires
Electrique			
Solaire			
Eolienne			
Gaz			
Pétrole			
Charbon de bois			
Charbon minéral			
Bois			
Autres à préciser			

5- Organisation et gestion de l'espace

5.1- Habitat

Type	Distribu tion	Struct ure	Maté riaux	Existence latrine	Lotissement	Caniveaux d'évacuation	Dépotoirs	Observations
Canton								
Village administ ratif								
Hameau								
Quartier								
Campe ment								

5.2- Gestion foncière

Existence de structure de gestion foncière de base: Oui ----- non

Règles relatives à l'usage et affectation des sols

Mode d'accès à la terre	Femmes	Hommes	Jeunes	Etrangers	Etablissement acte foncier
Héritage					
Achat					
Don					
Gage					
Location					
Prêt					

5.3- Ressources partagées

Types	Localités / collectivités concernées	Mode de partage	Aménagement réalisé	Observations
Forêts				
Bas-fonds/ cuvette				
Cours d'eau				
Points d'eau aménagés				
Pâturage				
Piste				
Route				
Marché				
Ranch				
Couloir de passage				
Carrière				
Autres				

5.4- Gestions des conflits

Types de conflits	Origine/durée	Acteurs concernés	Mode de gestion	Acteurs dans le règlement

5.5- Rapports avec les institutions

Représentant de l'Etat :

Région :

Préfectures :

Commune :

Autorité coutumière :

6- Revenus des ménages

Sources	Importance			Observations
	Femmes	Hommes	Jeunes	
Agriculture				
Elevage				
Artisanat				
Transport				
Commerce				
Mine				
Micro crédits				
Exode				
Diaspora				
Autres à préciser				

7- Partenaires d'appui

Noms du Partenaire	Domaine d'appui	Réalizations		Nombre d'année de présence
		Physiques	Financières	

8- Petits métiers à revoir en éclatant les 3 premières colonnes en deux s/colonne chacune et en supprimant 5 et 6

Types	Femmes	Hommes	Jeunes	Revenus	Activité principale	Activité secondaire	Observations
Artisans réparateurs							
Guérisseurs							
Garagistes							
Vulcanisateurs							
Soudeurs							
Maçons							
Menuisiers bois							
Menuisiers métalliques							
Coiffeurs							
Tresseuses							
Bûcherons							
Puisatiers							
Cireurs							
Cordonniers							
Bouchers							
Electriciens							
Autres à préciser							

9- Ressortissant à l'extérieur

Catégorie	Nombre	A l'intérieur du pays	A l'extérieur du pays	Appuis apportés
Commerçants				
Fonctionnaires				
Autres à préciser				

ANNEXE 18

Profil d'accès et de contrôle des ressources et des bénéfices

Désignation	ACCES		CONTROLE	
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
1. RESSOURCES¹				
<i>Matérielles</i>				
• Terre				
• Capital				
• Outils				
• Facteurs de production				
• Eau				
• Véhicules				
<i>Immatérielles</i>				
• Information				
• Education				
• Entraînement				
• Services publics				
2. BENEFICES				
<i>Matériels</i>				
• Revenu				
• Argent				
• Acquisition				
<i>Immatériels</i>				
• Prestige				
• Acquisition de compétence				
• Pouvoir politique				
• Statut social				
3. MARCHES				
• Marché de travail				
• Marché de marchandises Comme acheteur Comme vendeur				

¹ A modifier selon les conditions existantes

ANNEXE 19

Profil de position sociopolitique des femmes par rapport aux hommes

Questions-clés : Quelle est la position des femmes dans la société en relation aux hommes ?

Qui décide de ... ?

Catégorie : Position sociopolitique

Participation à la prise de décision <i>(à spécifier selon les conditions locales)</i>	Qui prend les décisions :				
	Femme seule	Les femmes prévalent	Femme et homme ensemble	Les hommes prévalent	Homme seul
A. Au foyer					
• Budget journalier					
• Investissements					
• Education des enfants					
• Planification familiale					
• Services de santé					
• etc.					
B. Dans la communauté					
• Représentation					
• Organisation					
C. Dans la société en général					
• Sphère politique					
• Sphère économique					
• Sphère religieuse					
Position sociopolitique des femmes comparée à celle des hommes	Plus basse (plus mauvaise)		Presque égale	Plus haute (mieux)	
A. Image de soi-même :					
• image d'elle-même de la femme					
• image dans la société					
B. Capacité d'organisation					
C. Autre :					

ANNEXE 20

Fiche technique sur l'arbre des problèmes et l'arbre des objectifs

L'arbre des problèmes est un outil de diagnostic. Son élaboration nécessite au préalable une identification et une formulation claire et précise des problèmes.

Avec les populations ou groupes cibles concernés par l'étude, on dresse la liste des problèmes et des difficultés dans le domaine propre à leur vie quotidienne (production, vie sociale, économie, culture, etc.).

A partir de cette liste, on fait ressortir le problème central, c'est à dire crucial qui se pose à eux et qui entraîne les autres. L'arbre des problèmes part du principe que toute situation créée a une origine (cause), a un impact (conséquence) et doit avoir une solution appropriée.

Il se schématise comme suit :

- Le tronc représente le problème ;
- Les racines représentent les causes ;
- Les branches représentent les conséquences ;
- Les fruits représentent les solutions.

A toutes ces étapes de l'élaboration de l'arbre, il faut définir les liaisons et les conséquences :

- **Première étape** : identification du problème principal, le Tronc

- **Deuxième étape** : construction de l'arbre des problèmes

Reporter le problème principal sur le tronc de l'arbre

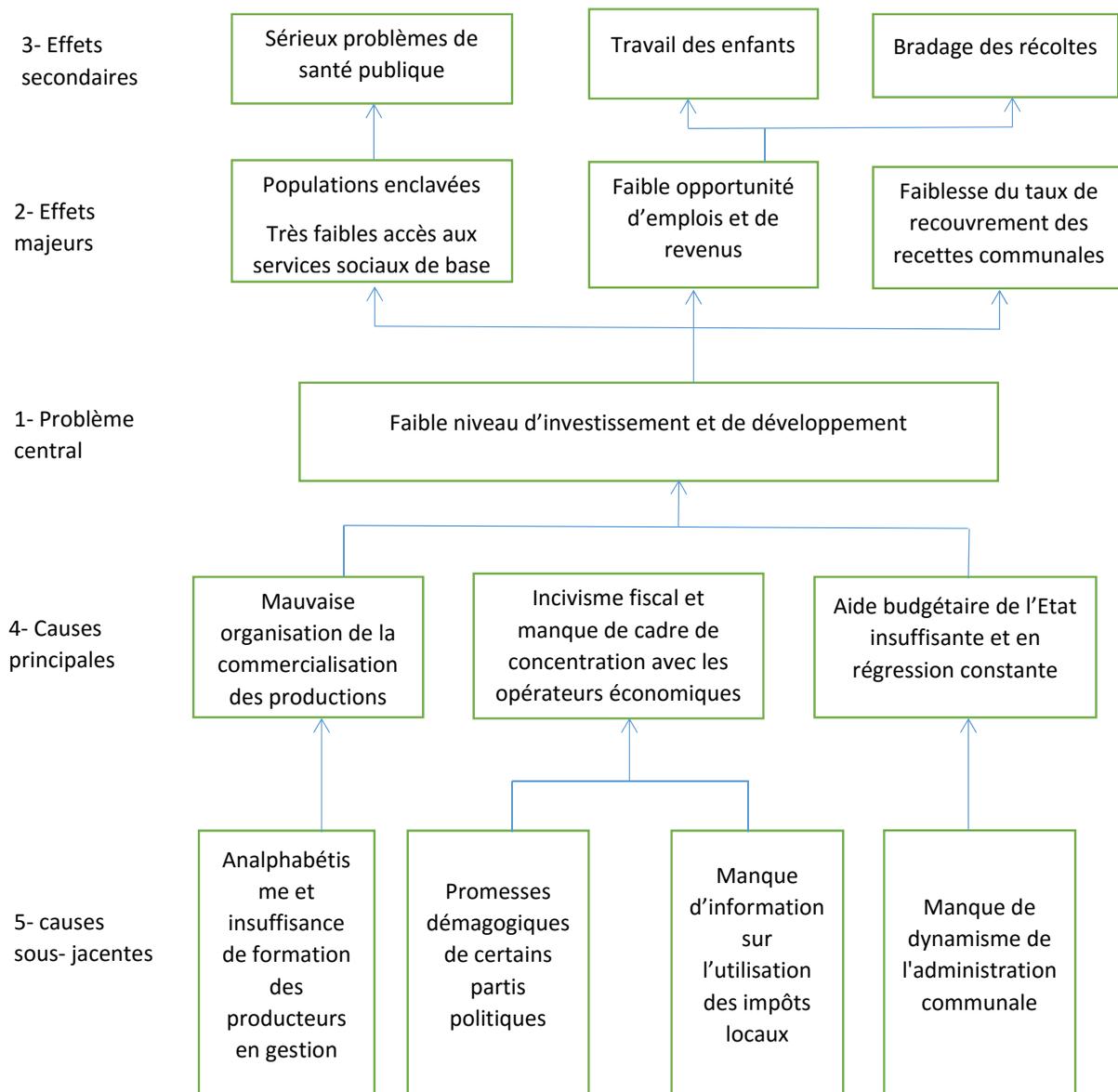
Identifier les causes et les reporter en tant que racines de l'arbre.

Il est fondamental que ce soit les délégués des communautés qui énoncent et hiérarchisent les Causes et non l'animateur.

Chercher les effets, les conséquences du problème et les reporter en tant que branches.

- **Troisième étape** : construction de l'arbre des objectifs en tant que "formulation positive" de l'arbre des problèmes.

Remarque : pour que l'arbre des objectifs présente effectivement des actions à entreprendre, il faut que l'énoncé du problème soit le plus précis possible.



Le cadre des problèmes aide à la priorisation des problèmes identifiés.

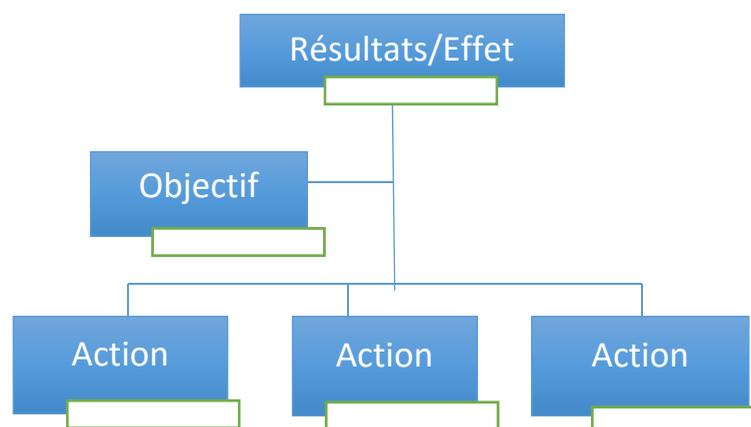
Cadre des problèmes

	Problème	Causes	Conséquences
1			
2			
3			
...			

L’arbre des objectifs est un outil de planification. Contrairement à l’arbre des problèmes, l’arbre des objectifs est construit au départ de façon assez mécaniste :

- 1) Le problème central est supposé résolu et sa formulation est inversée (formulation en forme d’un objectif) ;
- 2) Les effets sont aussi inversés, en commençant par les feuilles de l’arbre (indicateurs observables), en continuant au niveau branches secondaires, puis en traitant les branches principales (résultats attendus) ;
- 3) Les familles de problèmes (grandes causes) sont inversées (axes d’intervention), puis les problèmes individuels et leurs origines (activités et tâches) ;
- 4) La cohérence de l’arbre des objectifs est testée en analysant : “si nous faisons cela (activité et tâches) parviendrons-nous au résultat escompté ?”. A chaque fois qu’une incohérence est observée, une carte “éclair” est positionnée. Une mise en cohérence simultanée de l’arbre des problèmes et de l’arbre des objectifs est effectuée jusqu’à ce que tous les liens de causalités soient évidents ;
- 5) Les acteurs les plus directement concernés par les activités et tâches sont identifiés de même que les obstacles éventuels à la réalisation de l’activité.

Modèle : Arbre des objectifs



Une fois terminé, l’arbre des objectifs fournit un aperçu de la situation future souhaitée, comprenant les moyens indicatifs permettant d’atteindre le but visé. Comme dans le cas de l’arbre des problèmes, celui

des objectifs doit offrir un résumé simplifié de la réalité. Il s'agit simplement d'un outil d'aide à l'analyse et à la présentation des idées. Son atout majeur réside dans le fait qu'il analyse les objectifs potentiels du projet partant d'une vision claire des problèmes prioritaires.

La transcription en tableau aide à l'identification des objectifs prioritaires et constitue la base des étapes suivantes de la programmation.

Cadre des objectifs (la formulation positive du cadre des problèmes)

	Objectif	Action	Résultat(s)/Effet(s)
1			
2			
3			
...			

Source : ProDeG, Formation sur la formulation de la vision et de la programmation du PDC Sokodé, 2014

ANNEXE 21

Fiche technique sur l'analyse institutionnelle, organisationnelle et financière de la collectivité

Objectif général: Elaborer le plan de renforcement des capacités organisationnelles et Institutionnelles de l'administration de la collectivité territoriale.

Séquence 1 : Les grands domaines concernés par l'évaluation

Objectif de la séquence : Identifier de manière exhaustive les principaux domaines concernés par l'évaluation :

- Organisation interne ;
- Gestion administrative et financière ;
- Mobilisation des ressources ;
- Planification/Programmation du développement local ;
- Les services /Produits et réalisations de l'administration.

Séquence 2 : Inventaire des indicateurs pertinents liés à chaque domaine

Objectif de la séquence : identifier domaine par domaine les indicateurs et sous Indicateurs en rapport avec le domaine concerné conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur (cf. colonne observations).

Séquence 3 : Affectation des scores aux indicateurs et sous indicateurs

Préalables : Organiser l'assistance en 3 groupes distincts : Service technique déconcentrés, conseillers élus, Organisation de la Société civile. Ces 3 groupes ont des responsabilités dans la fourniture de services ou dans la consommation des services communaux. Le facilitateur doit affecter de symboles aux différents groupes pour bien organiser la synthèse de notation

Objectif de la phase : identifier les indicateurs qui ont des scores faibles, les problèmes et causes

Séquence 4 : Appréciation de la performance des différents domaines cités ci-haut et proposition solutions

Objectif : identifier les forces et faiblesses de la commune au niveau de chaque domaine et formuler des solutions.

1. Domaine de l'organisation interne de la collectivité territoriale

Indicateurs	Niveaux croissants d'appréciation				Observations
	Niveau 1 (score : 0)	Niveau 2 (Score 1)	Niveau 3 (Score 2)	Niveau 4 (Score3)	
Tenue du Conseil de collectivité					
Nombre de sessions ordinaires du Conseil	1 Session	2 Sessions	3 Sessions	4 Sessions	(Apprécier suivant la législation en vigueur)
Taux de participation aux sessions	0-50%	50-75%	75-90%	+90% des membres convoqués sont présents	-
Dispositions prises pour que les délibérations du conseil soient diffusées	Pas de dispositions prises	Une disposition prise	Quelques dispositions sont prises	Toutes les dispositions sont prises	-
Dispositions prises pour que les délibérations soient exécutées	Pas de dispositions prises	Une seule disposition prise	Quelques dispositions sont prises	Toutes les dispositions sont prises	-
Les dispositions prises pour que les débats soient ouverts aux femmes	Pas de dispositions prises	Une seule disposition prise	Quelques dispositions sont prises	Toutes les dispositions sont prises	-
<u>Les services de l'administration de la collectivité</u>					
La collectivité dispose des services locaux fonctionnels	Pas de services	1 à 2 services	3 services	Tous les services	-
Respect des textes définissant les attributions des services financiers	Pas connus	Connus mais pas respectés	Connus et partiellement représentés	Connus et entièrement représentés	-
Les règles de la comptabilité publique sont respectées	Pas connus	Connus mais pas respectés	Connus et partiellement représentés	Connus et entièrement représentés	-

Indicateurs	Niveaux croissants d'appréciation				Observations
	Niveau 1 (score : 0)	Niveau 2 (Score 1)	Niveau 3 (Score 2)	Niveau 4 (Score3)	
Respect des textes définissant les attributions du SG	Pas connus	Connus mais pas respectés	Connus et partiellement représenté	Connu et entièrement représenté	-
Mécanisme de suivi fonctionnel des services locaux mis en place	Non mis en place	Partiellement mis en place	Mis en place et non fonctionnel	Mis en place et fonctionnel	-
Existence stratégie ville propre à moyen terme	N'existe pas	Existe mais pas appliquée	Existe mais partiellement appliquée	Existe et entièrement appliquée	-
Les populations déclarent les événements d'état civil	Ne déclarent pas	Peu d'événements sont seulement déclarés	Quelques événements importants sont déclarés	Tous les événements sont déclarés	-
Existe-t-il des arriérés d'indemnité et de rétribution	Existe de beaucoup d'arriérés	Quelques mois d'arriérés	1 à 2 mois seulement	N'existe pas	-
Le mécanisme de suivi fonctionnel est respecté	Pas respecté	Très peu respecté	Partiellement respecté	Entièrement respecté	=
<u>Réunions avec les acteurs locaux</u>					
Les élus organisent des réunions avec les populations avant et après une session Une	Aucune réunion	(1) réunion avant ou après par session	Deux (2) réunions par session 1 avant et 1 après la session	Plus de deux (2) réunions de concertation par session	-
Le Responsable de l'Exécutif organise des réunions par service	Aucune réunion	Une réunion par an	Deux réunions par an	Plus de deux réunions par an	-
Le Responsable de l'Exécutif organise des réunions avec tous les services	Aucune réunion	Une réunion par an	Deux réunions par an	Plus de deux réunions par an	-
<u>Commissions spécialisées</u>					
Nombres de commissions spécialisées mises en place	Aucune commission	Une commission	Deux commissions	Plus de deux commissions	-

Les rôles et responsabilités des commissions sont assumés	Non connus et non assumés	Connu mais pas assumés	Connu mais Partiellement assumés	Connu et Entièrement assumés	-
Les femmes sont réparties dans les commissions	Pas de femmes dans les commissions	1 femme dans l'ensemble des commissions	2 femmes dans l'ensemble des commissions	Plus de 2 femmes dans l'ensemble des commissions	-

2. Domaine de la gestion administrative et financière

Indicateurs	Niveaux croissants d'appréciation				Observations
	Niveau 1 (score : 0)	Niveau 2 (Score 1)	Niveau 3 (Score 2)	Niveau 4 (Score3)	
<u>Le Budget</u>					
Le budget annuel de la Collectivité est élaboré et adopté	Pas élaboré	Elaboré et pas adopté	Elaboré et adopté avec nombre conseiller <2/3	Elaboré et adopté avec plus de 2/3 des conseillers	Se référé à la loi N° 2007-011 relative à la décentralisation
Le budget annuel est transmis dans les délais	Pas transmis	Transmis après le délai du 15 décembre	Transmis dans le délai mais budget non équilibré	Transmis dans les délais et Budget équilibré	-
Le budget annuel prend en compte les besoins de la population	Besoins pas du tout pris en compte	Besoins insuffisamment pris en compte	Besoins à moitié pris en compte	Besoins suffisamment pris en compte	-
Taux d'exécution global du budget année passée	Moins de 20%	Entre 20 et 50%	Entre 50 et 90%	Plus de 90%	-
Taux d'exécution du budget d'investissement	Moins de 20%	Entre 20 et 50%	Entre 50 et 90%	Plus de 90%	-
Taux de remboursement des dettes	Moins de 20%	Entre 20 et 50%	Entre 50 et 90%	Plus de 90%	-
Le compte administratif est élaboré et adopté	Non élaboré	Elaboré et pas adopté	Elaboré et adopté non diffusé	Elaboré, adopté, diffusé et archivé/classé	-
Le compte administratif est transmis à la cour des comptes	Pas transmis	Transmis après le délai requis	Transmis dans le délai sans accusé de réception	Transmis dans les délais avec accusé de réception	-

<u>Passation de marché</u>					
Les procédures et dispositions de passation des marchés sont respectées	$x \leq 30\%$ des marchés passés respecte les procédures	$30 < x \leq 50\%$ des marchés passés respecte les procédures	$50\% < x \leq 90\%$ des marchés passés respecte les procédures	+90% des marchés passés respectent les procédures	-
Les réceptions des investissements sont conformes aux normes techniques	$x \leq 20\%$ des marchés	$20\% < x \leq 50\%$ des marchés	$50\% < x \leq 90\%$ des marchés	Plus de 90% des marchés	-
<u>Gestion personnel et documentation</u>					
La collectivité dispose d'un service d'archivage	N'existe pas	Existe mais non opérationnel	Existe mais il s'agit d'un simple classement	Existe et est opérationnel	-
La Commune dispose d'un système de gestion du personnel	N'existe pas	Existe mais non opérationnel	Existe, opérationnel mais non partagé	Existe, opérationnel et est partagé	-

3 .Domaine de la planification et de la programmation du développement local

Indicateurs	Niveaux croissants d'appréciation				Observations
	Niveau 1 (score : 0)	Niveau 2 (Score 1)	Niveau 3 (Score 2)	Niveau 4 (Score3)	
La Collectivité dispose d'une base de données actualisée et accessible	N'existe pas	Existe mais non opérationnelle	Existe mais partiellement opérationnelle	Existe et est opérationnelle	-
Le processus de planification et de programmation est	N'est pas participatif	Peu participatif	participatif Implique la population dans le diagnostic	Implique la population dans le processus	-
La Collectivité dispose d'un plan de développement	Ne dispose pas de plan stratégique	participatif Dispose d'un plan stratégique mais non participatif	Dispose d'un plan peu participatif	Dispose d'un plan participatif	-
La Collectivité a fait une planification réaliste	Moins de 20% des actions prévues sont réalisées	20 à 50% des actions prévues sont réalisées	50 à 90% des actions prévues sont réalisées	Plus de 90% des actions prévues sont réalisées	-

4. Domaine de la mobilisation de ressources financières

Indicateurs	Niveaux croissants d'appréciation				observations
	Niveau 1 (score : 0)	Niveau 2 (Score 1)	Niveau 3 (Score 2)	Niveau 4 (Score3)	
La Collectivité dispose d'une base de données actualisée et accessible	N'existe pas	Existe mais non opérationnelle	Existe mais partiellement opérationnelle	Existe et est opérationnelle	-
Le processus de planification et de programmation est participatif	N'est pas participatif	Peu participatif	Implique la population dans le diagnostic	Implique la population dans le processus	-
La Collectivité dispose d'un plan de développement participatif	Ne dispose pas de plan stratégique	Dispose d'un plan stratégique mais non participatif	Dispose d'un plan peu participatif	Dispose d'un plan participatif	-
La Collectivité a fait une	Moins de 20% des actions prévues sont réalisées	20 à 50% des actions prévues sont réalisées	réaliste 50 à 90% des actions prévues sont réalisées	planification Plus de 90% des actions prévues sont réalisées	-

5 Domaine des Services/ Produits/Réalisations de la Collectivité

Indicateurs	Niveaux croissants d'appréciation				observations
	Niveau 1 (score : 0)	Niveau 2 (Score 1)	Niveau 3 (Score 2)	Niveau 4 (Score3)	
Les services /produits et réalisations de la collectivité satisfont les besoins des populations	Ne satisfont pas les besoins des populations	Satisfont peu aux besoins des populations	Satisfont aux besoins des populations mais peu équitables	Satisfont les besoins des populations et équitables	-
La Collectivité dispose d'un système de suivi-évaluation	Ne dispose pas	Dispose d'un système mais non opérationnel	Dispose d'un système opérationnel mais non performant	Dispose d'un système performant et opérationnel	-

ANNEXE 22

Fiche technique sur la matrice d'orientation stratégique (MOS)

Fiche Technique sur la Matrice d'Orientation Stratégique (MOS)

Objectifs : Formulation des stratégies pertinentes pour la collectivité territoriale.

Conditions : Modérateur expérimenté ; participants disponibles et attentifs ; Minimum : 4 heures, maximum : une journée. Il est souhaitable que les participants à l'atelier soient instruits.

Guide pour l'application : Le point départ de l'élaboration du MOS est les résultats du FFOM. Le FFOM présente un ensemble de forces (atouts, potentialités), faiblesses (contraintes), opportunités et menaces. Parmi ces facteurs, il faut fixer les priorités.

1- Fixez les priorités

- Sélectionnez 5 à 7 facteurs de chaque catégorie, si nécessaire grouperez et combinez des facteurs ;
- Parvenez à un consensus sur les priorités (discussion ou vote) ;

2- Elaborer la matrice

		Opportunités (o)					Menaces (M)					Point
Forces (s)		O1	O2	O3	O4	O5	M1	M2	M3	M4	M5	
	F1											
	F2											
	F3											
	F4											
Faiblesses												
	f1											
	f2											
	f3											
	f4											
	f5											
Points												

- Identifier les combinaisons qui auront le principal impact positif sur l'entité ou le champ du problème (Discussion ou vote).

3- Le vote

Donner un capital de points à chaque participant qui doit à son tour l'utiliser rigoureusement. En identifiant les combinaisons qui auront le principal impact. Il n'y a pas une formule standard pour le capital de point à donner à chaque participant. Ceci dépend :

- Du nombre de colonnes et cellules total ;
- Du nombre de participants ;
- Et d'un souci d'avoir un chiffre statistiquement valable.

La logique est donc de tenir compte d'un capital de point en fonction du nombre de participants et du nombre total de cellule pour une validité statistique des résultats et une rigueur des participants dans l'attribution des points aux cellules.

4- Instructions pour réussir le MOS

Faire de bonnes formulations des Opportunités et des Menaces, Atouts et Contraintes Notre commune est dans un environnement où les Opportunités et des Menaces, Atouts et Contraintes identifiés jouent de façon significative dans son développement.

5- Comment exploiter la matrice ?

Faire les totaux par carreaux par cellule, lignes, colonne.

6- Comment définir les stratégies ?

Les choix de stratégies internes/externes se fait en tenant compte des Opportunités et des Menaces, Atouts et Contraintes Les stratégies externes

1. Saisir les opportunités en utilisant les forces et en éliminant les faiblesses
2. Réduire les menaces en utilisant les forces et en éliminant les faiblesses

Les stratégies internes

1. Utiliser une force pour saisir une opportunité et réduire les menaces
2. Eliminer une faiblesse pour saisir une opportunité et réduire les menaces

Tableau : Synthèse

	Opportunités	Menaces
Forces (Atouts ou Potentialités)	Utiliser les forces pour saisir les opportunités	Utiliser les forces pour réduire les menaces
Faiblesses (Contraintes)	Eliminer les faiblesses pour saisir les opportunités	Eliminer les faiblesses pour réduire les menaces

ANNEXE 23

Tableaux de collecte des données de Financement

Tableau 1 : Evolution des ressources propres de la collectivité pendant les cinq dernières années

Années	An...-n			Ann-1			An		
				Primitif	Réalisation	Taux (%)	Primitif	Réalisation	Taux (%)
Recettes Fiscales (total)									
FNB + FB									
Patentes + Licences									
Recettes exercices antérieures et autres									
Recettes propres (total)									
Droits et taxes sur services Marchands									
Produits du Patrimoine									
Produits des taxes et impôts indirects									
Expédition des actes administratifs et amendes									

Tableau 2: Equilibre financier de la Collectivité pendant les cinq dernières années

Année	Budget section fonctionnement			Budget section Investissement			
	Recette (1)	Dépenses (2)	Epargne brute A=(1)-(2)	Recettes (3)	Capacité d'investissement B= A+3	Dépenses (4)	Capacité de financement C=B - 4
An n							
An n-1							
An n-2							
An n-3							
An n-4							
TOTAL							
MOYENNE							

Tableau 3 : Contrepartie des populations pour la réalisation et l'exploitation des actions de développement

Année Intervenant	An n	An n-1	An n-2	An n-3	An n-4	TOTAL
TOTAL						

Tableau 4 : Contribution de l'Etat au budget de la Collectivité en FCFA

Année	An n	An n-1	An n-2	An n-3	An n-4	TOTAL
Subventions						
Investissements						
Finances						
TOTAL						

Tableau 5 : Mise en place des crédits par les structures de micro-finances

Année Structures	An n	An n-1	An n-2	An n-3	An n-4	TOTAL
FUCEC						
WAGES						
UMECTO						
.....						
.....						
TOTAL						

Tableau 6 : Capacité d'épargne de la Collectivité

Année Structures	An n	An n-1	An n-2	An n-3	An n-4	TOTAL
FUCEC						
WAGES						
UMECTO						
.....						
.....						
TOTAL						

Tableau 7 : Coût des investissements financés par les autres intervenants de An n à An n+4

Année Structures	An n	An n-1	An n-2	An n-3	An n-4	TOTAL
TOTAL						

Tableau 8 : Récapitulatif des ressources de An à An n-4

	TOTAL	MOYENNE	POURCENTAGE (%)
Collectivité			
Population			
Etat			
Intervenants			
Total			

ANNEXE 24

Matrices du Cadre Logique

Annexe 20.1 Matrice du Cadre Logique classique (Selon l'Union Européenne)

	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses
Objectifs globaux : L'objectif de développement auquel le projet contribue- Au niveau national ou sectoriel (précise le lien avec la politique et/ou le programme sectoriel)	Mesure la contribution à l'objectif global, Utilisé pendant l'évaluation. Souvent il est inapproprié que cette information soit traitée au niveau du projet.	Sources d'information et méthodes employées pour la recueillir et en faire le reporting (y compris qui et quand/ à quelle fréquence).	
Objectif spécifique : Le résultat à la fin du projet Plus précisément les avantages escomptés pour le (s) groupe (s) cible (s)	Aide à répondre à la question : Comment saurons-nous si l'objectif spécifique a été atteint ? Doit inclure des informations sur la quantité, la qualité et le temps.	Sources d'information et méthodes employées pour la recueillir et en faire le reporting (y compris qui et quand/ à quelle fréquence).	Hypothèses (hors du contrôle de la gestion du projet) Susceptibles d'exercer un impact sur le lien objectif global/objectif spécifique.
Résultats : Les résultats directs/tangibles (biens et services) du projet, qui sont amplement « sous contrôle » de la gestion du projet.	Aide à répondre à la question : Comment saurons-nous si les résultats ont été obtenus ? Doit inclure des informations sur la quantité, la qualité et le temps	Sources d'information et méthodes employées pour la recueillir et en faire le reporting (y compris qui et quand/ à quelle fréquence).	Hypothèses (hors du contrôle de la gestion du projet) Susceptibles d'exercer un impact sur le lien résultats/objectif spécifique.
Activités : Les tâches (programme de travail) qui doivent être effectuées pour obtenir les résultats prévus (en option dans la matrice proprement dite)	(en option dans la matrice proprement dite)	(la présente case peut parfois contenir un résumé des coûts/budgets)	Hypothèses (hors du contrôle de la gestion du projet) Susceptibles d'exercer un impact sur le lien activité-résultat

Source : « Méthodes de l'Aide –Lignes directrices-Gestion du Cycle de Projet », *EuropAid*, 2004

ANNEXE 26

Canevas type d'élaboration du Plan

Sommaire

Sigles

Préface (mot du Président du conseil)

- Justification Plan
- Remerciement aux différents Acteurs
- Invitation à tous les Acteurs à la mise en œuvre

Fiche signalétique de la Collectivité (commune/préfecture/région)

- Position géographique
- Statut
- Superficie
- Population, densité
- Ethnies
- Unité territoriale (découpage Adm, village/quartiers, Canton, commune, préfecture et région)
- Composition du conseil (membres de droit, membres élus, nombre de femmes, nombres d'hommes, etc.)
- Principales activités économiques
- Zonage

Résumé (4 à 5 pages)

- Présentation sommaire de la collectivité
- Analyse-diagnostic (résumé)
- Axes prioritaires de développement
- Programmes d'action et d'investissement
- Dispositif institutionnel, financements, suivi, évaluation...

Introduction (2 pages)

- Contexte politique et institutionnel (compétence de la collectivité en matière de planification stratégique de développement, en matière de planification, politique de développement local, etc.)
- But poursuivi
- Objectifs/résultats attendus
- Méthodologie
- Annoncer les parties du plan

I- Présentation de la collectivité territoriale

- Caractéristiques physico naturelles (relief, végétation, hydrauliques, sols, faune, flore, etc.)
- Caractéristiques socioculturelles (données démographiques, migrations, éducation, santé)
- Caractéristiques économiques primaires, secondaires et tertiaires
- Caractéristiques institutionnelles

II- Bilan diagnostic

- L'analyse se fera secteur par secteur et de façon systémique.
- Ressortir les tendances

- Causes et conséquences des tendances
- Potentialités, opportunités et contraintes, menaces, atouts
- Hypothèses de solutions
- Analyse croisée des différents secteurs (aspects humains – éducation – santé – jeunesse et sport ainsi que le secteur productif)
- Domaines de compétence de la collectivité territoriale (tous les domaines en dehors de ceux réservés à l'Etat)
- Analyse institutionnelle de la collectivité (les organes délibérants, l'exécutif, les Acteurs et leurs relations, les services communaux, préfectoraux et régionaux)

III – Axes stratégiques et objectifs de développement

- Formulation de la vision de la Collectivité (sur une période de 10 à 15 ans)
- Mission de la collectivité
- Axes stratégiques de développement
- Objectifs de développement
- Cadre logique axé sur les résultats
- Cohérence avec les OMD, la SCAPE, la SDR et les politiques sectorielles

IV – Programme d'Actions et d'Investissements

- Programme d'opérations pluriannuel pour cinq ans (Objectifs spécifiques, résultats attendus, principales activités, calendrier d'exécution, indicateur de réalisation, responsabilités...)
- Plan d'Investissement pluriannuel (répartition des investissements par domaine ou secteur (santé, éducation, hydraulique etc.par an)
- Programme d'Actions annuel (Objectifs spécifiques, résultats attendus, principales activités à réaliser, calendrier d'exécution, indicateur de réalisation, responsabilités, répartition des coûts, budget annuel d'investissement, etc.)

V– Cadre institutionnel de mise en œuvre

- Organisation
- Rôle des structures
- Ancrage
- Mécanisme de financement
- Mobilisation interne (participation de la collectivité et participation communautaire)
- Mobilisation externe (Etat, Projets, Programme, Diaspora...)
- Dispositif de suivi /évaluation et reprogrammation

ANNEXES

- Cartes
- Base de données
- Tableaux synoptiques de planification
- Cadre logique
- TDR.

ANNEXE 27

Canevas type du résumé des éléments stratégiques du plan

But du résumé :

- Informer la cible sur les éléments stratégiques du plan de développement de façon brève et précise;
- Faciliter la comparaison entre plusieurs plans de développement.

Le résumé peut être distribué p. ex. en forme de dépliant ou être posé sur un site web.

chapitre	
I.	Nom de la Ville
II.	Durée du Plan de développement
III.	Budget global du Plan de développement
IV.	Fiche signalétique de la collectivité territoriale
V.	Vision
VI.	Orientations stratégiques du Plan de développement
VII.	Les programmes du Plan de développement Programme 1 : et budget du programme Projet 1.1. - Résultats - Indicateurs - Activités - Budget projet Projet 1.2. - Résultats - Indicateurs - Activités - Budget par projet Programme 2..... Projet 2.1. - Résultats - Indicateurs - Activités - Budget par projet Projet 2.2..... - Résultats - Indicateurs - Activités - Budget par projet
VIII.	Stratégie de mobilisation des ressources y compris recettes
IX.	Dispositif du Suivi et d'Evaluation
X.	Rôles des parties prenantes
XI.	Contacts du responsable du dépliant du Plan de développement ; éventuellement date d'établissement du résumé

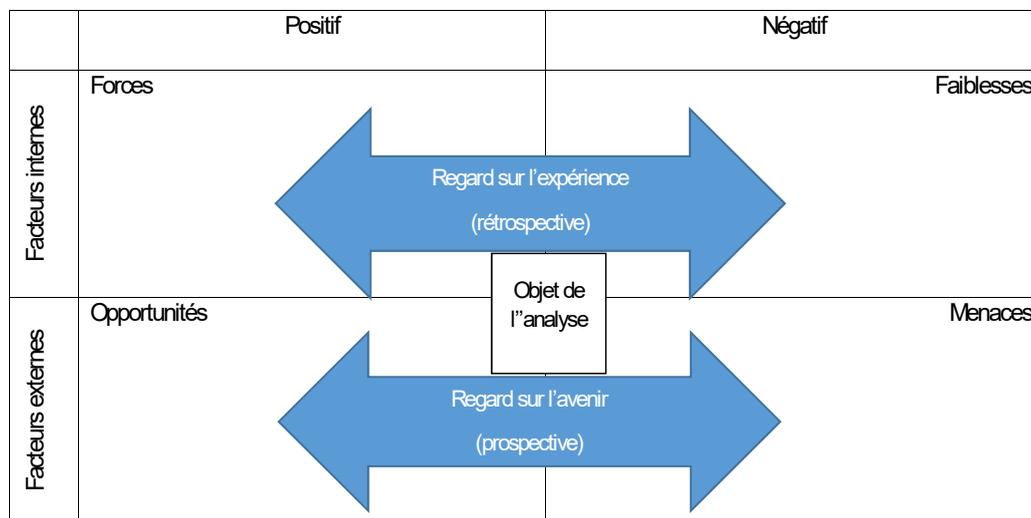
ANNEXE 28

Fiche technique sur l'analyse FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces)

L'analyse FFOM est un outil d'analyse stratégique qui s'applique dans la plupart des réunions rassemblant des personnes concernées par la stratégie ou des experts.

Il permet d'analyser et de combiner dans un tableau les forces et faiblesses, caractérisant p. ex. une situation, une organisation, un projet, une collectivité locale, aspects avec celle des opportunités et des menaces de son environnement. Ceci afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement.

Le tableau est divisé en quatre cases. Il aide à saisir et de fixer par écrit les différentes perceptions et opinions des parties prenantes. L'analyse est applicable p.ex. dans la phase de diagnostic avec des différentes couches sociales et représentants de la collectivité territoriale concernée. Le but de l'analyse est de prendre en compte dans la stratégie, à la fois les facteurs internes et externes, en maximisant les potentiels des forces et des opportunités et en minimisant les effets des faiblesses et des menace



Source : selon GIZ, Capacity Works, 2011

Les étapes d'une analyse FFOM :

1. Déterminer l'objet et les limites de l'objet à analyser (p.ex. un espace géographique, une problématique, un secteur politique, etc.)
2. Remplir le tableau à quatre cases et visualiser les résultats. On fait ressortir les points de vues sur des expériences déjà faites et on les classe dans la case 'forces' ou la case 'faiblesses'. Les idées sur l'avenir portent sur les opportunités et menaces, influencées par des facteurs externes.

- Forces : Les forces sont des aspects positifs internes que contrôle l'organisation et sur lesquels on peut bâtir dans le futur.

- Faiblesses : Les faiblesses sont les aspects négatifs internes mais qui sont également contrôlés par l'organisation, et pour lesquels des marges d'amélioration importantes existent.

- Opportunités : Les opportunités sont les possibilités extérieures positives, dont on peut éventuellement tirer parti, dans le contexte des forces et des faiblesses actuelles. Elles se développent hors du champ d'influence de l'organisation ou à la marge.

- Menaces: Les menaces sont les problèmes, obstacles ou limitations extérieures ou risques, qui peuvent empêcher ou limiter le développement d'une organisation ou d'un secteur (p.ex. santé). Elles sont souvent hors du champ d'influence de l'organisation ou à la marge. 3. Discuter les résultats et s'assurer de la bonne compréhension par tous 4. Analyser les résultats, en tirer des conclusions (p.ex. formuler les activités à entreprendre ou des options stratégiques) Il s'agit de voir comment tirer parti de la situation au mieux. Il convient lors de cette phase d'explorer systématiquement les possibilités offertes par l'analyse. Ce travail devrait se faire idéalement avec les groupes lors des réunions.

Questions utiles à l'analyse :

- Comment maximiser les forces ?
- Comment minimiser les faiblesses ?
- Comment maximiser les opportunités ?
- Comment utiliser les forces pour tirer parti des opportunités ?
- Comment corriger les faiblesses en tirant parti des opportunités ?
- Comment minimiser les menaces ?
- Comment utiliser les forces pour prévenir ou réduire les menaces ?
- Comment minimiser les faiblesses et les menaces ?

Ressources nécessaires :

- Temps : quelques jours de préparation, temps des réunions
- Humaines : participants à l'analyse et animateur/ facilitateur
- Financières : une analyse simple peut avoir un coût extrêmement réduit ; mais il peut avoir un coût significatif si l'analyse implique des déplacements et plusieurs ateliers.

ANNEXE 29 :

Liste des participants à l'élaboration du manuel d'implantation de la chaîne PPBESE

N°	NOM ET PRENOM(S)	FONCTION	STRUCTURE
1.	ASSIMAIDOU Kossi	MINISTRE	Ministère de la planification du développement
2.	EDJEOU Essohanam	Directeur de cabinet	Ministère de la planification du développement
3.	HOMEVOR Etsri	Secrétaire général	Ministère de la planification du développement
4.	BAMBAH Djerkabary	Directeur général	Direction générale de la planification et du développement
5.	KADJA Abalodjam	Directeur général	Directeur général de l'aménagement du territoire
6.	MEATCHI T. Gervès	Directeur	Direction de la planification des politiques du Développement
7.	NAYODAH Yaovi	Directeur	Direction des études générales
8.	Badohoun Victorine épouse WOMITSO	Directrice	Direction des études de population
9.	PANETO Bèguèdouwè	Chef de division	Division des infrastructures économiques et Administratives
10.	AHOSE Gbemu Kofi Mawufelolo John	Chef de division	Division des secteurs secondaires et tertiaires
11.	ADELAYI Talidè	Chef de division	Division du Développement Humain Et De L'emploi
12.	POROSI Makénnibè	Chef de division	Division du développement rural et environnement
13.	BILAWÉ Toyi Balakiyèm	Chef de division	Division de la gouvernance politique institutionnelle administrative et économique
14.	HODOR K. William	Chef section	Section des analyses et diagnostics contextuels
15.	CLOCUH Kagni Dodji	Chef section	Section des études conjoncturelles
16.	BABAKE Bawoumondom	Chef section	Section des études de population et du plaidoyer
17.	TSOMANA Komlavi	Chef section	Section des politiques et programmes de population
18.	DAO Alaza Wiyao	Chargé d'études	Division du Développement Humain Et De L'emploi
19.	ANAMINA Akoniga Dissougma	Chargé d'études	Division des secteurs secondaires et tertiaires
20.	AGBEFU Koudjo	Chargé d'études	Division du développement rural et environnement

21.	AGBAVON Sophie	Chargé d'études	Division des infrastructures économiques et Administratives
22.	Abotsi koffi Totovi	Chargé d'études	Section des analyses et diagnostics contextuels
23.	BARBAKOUA Piyame	Chargé d'études	Division de la gouvernance politique institutionnelle administrative et économique



*Au service
des peuples
et des nations*

REPUBLIQUE TOGOLAISE
TRAVAIL-LIBERTE-PATRIE



MINISTRE DE LA PLANIFICATION
DU DEVELOPPEMENT

MANUEL DE PROCEDURES
D'IMPLANTATION DE LA CHAINE

PPBESE

AU TOGO