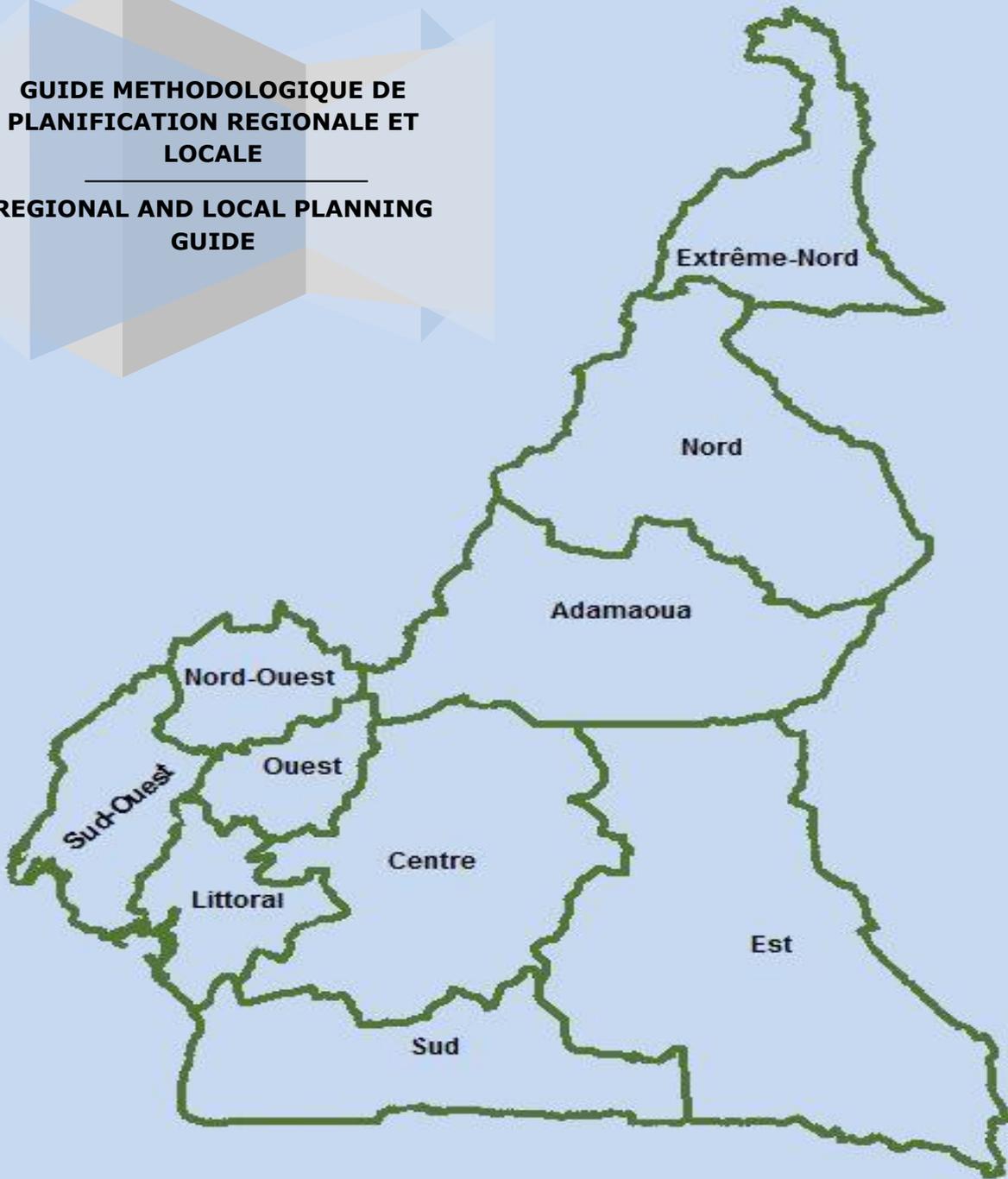




**GUIDE METHODOLOGIQUE DE
PLANIFICATION REGIONALE ET
LOCALE**

**REGIONAL AND LOCAL PLANNING
GUIDE**



Deuxième édition/Second edition (avril/april 2010)



REPUBLIQUE DU CAMEROUN
Paix - Travail – Patrie

**MINISTERE DE L'ECONOMIE, DE LA PLANIFICATION
ET DE L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE**

REPUBLIC OF CAMEROON
Peace -Work – Fatherland

**MINISTRY OF ECONOMY, PLANNING,
AND REGIONAL DEVELOPMENT**

**GUIDE METHODOLOGIQUE DE
PLANIFICATION REGIONALE ET LOCALE**

REGIONAL AND LOCAL PLANNING GUIDE

Deuxième édition
/Second edition (avril/april 2010)

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES	1
LISTE DES ABREVIATIONS	5
LISTE DES ENCADRES	6
LISTE DES ANNEXES	7
PREFACE	8
INTRODUCTION	10
OBJECTIF DU GUIDE	11
UTILISATEURS DU GUIDE	12
STRUCTURATION DU GUIDE	12
CHAPITRE I - GENERALITES	14
1.1 DEFINITION DES CONCEPTS LIES A LA PLANIFICATION REGIONALE ET LOCALE	15
1.2 CADRE LEGAL ET INSTITUTIONNEL DE LA PLANIFICATION REGIONALE ET LOCALE	17
1.2.1 Cadre légal	17
1.2.2 Cadre institutionnel	18
1.2.3 Rôles des acteurs	19
1.3 ETAPES ET PRINCIPES D'UNE BONNE PLANIFICATION	21
CHAPITRE II - ETAPE 1 : PREPARATION DU PROCESSUS DE PLANIFICATION	23
INTRODUCTION	24
2.1 OBJECTIFS	24
2.2 DEROULEMENT	25
2.2.1 Mise en place du dispositif institutionnel	25
2.2.1.1 Organe Délibérant (Conseil Municipal ou Régional)	25
2.2.1.2 Comité de Pilotage	25
2.2.1.3 Equipe technique pluridisciplinaire	26
2.2.1.4 Structures représentatives des populations	26
2.2.2 Adoption du programme de planification par l'Organe Délibérant	27
2.2.3 Information et sensibilisation	27
2.2.3.1 Organisation des réunions	28
2.2.3.2 Organisation de l'atelier de lancement officiel du processus d'élaboration du Plan de Développement	28
2.2.4 Collecte des données de base	29
2.3 PRODUITS ET RESULTATS ATTENDUS	30
2.4 DIFFICULTES A SURMONTER	30
RESUME DE L'ETAPE 1	30

CHAPITRE III -	ETAPE 2 : DIAGNOSTIC PARTICIPATIF	32
INTRODUCTION		33
3.1 OBJECTIFS		33
3.2 DEROULEMENT		33
3.2.1 Diagnostic institutionnel de la CTD (DICTD)		33
3.2.2 Diagnostic participatif de l'espace urbain de la CTD		34
3.2.3 Diagnostic participatif de l'espace rural (village) de la CTD		34
3.2.4 Consolidation des données des trois diagnostics et cartographie		34
3.3 OUTILS DU DIAGNOSTIC PARTICIPATIF		35
3.4 PRODUITS ET RESULTATS ATTENDUS		35
3.5 DIFFICULTES A SURMONTER		35
RESUME DE L'ETAPE 2		36
CHAPITRE IV -	ETAPE 3 : PLANIFICATION	37
INTRODUCTION		38
4.1 OBJECTIFS		38
4.2 DEROULEMENT		38
4.2.1 Préparation des ateliers de planification		38
4.2.1 Ateliers de planification par secteurs		39
4.2.3 Atelier de planification au siège de la CTD		39
4.3 OUTILS		41
4.4 PRODUITS ET RESULTATS ATTENDUS		41
RESUME DE L'ETAPE 3		41
CHAPITRE V -	ETAPE 4 : MOBILISATION DES RESSOURCES	43
INTRODUCTION		44
5.1 OBJECTIFS		44
5.2 TYPOLOGIE DES RESSOURCES		44
5.2.1 Ressources humaines		44
5.2.2 Ressources financières		45
5.2.3 Ressources patrimoniales		45
5.3 STRATEGIE DE MOBILISATION DES RESSOURCES		45
5.3.1 Inventaire des ressources		46
5.3.2 Communication sur le plan de développement		46
5.3.3 Evaluation des ressources		46
5.3.3.1 Ressources humaines		46
5.3.3.2 Ressources financières		47
5.3.3.3 Ressources patrimoniales		47
5.4 PRODUITS ET RESULTATS ATTENDUS		48
RESUME DE L'ETAPE 4		48

CHAPITRE VI -	ETAPE 5 : PROGRAMMATION	49
INTRODUCTION		50
6.1 OBJECTIFS		50
6.2 DEROULEMENT		50
6.2.1 Préparation des ateliers de programmation		50
6.2.2 Ateliers de programmation		50
6.2.3 Session de validation		51
6.3 OUTILS		52
6.4 PRODUITS ET RESULTATS ATTENDUS		52
6.5 DIFFICULTES A SURMONTER		52
RESUME DE L'ETAPE 5		53
CHAPITRE VII -	ETAPE 6 : MISE EN ŒUVRE	54
INTRODUCTION		55
7.1 OBJECTIF		55
7.2 DEROULEMENT		55
7.2.1 Réalisation des projets		55
7.2.1.1 Mise en place du dispositif institutionnel		55
7.2.1.2 Actualisation des plans de passation des marchés		57
7.2.1.3 Elaboration des avant-projets détaillés des projets à réaliser		57
7.2.1.4 Mise en œuvre du plan de passation des marchés		57
7.2.1.5 Réalisation des prestations		58
7.2.1.6 Suivi-contrôle des prestations		58
7.2.1.7 Réception des prestations		58
7.2.1.8 Opérationnalisation du mécanisme de pérennisation des ouvrages		58
7.2.2 Gestion des réalisations		59
7.2.2.1 Mise en place du dispositif institutionnel		59
7.2.2.2 Modes de gestion des réalisations		61
7.3 PRODUITS ET RESULTATS ATTENDUS		61
RESUME DE L'ETAPE 6		61
CHAPITRE VIII -	ETAPE 7 : SUIVI-EVALUATION	63
INTRODUCTION		64
8.1 SUIVI		64
8.1.1 Définition		64
8.1.2 Objectifs		64
8.1.3 Méthodologie		64
8.1.4 Outils		65
8.2 EVALUATION		65
8.2.1 Définition		65
8.2.2 Objectifs		66
8.2.3 Méthodologie		66

Guide méthodologique de planification régionale et locale au Cameroun

8.2.3.1 Préparation du processus de planification	67
8.2.3.2 Diagnostic participatif	67
8.2.3.3 Planification/Programmation	67
8.2.3.4 Mise en œuvre	67
8.2.4 Outils de l'évaluation	67
8.3 PRODUITS ET RESULTATS ATTENDUS	68
8.4 DIFFICULTES A SURMONTER	68
RESUME DE L'ETAPE 7	68
ANNEXES	69
EQUIPE DE REDACTION	87

LISTE DES ABBREVIATIONS

AMED	:	Approche des Moyens d'Existence Durable
CDMT	:	Cadre de Dépense à Moyen Terme
CDV	:	Comité de Développement Villageois
CTD	:	Collectivité Territoriale Décentralisée
DAO	:	Dossier d'Appel d'Offres
DGP	:	Diagnostic Global Participatif
DICTD	:	Diagnostic Institutionnel de la Collectivité Territoriale Décentralisée
DSCE	:	Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi
DSRP	:	Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
DSDSR	:	Document de Stratégie de Développement du Secteur Rural
FEICOM	:	Fonds Spécial d'Equipeement et d'Intervention Intercommunale
GIC	:	Groupe d'Initiative Commune
GTZ	:	Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (Organisation de Coopération Technique Allemande)
MARP	:	Méthode Accélérée et de Recherche Participative
MINATD	:	Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation
MINEPAT	:	Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire
MINFI	:	Ministère des Finances
OMD	:	Objectif du Millénaire pour le Développement
ONG	:	Organisation Non Gouvernementale
OSC	:	Organisations de la Société Civile
PADC	:	Programme d'Appui au Développement Communautaire
PADDL	:	Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement Local
PIA	:	Plan Annuel d'Investissement
PCD	:	Plan Communal de Développement
PNDP	:	Programme National de Développement Participatif
PNUD	:	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPP	:	Partenariat Public Privé
PPTTE	:	Pays Pauvres Très Endettés
SEPO	:	Succès – Echecs – Potentialités – Obstacles
TDR	:	Termes de Référence

LISTE DES ENCADRES

Encadré 1: Etapes du processus de la planification _____	21
Encadré 2: Caractéristiques de la planification _____	21
Encadré 3: Délimitation des zones de planification _____	27
Encadré 4: Identification des programmes _____	39
Encadré 5: Exemples de critères pour la sélection des projets pour la programmation _____	40
Encadré 6: Contribution des bénéficiaires _____	47
Encadré 7: Fiche de projet _____	52
Encadré 8: Indications pour une bonne gestion des réalisations _____	60

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : SECTEURS D'ACTIVITES (NOMENCLATURE SECTORIELLE DU DSCE) -----	69
ANNEXE 2 : METHODES ET OUTILS PARTICIPATIFS DE L'APPROCHE DES MOYENS D'EXISTENCE DURABLE (AMED)-----	70
ANNEXE 3 : QUELQUES OUTILS DU DIAGNOSTIC PARTICIPATIF -----	71
ANNEXE 4 : LA MARP -----	72
ANNEXE 5 : MODELE DE TABLEAU DE PLANIFICATION (CADRE LOGIQUE) -----	75
ANNEXE 6 : QUELQUES MODES DE MISE EN ŒUVRE DE GESTION DELEGUE DES REALISATIONS --	76
ANNEXE 7 : EXEMPLE DE TABLEAU DE CLASSIFICATION DES PROJETS PAR SECTEURS-----	78
ANNEXE 8 : MODELE DE TABLEAU DE PROGRAMMATION -----	78
ANNEXE 9 : PLAN D'INVESTISSEMENT ANNUEL-----	79
ANNEXE 10 : PLAN DE PASSATION DE MARCHES.....	79
ANNEXE 11 : MODELE DE TABLEAU DE SUIVI DES ACTIONS DU PLAN DE DEVELOPPEMENT-----	80
ANNEXE 12 : MODELE DE PLAN DE FINANCEMENT DU PLAN DE DEVELOPPEMENT-----	82
ANNEXE 13 : TABLEAU DE SYNTHESE DU RAPPORT DU DIAGNOSTIC PARTICIPATIF-----	82
ANNEXE 14 : MODELE DE TABLEAU DE SYNTHESE DE L'ANALYSE DES PROBLEMES PRIORITAIRES PAR SECTEUR -----	83
ANNEXE 15 : MODELE DE TABLEAU DE SYNTHESE DES ACTIONS PRIORITAIRES PAR SECTEURS --	832
ANNEXE 16 : CONTENU DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT-----	84
ANNEXE 17 : ADOPTION ET APPROBATION DU PLAN DE DEVELOPPEMENT-----	86

PREFACE

Dans le cadre de la nouvelle dynamique socio - politique marquée par le processus de la décentralisation et du développement durable, la Loi N°2004/017 du 22 Juillet 2004 portant orientation de la décentralisation confère aux communes et aux régions la compétence d'élaborer et d'exécuter leurs politiques et plans de développement dans le respect des grandes orientations de l'Etat.

Dans cette perspective, la planification régionale et locale s'impose de plus en plus comme une modalité efficace pour les décideurs, les gestionnaires des programmes et tous les acteurs de développement en général. Elle vise à garantir, d'une part, une meilleure prise en compte des potentialités et contraintes de développement, et, d'autre part, une implication effective des populations dans le processus de définition des besoins et de prise de décisions, ainsi qu'une meilleure appropriation des investissements.

Le retour à la planification consacré par le décret de 2004 créant l'ex-Ministère de la Planification, de la Programmation, du Développement et de l'Aménagement du Territoire (MINPLAPDAT) devenu Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire (MINEPAT) s'effectue dans un contexte d'élargissement des missions dévolues aux acteurs du développement à la base. Cette responsabilisation accrue nécessite un accompagnement par l'Etat, notamment en matière de planification du développement. Le présent guide s'inscrit dans cette mouvance et vise à aider les Collectivités Territoriales Décentralisées à capitaliser les contributions de tous les acteurs pour un développement concerté.

Réalisé par le MINEPAT à travers la Direction Générale de la Planification et de l'Aménagement du Territoire (DGPAT), ce document a fait l'objet d'une consultation élargie aux ministères sectoriels, aux partenaires de développement, aux programmes et projets et aux organisations de la société civile. Il est essentiellement destiné aux acteurs du développement local, particulièrement aux collectivités territoriales décentralisées et aux structures d'appui (bureau d'études, services déconcentrés de l'Etat, organisations d'appui de la société civile, ...) et à tous ceux qui s'intéressent aux questions du développement régional et local. Ce guide méthodologique de planification régionale et locale se veut un référentiel commun pour conduire de manière harmonieuse le développement du Cameroun.

J'exhorte donc tous les acteurs de développement à s'y conformer pour accroître la convergence de l'action gouvernementale sur toute l'étendue du territoire.

**Le Ministre de l'Economie, de la Planification et
de l'Aménagement du Territoire**

(é) Louis Paul MOTAZE

INTRODUCTION

Depuis l'indépendance jusqu'au milieu des années 80, le Cameroun a constamment inscrit sa politique de développement et ses choix d'investissement dans une vision stratégique s'exprimant par le biais des plans quinquennaux de développement économique et social. Cependant, avec la crise économique, le Gouvernement a été contraint d'adopter une politique de gestion à très court terme.

Cette situation a fortement diminué la capacité d'intervention des pouvoirs publics dans les secteurs économiques et sociaux, contribuant ainsi à la modification du paysage des acteurs locaux de développement. Les structures étatiques jusque-là fortement engagées dans la fourniture des services de base (santé, éducation, sécurité alimentaire, développement communautaire, etc.) n'ont pas continué leur mission, laissant ainsi un vide quelques fois comblé par les organisations de la société civile et le secteur privé.

Pour y remédier, un ensemble de mesures institutionnelles ont été prises, notamment la promulgation de certains textes pour répondre à une dynamique interne au monde rural et tenir compte de l'ère de la libéralisation politique. On peut citer entre autres, les lois sur la liberté d'association, les groupes d'initiatives communes, les coopératives et les ONG nationales.

La réforme constitutionnelle du 18 janvier 1996 quant à elle, est venue consacrer la décentralisation au Cameroun, en éditant le principe et les fondements. Par la suite, l'Etat s'est résolument engagé dans une dynamique de développement régional et local avec :

- la promulgation des lois du 22 juillet 2004, notamment celle portant orientations de la décentralisation et celles fixant les règles applicables aux communes et aux régions ;
- les décrets présidentiels du 17 janvier 2008 organisant et précisant le fonctionnement du Conseil National de la Décentralisation et du Comité Interministériel des Services Locaux. Ces deux organes sont chargés respectivement du suivi et de l'évaluation de la mise en œuvre de la décentralisation, de la préparation et du suivi des transferts de compétences et de ressources aux CTD.
- Création des ministères chargés respectivement de la Décentralisation (MINATD) et de la Planification (MINEPAT).

En dépit de l'engagement dans le chantier de la décentralisation et du retour à la planification, l'on assiste à la multiplication d'actions, à la diversité d'approches de planification et à une implication à des degrés variables des populations bénéficiaires. Cette situation est à l'origine du gaspillage d'énergie et de ressources, des duplications, d'absence de synergie, du manque de cohérence dans les interventions en matière de développement régional et local.

Le présent guide vise à fournir un cadre d'harmonisation de cette dynamique avec l'action de l'Etat au niveau central. Il permet d'accroître la capacité des acteurs à maîtriser le processus de planification et à élaborer des plans de développement de qualité.

En effet, il s'agit d'élaborer une démarche d'accompagnement des acteurs locaux pour la planification concertée de leurs actions de développement. Cette démarche se veut suffisamment souple, adaptée aux contextes sociologique, culturel et économique à l'échelle concernée.

Elle devrait particulièrement intégrer la dimension genre et la prise en compte des groupes vulnérables (Pygmées, Mbororos, personnes vivant avec le VIH/Sida, etc.).

En définitive, il s'agit de mettre en place un outil de planification qui puisse garantir un développement harmonieux et durable répondant aux exigences de la décentralisation.

OBJECTIF DU GUIDE

Le guide de planification régionale et locale a pour objectif d'orienter les décideurs et les praticiens à élaborer, de concert avec les populations, les plans de développement.

De manière spécifique, il s'agit :

- de fournir un cadre d'harmonisation du processus de planification favorable à la mise en cohérence des investissements publics au niveau régional et local ;
- de mettre à la disposition des élus un outil de planification ;
- de mettre à la disposition des formateurs un outil technique et méthodologique de planification locale ou régionale ;
- d'aider les acteurs de développement à renforcer l'efficacité de leur travail sur le terrain ;

- de jeter les bases d'une meilleure articulation entre les niveaux de planification.

UTILISATEURS DU GUIDE

Les principaux utilisateurs du guide de planification régionale et locale sont :

- les Collectivités Territoriales Décentralisées : Régions et Communes ;
- les ministères techniques et leurs structures déconcentrées ;
- les partenaires au développement ;
- les missions et les sociétés de développement ;
- les cabinets et bureaux d'études ;
- les projets et programmes de développement ;
- les Organisations de la Société Civile (OSC).

STRUCTURATION DU GUIDE

Outre le chapitre introductif qui présente les concepts clés liés au processus de planification et énumère les principaux textes législatifs et réglementaires y relatifs, le présent guide est structuré en sept parties correspondant aux différentes étapes du cycle de planification, à savoir :

- la préparation du processus de planification ;
- le diagnostic participatif ;
- la planification ;
- la mobilisation des ressources ;
- la programmation des projets ;
- la mise en œuvre du plan ;
- le suivi-évaluation.

D'une façon générale, chacune des sept étapes est élaborée selon le schéma suivant :

i) objectif ; ii) déroulement ; iii) outils ; iv) produits et résultats attendus ; v) difficultés à surmonter et ; vi) résumé.

Ce guide s'inscrit dans le sillage des réformes institutionnelles en cours ; pour cette raison, il fera l'objet d'une adaptation continue qui tienne compte des différentes évolutions.

Pour cela, il est considéré comme un outil de travail contenant déjà les bases de son appropriation par les utilisateurs, qui contribueront de manière implicite à son actualisation.

Un manuel du praticien présente de manière détaillée les outils annoncés dans ce guide.

CHAPITRE I - GENERALITES

1.1 DEFINITION DES CONCEPTS LIES A LA PLANIFICATION REGIONALE ET LOCALE

Les définitions et concepts contenus dans le présent guide revêtent un caractère essentiellement opérationnel.

La planification

La planification désigne l'élaboration d'une vision partagée de développement et des actions attenantes (projets, programmes, ...), y compris l'identification des moyens matériels, financiers et humains nécessaires à sa réalisation dans un espace géographique et temporel donné.

La planification locale

La planification locale est un processus qui consiste à impulser et à organiser le développement à l'échelle communale. Du ressort de la commune, elle part de la base et intègre les aspirations des communautés, des quartiers, des villages, des agglomérations et prend en compte les grandes orientations nationales et sectorielles.

La planification régionale

La planification régionale est un processus qui consiste à assurer :

- un développement équilibré par la réduction des disparités territoriales ;
- la mise en cohérence des plans de développement tout en étant le garant de l'articulation entre la planification nationale et la planification locale ;
- l'allocation optimale des facteurs de production pour un développement économique durable.

La Planification Nationale

La planification nationale s'articule essentiellement autour de la vision nationale de développement à moyen et long terme et le DSCE. Elle définit les orientations sectorielles, en même temps que les interventions structurantes sur le plan national qui doivent être prises en compte par la planification régionale et locale.

La Planification Territoriale

La planification territoriale porte sur une démarche stratégique qui s'applique à un espace géographique donné, pour le transformer dans un souci de

développement durable. Au Cameroun, la planification territoriale intègre trois niveaux : National, Régional et Communal.

La participation

La participation est le processus par lequel les différentes parties prenantes (acteurs) s'impliquent afin d'influencer et contrôler les initiatives de développement, les décisions et les ressources qui les affectent. Elle reconnaît aux bénéficiaires le pouvoir d'initier, de concevoir, de mettre en œuvre et de suivre leurs actions de développement.

La planification participative

La planification participative est le fait d'associer les acteurs à la planification ou à l'examen des actions qui les concernent. Elle débouche généralement sur un programme ou un plan d'actions et qui a été étudié et conçu par les acteurs.

Le développement local

Le développement local peut être défini comme une action de développement concertée, réalisée par des personnes physiques ou morales vivant dans un même espace géographique. Ces personnes définissent leurs orientations propres et mettent ensemble les moyens pour résoudre leurs problèmes, les acteurs extérieurs ne venant qu'en appui. L'action ici suppose une intervention qui doit obéir à une démarche ; la démarche et l'intervention ayant une durée bien déterminée. L'intervention elle-même doit être réalisée dans un espace bien circonscrit qui peut être une communauté, un village, une commune ou localité, une région, etc.

Une vision commune du développement de la collectivité

La définition d'une vision commune du développement de la collectivité est un exercice permettant de faire des compromis entre acteurs sur une certaine période plus ou moins longue, en vue de réaliser des objectifs communs. Elle s'entend en général à travers un projet de société, visant l'intérêt des différentes composantes de la société.

Le Contrat plan

Le contrat plan désigne un document signé entre l'Etat et la CTD qui engage les deux parties pour la réalisation et le financement dans un délai précis des

objectifs de développement économique, social et culturel au regard des compétences à elle transférées par l'Etat. C'est un document administratif et financier basé sur une planification contractuelle.

La mise en cohérence

La mise en cohérence est la mise en harmonie, qui permet de faire le lien entre deux niveaux de planification (national et régional, par exemple).

Le schéma d'aménagement du territoire

Le schéma d'aménagement du territoire est un cadre de référence pour la planification spatiale des investissements physiques à réaliser de manière à permettre le développement économique durable tout en préservant les équilibres territoriaux.

Le Cadre de Dépense à Moyen Terme (CDMT)

Le CDMT est un outil de programmation des ressources et dépenses publiques sur un horizon pluriannuel, dont la particularité est de rendre la réalisation du plan de développement prédictible (dont on peut prévoir l'évolution).

1.2 CADRE LEGAL ET INSTITUTIONNEL DE LA PLANIFICATION REGIONALE ET LOCALE

1.2.1 Cadre légal

La planification régionale et locale au Cameroun trouve son fondement et doit être réalisée en référence aux textes officiels suivants :

- la Constitution du Cameroun (Loi n° 96 / 06 du 18 janvier 1996 portant révision de la Constitution du 2 juin 1972, modifiée et complétée par la Loi n° 2008 / 001 du 14 avril 2008) ;
- la Loi n° 2004 / 017 du 22 juillet 2004 portant orientation de la décentralisation ;
- la Loi n° 2004 / 018 du 22 juillet 2004 fixant les règles applicables aux communes ;
- la Loi n° 2004 / 019 du 22 juillet 2004 fixant les règles applicables aux régions ;
- la Loi n° 96 / 12 du 05 Août 1996 portant loi cadre relative à la gestion de l'environnement ;
- la Loi sur les régimes fonciers et domaniaux :
 - l'Ordonnance 074 / 1 du 06 juillet 1974 fixant le régime foncier ;

- l'Ordonnance 074 / 2 du 06 juillet 1974 fixant le régime domanial ;
- l'Ordonnance 074 / 3 du 06 juillet 1974 relative à l'expropriation pour cause d'utilité publique ;
- les textes sur l'aménagement du territoire ;
- le document de la Vision de développement à l'horizon 2035 ;
- le Document de Stratégie pour la Croissance et de l'Emploi (DSCE) ;
- le Document de Stratégie de Développement du Secteur Rural (DSDSR) ;
- le schéma directeur d'aménagement du territoire.

1.2.2 Cadre institutionnel

Au niveau national

Plusieurs départements ministériels et institutions publiques participent au processus de préparation et à la mise en œuvre de la planification nationale, notamment :

- l'Assemblée Nationale ;
- le Conseil Economique et Social ;
- le MINEPAT à travers la Direction Générale de la planification et de l'Aménagement du Territoire;
- le MINATD à travers la Direction des Collectivités Territoriales et Décentralisées ;
- le MINFI à travers la Direction Générale du Budget ;
- les ministères sectoriels techniques ;
- les missions et les projets de développement ;
- les organes consultatifs :
 - Comité PPTE ;
 - Comité de Bonne Gouvernance ;
 - Comité multi-bailleurs.

Au niveau régional

Les acteurs suivants participent à la mise en œuvre de la planification régionale :

- les structures déconcentrées des ministères ;
- les Comités de Développement ;
- les Comités d'Approbation ;
- les Collectivités Territoriales Décentralisées ;
- les Conseils Régionaux ;
- les Exécutifs Régionaux ;
- les ONG et autres organisations de la société civile ;
- le secteur privé régional ou les opérateurs économiques au niveau de la région.

Au niveau local

Les acteurs suivants participent à la mise en œuvre de la planification locale :

- les structures administratives locales ;
- les Exécutifs communaux ;
- les conseils municipaux ;
- les commissions communales ;
- les comités villageois de développement ;
- les autorités traditionnelles ;
- les organisations de la société civile ;
- le secteur privé local ou les opérateurs économiques.

1.2.3 Rôles des acteurs

Les **structures étatiques** au niveau national jouent les rôles suivants :

- définition des grandes orientations de développement ;
- définition et vérification de la conformité des normes de planification et de suivi-évaluation ;
- appuis multiples notamment :
 - élaboration du cadre institutionnel ;
 - appui financier (subventions, etc.) ;
 - appui en renforcement des capacités techniques d'élaboration des outils de gestion de la planification ;
 - appui en formation ;
 - appui en matériel et infrastructures.

Les **partenaires extérieurs et ONG internationales** jouent essentiellement un rôle d'appui en termes de renforcement des capacités techniques, organisationnelles, matérielles, financières et d'accompagnement.

Les **Collectivités Territoriales Décentralisées** jouent les rôles de :

- promotion et valorisation des potentialités naturelles et du développement des économies locales ;
- organisation du cadre institutionnel local ;
- planification régionale et locale ;
- gestion de l'environnement ;
- promotion du partenariat.

La **société civile**

- accompagne la mise en œuvre de la politique de l'Etat à travers les actions d'appui et de contractualisation. Dans cette logique, la plupart joue le rôle d'acteur de relais ;
- participe à l'élaboration des plans de développement à travers les différents regroupements et associations des populations bénéficiaires au niveau régional et local.

Le **secteur privé** joue un rôle de partenaire et de facilitateur dans différents domaines. Il est un acteur important à travers les différentes catégories d'opérateurs économiques.

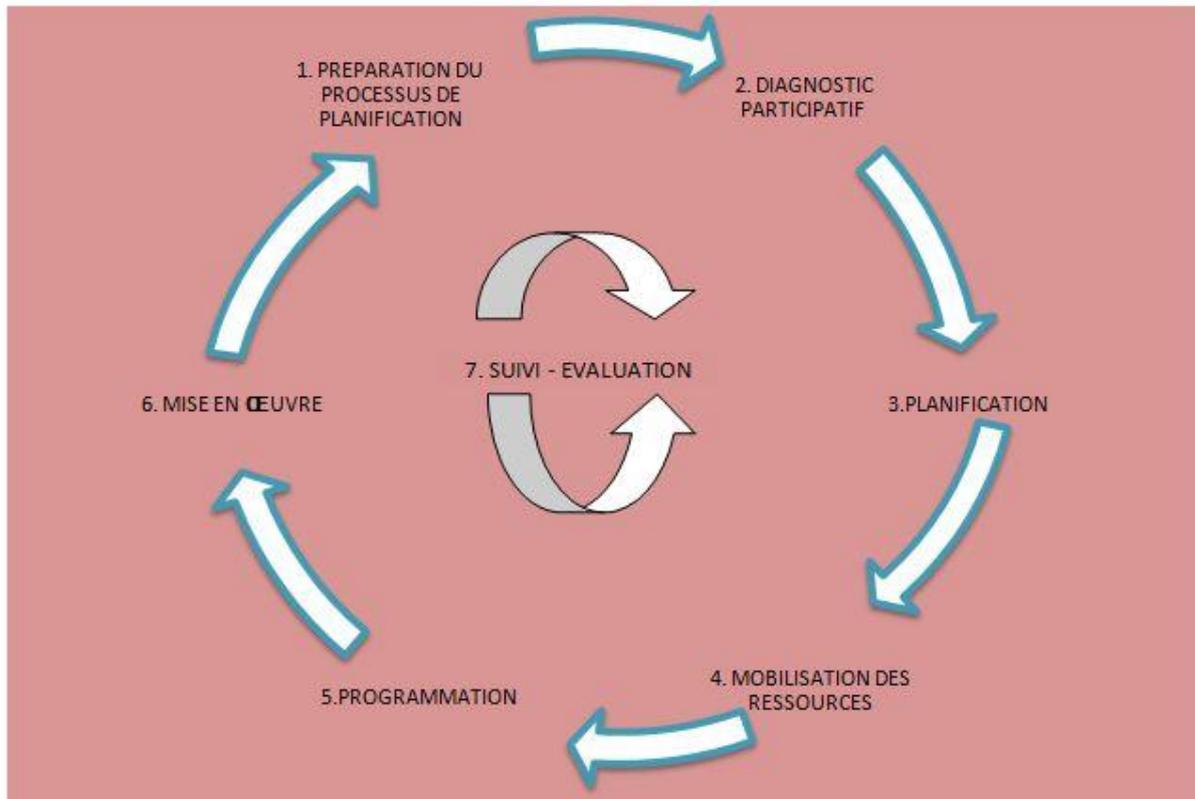
Les **autorités traditionnelles** jouent un rôle important dans la résolution des conflits liés notamment au foncier, à la gestion des ressources naturelles ainsi que la mobilisation des populations locales.

Les **populations à la base** jouent plusieurs rôles dont les plus importants sont :

- la mobilisation des ressources locales (en nature et en espèces) pour contribuer au financement de la planification et à l'autofinancement des projets ;
- la participation au diagnostic ;
- l'expression des besoins ;
- l'identification des projets et la participation à leur exécution ;
- le suivi-évaluation des plans de développement.

1.3 ETAPES ET PRINCIPES D'UNE BONNE PLANIFICATION

Encadré 1: Etapes du processus de la planification



N.B. : Les deux flèches au centre du cycle représentent la septième étape à savoir le suivi-évaluation qui se fait tout au long du processus.

Le processus de planification se termine par une évaluation, qui constitue le début du diagnostic de la nouvelle planification (actualisation du premier diagnostic).

Encadré 2: Caractéristiques de la planification

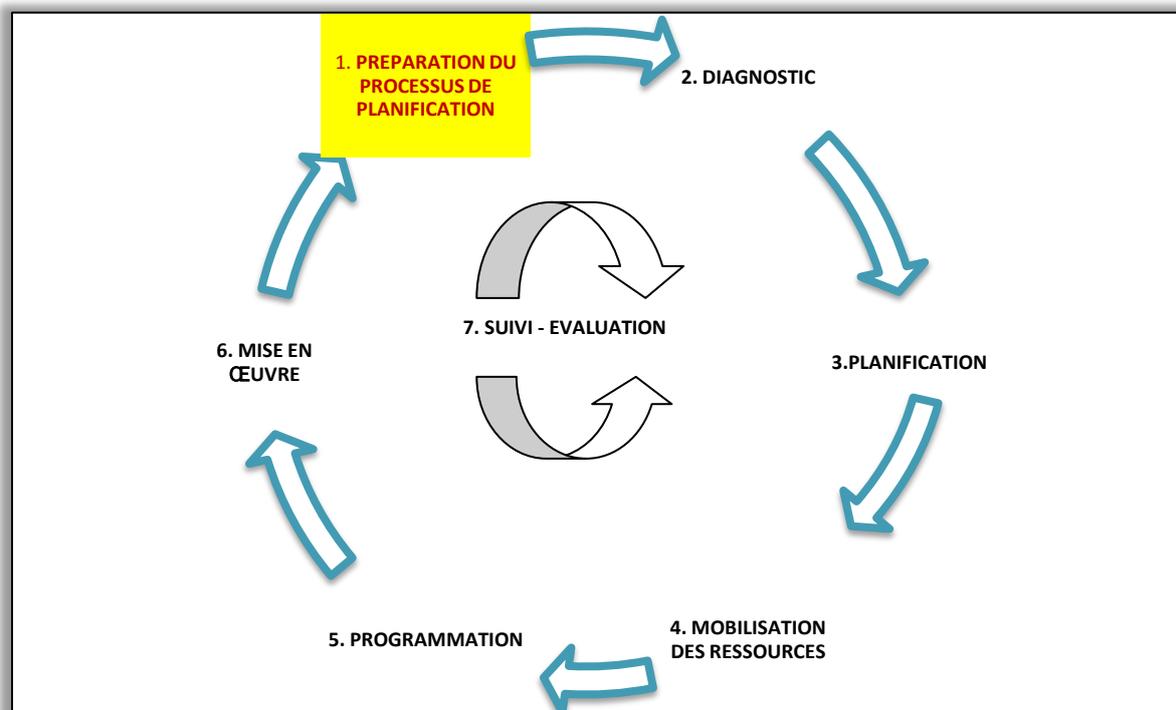
La planification locale doit:

- être intégrée aux institutions étatiques ayant le mandat officiel pour la planification intersectorielle ;
- être basée sur une coopération interdisciplinaire et une coopération intersectorielle ;
- intégrer toutes les planifications sectorielles (« l'intégration horizontale ») ;
- assimiler des approches du bas vers le haut avec des approches du haut vers le bas (« l'intégration verticale ») ;
- **s'aligner sur les politiques nationales et contribuer** à la mise en œuvre des grandes orientations de l'Etat notamment la Vision 2035 et le Document de

Stratégie pour la Croissance et l'Emploi ;

- prendre en compte les potentialités économiques de la collectivité et avoir une stratégie pour la promotion de l'économie locale ;
- être orientée vers les réalités locales / régionales (climatiques, économiques, sociales);
- suivre le principe de subsidiarité ;
- être itérative ;
- être liée étroitement à la planification budgétaire des communes / régions et de tous les ministères sectoriels et à ces cycles;
- être orientée vers la mise en œuvre;
- considérer et valoriser le savoir local ;
- être basée sur une méthodologie « souple » et concentrée sur l'essentiel ;
- être basée sur une méthodologie spécifique qui distingue le niveau local du niveau régional (**à chaque niveau la planification suit sa propre démarche**);
- être transparente ;
- être un dialogue ;
- être basée sur une différenciation des gens concernées par le développement local/régional et sur une analyse genre ;
- être un processus inclusif, c'est à dire, incluant tous les groupes socioprofessionnels ;
- avoir pour but le renforcement des capacités de toutes les parties prenantes ;
- prendre en compte des mécanismes traditionnels pour résoudre des conflits ou divergences (en cas de dispute) ;
- avoir pour but l'appui à l'engagement citoyen ;
- avoir pour but un développement durable contrebalançant les besoins sociaux, économiques et environnementaux ;
- avoir une orientation spatiale ;
- être réaliste et respecter les capacités et les potentialités personnelles, techniques et financières ;
- avoir 4 produits finaux essentiels à savoir :
 - le rapport de planification concis et précis ;
 - le plan spatial ;
 - la planification financière (budget) ;
 - les fiches de projets.

CHAPITRE II - ETAPE 1 : PREPARATION DU PROCESSUS DE PLANIFICATION



INTRODUCTION

La préparation est une étape primordiale et déterminante pour le succès du processus de planification. Elle précise le cadre et situe les responsabilités des différentes parties prenantes dans la mise en œuvre de ce processus.

Toute planification doit être conduite par des professionnels. Pour cela, il est recommandé de faire appel à une expertise appropriée. Il s'agit soit d'une structure d'appui technique ou personne morale (Cabinet ou bureau d'études, ONG, etc.), soit des consultants indépendants ou personnes physiques. Cette expertise doit posséder des compétences avérées en animation et maîtriser les méthodes et outils de l'approche participative. Cette personne morale ou physique est considérée comme accompagnateur du processus de planification.

Cet accompagnateur a un rôle d'appui-conseil auprès de la CTD. Il travaille suivant un mandat précis et clair défini à partir des termes de référence, comprenant entre autres :

- la collecte auprès des services centraux et déconcentrés des données et informations techniques nécessaires à l'ensemble des diagnostics et analyses à mener dans le cadre de l'élaboration du plan de développement;
- la réalisation des enquêtes et interviews auprès des populations et des groupes sociaux ou associations ;
- l'animation des diverses rencontres dans les secteurs et villages, ainsi que les ateliers de restitution et de planification nécessaires ;
- la rédaction de la version provisoire du Plan de Développement;
- la rédaction de la version définitive du plan de développement sur la base des observations émises par l'Organe Délibérant.

2.1 OBJECTIFS

L'étape de préparation du processus de planification vise à :

- rechercher l'adhésion de toutes les parties prenantes au processus de planification ;
- définir le rôle de chacun dans le processus ;
- favoriser la participation effective de toutes les parties prenantes, y compris les populations, à l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi-évaluation du plan de développement ;
- programmer le processus dans l'espace et le temps avec les parties prenantes (intégrer les aspects logistiques) ;
- convenir des produits attendus ;
- rassembler les moyens de mise en œuvre du processus.

2.2 DEROULEMENT

La préparation du processus de planification s'effectue en quatre phases :

- la mise en place du dispositif institutionnel de planification ;
- l'adoption du programme de planification par l'Organe Délibérant ;
- l'information et la sensibilisation des populations ;
- la collecte de données.

2.2.1 Mise en place du dispositif institutionnel

Le dispositif institutionnel de planification comprend quatre entités :

- l'Organe Délibérant ;
- le Comité de Pilotage ;
- l'équipe technique pluridisciplinaire ;
- les structures représentatives des populations.

2.2.1.1 Organe Délibérant (*Conseil Municipal ou Régional*)

Au début du processus le Conseil Municipal ou Régional, dans leur rôle d'Organe Délibérant donnent quitus à l'Exécutif à l'effet de procéder au lancement du processus d'élaboration du plan de développement. Le Comité de Pilotage du processus de planification rend régulièrement compte au Conseil Municipal ou Régional à travers l'Exécutif Municipal ou Régional de l'état d'avancement du processus. Il participe à l'atelier de planification.

A la fin du processus, le conseil adopte le plan de développement par une résolution prise au cours d'une session élargie aux sectoriels convoqués à cet effet. Un Procès Verbal sanctionne cette délibération. Le plan de développement ainsi adopté est transmis au Préfet ou au Gouverneur, représentant de l'Etat dans le département ou la région pour approbation afin de le rendre exécutoire.

2.2.1.2 Comité de Pilotage

Un Comité de Pilotage est mis en place pour appuyer le processus de planification. A cet effet, le chef de l'Exécutif de la CTD (Président du Conseil Régional, Maire) prend un arrêté portant création, attributions, composition et fonctionnement du Comité de Pilotage. Il en résulte, suivant le type de Collectivité Territoriale Décentralisée considérée, un Comité de Pilotage de la Commune ou de la Région. Pour tenir compte des particularismes locaux, il est souhaitable que les différentes catégories d'élus (Députés, Conseillers Régionaux, Conseillers Municipaux, ...) de l'espace géographique participent au Comité de Pilotage.

Le Comité de Pilotage a pour missions de :

- définir les orientations et la stratégie d'élaboration du plan de développement ;
- veiller au bon déroulement du processus de planification ;
- s'assurer de la participation effective des populations à tous les stades ;
- veiller à la mise en œuvre efficace et efficiente du plan de développement.

NB : Le Comité de Pilotage ne pourrait en aucun cas se substituer à l'Organe Délibérant (Conseil Régional ou Municipal) de la CTD.

2.2.1.3 Equipe technique pluridisciplinaire

L'équipe technique pluridisciplinaire est l'organe d'exécution du Comité de Pilotage. Elle est composée des responsables techniques sectoriels au niveau local, des membres des chambres consulaires, des projets de développement, des ONG, etc. Elle est mise en place pour contribuer à la bonne exécution du processus de planification. A cet effet, l'autorité administrative (Préfet au niveau local et Gouverneur au niveau régional) prend un arrêté portant création, attributions, composition et fonctionnement de l'équipe technique pluridisciplinaire.

Cette équipe est chargée :

- de collecter et mettre à disposition des informations de base ;
- de veiller à la cohérence du plan avec les politiques sectorielles ;
- d'approuver les termes de référence de toutes les activités menées dans le cadre de la planification ;
- d'établir le chronogramme des activités ;
- d'approuver la qualité technique du plan ;
- de valider les produits intermédiaires issus du processus de planification.

Pour une bonne maîtrise et une meilleure appropriation du processus, il est souhaitable que les membres du Comité de Pilotage, de l'équipe technique et des autres membres de l'Organe Délibérant soient initiés à l'approche participative.

2.2.1.4 Structures représentatives des populations

Les populations appartenant aux différents villages participent à toutes les étapes du processus de planification. Avec l'appui de l'accompagnateur, elles identifient en leur sein un groupe de facilitateurs endogènes qui doit veiller à la prise en compte des points de vue de toutes les composantes sociodémographiques de la population (femmes, hommes, jeunes, vieillards, éleveurs, pêcheurs, ...). Le travail

se fera en groupes socioprofessionnels en veillant à une prise en compte du genre.

2.2.2 Adoption du programme de planification par l'Organe Délibérant

Un programme d'élaboration du plan est soumis à l'appréciation de l'équipe technique pluridisciplinaire pour examen et adoption après avis du Comité de Pilotage. Ce programme devra mentionner les zones de planification (villages), un calendrier prévisionnel des différentes étapes de la planification, le chronogramme et les participants (membres de la mission et populations), un budget estimatif et les ressources afférentes.

Encadré 3: Délimitation des zones de planification

La délimitation des zones de planification a pour objectif d'identifier au niveau de la CTD des zones homogènes, pour conduire une bonne planification.

Cas des communes

Dans les communes, la délimitation des zones de planification se fait sur la base de l'ensemble des villages constituant la circonscription communale d'une part et de l'espace urbain d'autre part.

Cas des régions

La zone de planification couvre toutes les Communes de la région. Cependant, les spécificités régionales et intercommunales doivent être mises en exergue.

2.2.3 Information et sensibilisation

L'information et la sensibilisation des autorités et des populations visent à susciter leur participation à l'élaboration du plan. Cette campagne d'information et de sensibilisation s'effectue par la structure d'appui technique et du Chef de l'Exécutif de la CTD (Maire ou Président du Conseil Régional).

Le programme de l'élaboration du plan de développement adopté par l'équipe technique pluridisciplinaire devra être transmis aux autorités administratives pour information. Quant au chronogramme de la campagne d'information, il devra être

transmis dans des délais raisonnables aux autorités administratives et coutumières de la zone de planification dont la contribution est requise.

2.2.3.1 Organisation des réunions

Au cours des réunions d'information et de sensibilisation, les animateurs s'attèleront à :

- expliquer et justifier le processus (objectifs et démarche d'élaboration du plan de développement) qu'on souhaite engager en insistant sur l'implication et la nécessité de participation de tous les acteurs. C'est pour cela qu'il est prévu la participation des représentants des populations aux travaux de l'équipe technique ;
- consulter et solliciter les populations pour la désignation des facilitateurs endogènes pour le démarrage du processus dans les communautés ;
- recueillir les avis, les suggestions et les appréhensions des populations ;
- faire connaissance avec le milieu physique concerné par la planification et appréhender les atouts, potentialités et contraintes de la zone concernée ;
- convenir d'un calendrier de travail.

Au terme des campagnes d'information et de sensibilisation, l'équipe technique pluridisciplinaire prendra en compte les suggestions des populations et les réalités du terrain pour faire des ajustements nécessaires, notamment sur les zones de planification. Il faudrait alors informer les concernés des modifications.

2.2.3.2 Organisation de l'atelier de lancement officiel du processus d'élaboration du Plan de Développement

L'atelier de lancement officiel du processus d'élaboration du Plan de développement se tiendra sous le haut patronage de l'autorité administrative concernée (Préfet pour la Commune, et Gouverneur pour la Région) et sera animé par la structure d'appui technique. Cet atelier auquel participent l'ensemble du conseil municipal, les membres du comité de pilotage et les représentants des CDV, les organisations de la société civile, les autorités traditionnelles, les opérateurs économiques, ... ainsi que l'ensemble des forces vives de la localité doit répondre aux objectifs suivants :

- Informer les citoyens sur les enjeux de l'élaboration du plan de développement et son contenu;
- Identifier les différents acteurs et leurs rôles;
- Sensibiliser les citoyens sur la nécessité d'une mobilisation sociale autour du processus d'élaboration du plan de développement et surtout sa mise en œuvre.

L'Organe Délibérant (le conseil municipal ou régional) pourra décider de tenir, en plus de l'atelier de lancement, des rencontres de sensibilisation dans les différents secteurs et villages de la circonscription communale répondant aux mêmes objectifs. Il faut bien faire la part des choses entre ces possibles réunions et la première campagne d'information et de sensibilisation (voir 2.2.3.1).

La durée de la phase de démarrage ne devrait pas excéder **deux (2) semaines**.

2.2.4 Collecte des données de base

Avant le démarrage de l'exercice de planification, il est important de réunir des informations de base. La collecte de données de base est une activité permanente qui se fait à toutes les étapes du processus de planification. Elle vise à disposer d'informations qualitatives et quantitatives essentielles sur l'espace géographique couvert par la CTD.

L'équipe technique sollicite des structures techniques déconcentrées, des projets et programmes, des chambres consulaires et de toute autre organisation, la mise à disposition de données relatives à leurs secteurs d'activités et se rapportant :

- aux cadres institutionnels, objectifs, stratégies et mesures prises pour le développement du secteur ;
- à l'évolution ou à la place du secteur dans la CTD ;
- aux différentes réalisations physiques et projets en cours ou envisagés ;
- aux réalisations financières (coûts des actions mises en œuvre) ;
- aux atouts, potentialités et problèmes rencontrés dans le secteur.

Une fiche de collecte des données est élaborée par la structure d'appui technique à cet effet.

La collecte des données portera sur tous les secteurs d'activités (voir annexe 1). Ces données feront l'objet de traitements et d'analyses en vue de disposer d'informations pertinentes pour le processus de planification.

Les données recueillies devront être compilées et synthétisées dans un document intitulé « Situation de référence », qui servira tout au long du processus de planification. La situation de référence pourrait être illustrée par des tableaux et des matrices, tels que :

- *la matrice d'analyse fonctionnelle des localités ou l'échelle de GUTMAN*: elle situe la présence ou l'absence des infrastructures et des services dans une zone sur un histogramme ;

- *la carte du niveau de développement spatial* : elle se fait à partir de la carte de la hiérarchie des localités. Les surfaces de développement égales sont indiquées sur une carte ;
- *la carte d'accessibilité* : elle permet de déterminer la facilité avec laquelle les populations de la zone peuvent avoir accès à certains services, qui y sont situés. Des cartes d'accessibilité sont établies pour chaque service sélectionné ;
- *la carte d'accessibilité agrégée* : elle constitue la situation où une personne a accès à l'un des services disponibles dans la zone ;
- *la carte d'accessibilité optimum* : elle détermine la situation où un habitant de la région a accès à tous les services qui y sont disponibles. Cet état de fait est matérialisé sur un diagramme.

Cette situation de référence devra être validée par l'équipe technique. Pour faciliter l'analyse des données, il serait judicieux de mettre en place un Système de Gestion de Base de Données Relationnelles.

La carte de la zone d'intervention de l'Organe Délibérant ou de la limite administrative de sa circonscription sur un support numérique (carte numérisée) serait d'une grande utilité.

2.3 PRODUITS ET RESULTATS ATTENDUS

A la fin de cette étape, un dispositif institutionnel pour la préparation de la planification est mis en place et comporte l'Organe Délibérant, le comité de pilotage, l'équipe technique pluridisciplinaire et les structures représentatives des populations. Les autorités traditionnelles et les populations sont informées et sensibilisées sur les enjeux de la planification. En outre, une situation de référence validée par l'équipe technique ainsi qu'une carte de la CTD existent

2.4 DIFFICULTES A SURMONTER

Le démarrage de la planification peut se heurter à des difficultés, notamment :

- l'accès aux zones enclavées. Cette situation pourrait perturber le programme de visites de terrain ;
- le caractère non participatif des réunions ;
- le non respect des engagements pris par les différentes parties.

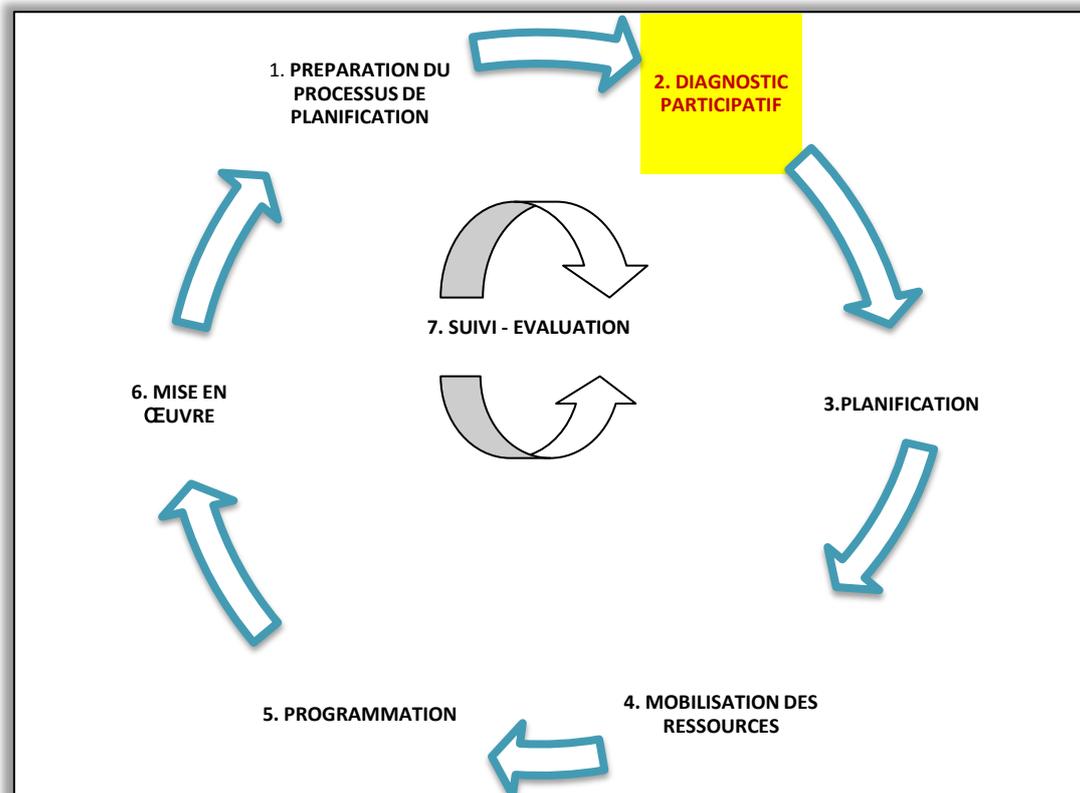
RESUME DE L'ETAPE 1

L'étape de préparation du processus de planification régionale et locale comprend :

- la mise en place du dispositif institutionnel de la planification ;
- l'adoption du programme de planification par l'équipe technique ;
- l'information et la sensibilisation des parties prenantes ;
- la collecte, le traitement et l'analyse des données secondaires, assimilables au diagnostic externe.

CHAPITRE III -ETAPE 2 :

DIAGNOSTIC PARTICIPATIF



INTRODUCTION

Le diagnostic participatif est un exercice qui permet de dresser un état des lieux aussi exhaustif que possible d'une institution ou d'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.

L'étape de diagnostic sert à amener l'Organe Délibérant et les résidents de la CTD à construire une vision partagée de leur communauté sur la base des potentialités et contraintes du milieu. Il permet aussi d'envisager la consolidation du cadre institutionnel et le renforcement des capacités locales.

3.1 OBJECTIFS

Le diagnostic participatif vise à :

- identifier et analyser les atouts, problèmes et contraintes par secteur ainsi qu'au niveau de l'institution de la CTD ;
- faire davantage connaître le milieu à tous les acteurs par la collecte participative d'informations ;
- amener les populations à prendre conscience des atouts et des potentialités, dont elles disposent et des problèmes et contraintes à lever pour leur développement.

3.2 DEROULEMENT

Le diagnostic participatif se déroule en quatre phases principales :

- le diagnostic institutionnel de la CTD ;
- le diagnostic participatif de l'espace urbain de la CTD ;
- le diagnostic participatif de l'espace rural (villages) de la CTD ;
- la consolidation des données des trois diagnostics et cartographie.

NB : Dans chacune de ces phases, le planificateur devrait veiller à faire ressortir les données sur les potentialités économiques locales ainsi que sur les capacités internes de la CTD à conduire le développement local dans l'optique de la mise en œuvre du DSCE.

3.2.1 Diagnostic institutionnel de la CTD (DICTD)

Il se fait en quatre séquences :

- collecte des données du DICTD (peut se faire parallèlement à la collecte de données de base au moment de la préparation) ;
- analyse des données collectées ;
- analyse des capacités de la CTD à porter le développement économique local ;
- présentation et validation du DICTD.

3.2.2 Diagnostic participatif de l'espace urbain de la CTD

Il s'exécute en quatre séquences :

- identification des potentialités, problèmes et contraintes par secteurs ;
- analyse des potentialités économiques ;
- analyse des problèmes ;
- identification des solutions endogènes.

3.2.3 Diagnostic participatif de l'espace rural (village) de la CTD

Il se réalise en quatre séquences :

- identification des potentialités et problèmes et contraintes par secteurs ;
- analyse des potentialités économiques ;
- analyse des problèmes ;
- identification des solutions endogènes.

3.2.4 Consolidation des données des trois diagnostics et cartographie

Elle est effectuée en quatre séquences :

- synthèse par secteur, des données du diagnostic réalisé dans les villages ;
- synthèse des potentialités économiques ;
- synthèse des données sur l'utilisation et la gestion des terres ;
- mise en commun de tous les produits du diagnostic.

Après la rédaction du document, une séance de restitution est organisée pour chaque unité de planification et le contenu du document est validé par les acteurs locaux. Enfin, on procède à l'identification des liens et des interactions entre les acteurs et les structures sociales (diagramme de VENN), et sur cette base, on suggère aux populations de mettre en place un organe regroupant les représentants de toutes les couches socioprofessionnelles. Cet organe porte les intérêts de la communauté et sert d'interface entre elle et les partenaires extérieurs. De cet organe, sortira un représentant qui va compléter l'équipe de planification.

La structure d'appui technique (facilitateur) présente à l'équipe technique élargie au Comité de pilotage, une analyse et une consolidation sur la base des diagnostics participatifs effectués dans les différentes zones, au cours d'une séance de restitution pour validation. Il s'agit de dégager les atouts et les contraintes récurrents et de faire ressortir les spécificités des différentes zones de planification.

Le diagnostic doit être réalisé sous l'égide de l'Organe Délibérant en consultation étroite avec l'ensemble de la population de la CTD et de tous les groupements, ONG ou associations impliqués dans la vie économique et sociale de la commune. Les méthodes participatives retenues pour la conduite du diagnostic doivent permettre l'implication du plus grand nombre de résidents de la CTD y compris les groupes sensibles que constituent les femmes, les jeunes et les personnes âgées.

3.3 OUTILS DU DIAGNOSTIC PARTICIPATIF

Une diversité d'outils est utilisée dans le cadre de la réalisation du diagnostic participatif. Les annexes 2 et 4 présentent des méthodes et des outils participatifs pouvant servir l'Approche des Moyens d'Existence Durable (AMED) et la Méthode Accélérée de Recherche Participative (MARP). Quant à l'annexe 3, elle présente une matrice mettant en rapport les outils de l'approche participative avec les produits/résultats attendus.

3.4 PRODUITS ET RESULTATS ATTENDUS

Au terme de ce parcours, les produits et les résultats attendus sont :

- le diagnostic institutionnel de la CTD est réalisé ;
- le diagnostic participatif de l'espace urbain est réalisé ;
- le diagnostic participatif de l'espace rural (village) de la CTD est réalisé ;
- **les données consolidées du diagnostic et de la cartographie sont disponibles ;**
- les organes représentant les acteurs locaux pour la suite du processus sont identifiés.

3.5 DIFFICULTES A SURMONTER

La réalisation du diagnostic peut se heurter à plusieurs difficultés :

- l'indisponibilité relative des populations selon les périodes de l'année (travaux agricoles, funérailles, etc.) ;
- l'accès difficile de certaines localités (moyens de transport inexistant, état des pistes etc.) ;

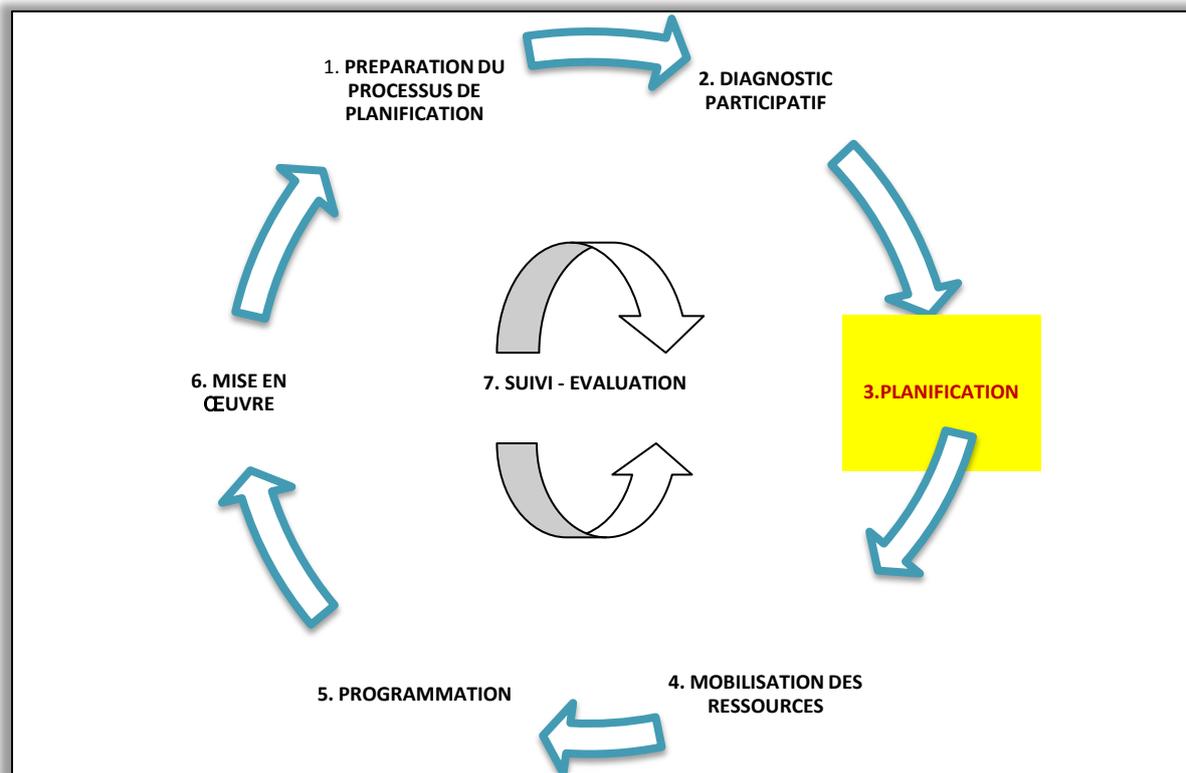
- la rivalité entre les acteurs (groupes socioprofessionnels, élites, ...);
- les aspects organisationnels (transport, hébergement, restauration des participants, etc.) sont laissés à l'appréciation de l'Organe Délibérant selon les pratiques locales. Néanmoins, pour une meilleure appropriation du processus de planification, il est recommandé de faire participer les acteurs locaux en fonction de leur capacité contributive;
- les conflits de priorités entre les acteurs (groupes socioprofessionnels, élites, ...);
- la faible mobilisation des participants au niveau de la région, compte tenu de l'étendue et de l'hétérogénéité de ces zones.

RESUME DE L'ETAPE 2

Le diagnostic participatif comprend les principales articulations suivantes :

- l'animation (utilisation des méthodes et outils de l'approche participative) par la structure d'appui technique des diagnostics participatifs au niveau des zones de planification identifiées lors de la préparation du processus;
- l'analyse et consolidation des différents diagnostics participatifs issus de ces zones de planification dans un document de synthèse;
- la validation du document de synthèse au cours d'un atelier regroupant toutes les parties prenantes, notamment les représentants des populations.

CHAPITRE IV - ETAPE 3 : PLANIFICATION



INTRODUCTION

L'étape du diagnostic participatif a permis d'établir une situation de référence aussi exhaustive que possible faisant ressortir les atouts, les dynamiques existantes, les problèmes et les contraintes de développement de la CTD, de l'espace urbain et de l'espace rural. Ces données et les éléments de la cartographie ont été consolidés.

La planification identifie les objectifs prioritaires à partir des atouts, des dynamiques et des contraintes. Elle tient compte des besoins des populations et s'arrime aux orientations des niveaux supérieurs (régional et national).

La CTD est le premier responsable du processus de planification. Elle est appuyée dans cette démarche par le Comité de Pilotage, les Comités de Développement Villageois (CDV), la structure d'appui technique (bureau d'études, consultants ou ONG) et les services déconcentrés de l'Etat. La structure d'appui technique est chargée de conduire et d'animer les diverses phases de planification et de rédaction du plan de développement.

4.1 OBJECTIFS

L'étape de planification vise à :

- déterminer les stratégies et les actions pour atteindre les objectifs de développement ;
- hiérarchiser les actions à mener ;
- susciter l'adhésion et l'implication effective des populations dans le processus d'identification et de mise en œuvre des actions de développement de leur localité.

4.2 DEROULEMENT

4.2.1 Préparation des ateliers de planification

Avant de s'engager dans la planification, l'on doit s'inspirer des grandes orientations nationales, des politiques et des stratégies sectorielles, et des résultats du diagnostic. Sur cette base, la CTD élabore sa vision de développement et ses projections à moyen terme. Les résultats de l'étape du diagnostic participatif seront repris et exploités à chaque phase du processus de planification.

De manière opérationnelle, deux (2) types d'ateliers sont nécessaires pour capitaliser les acquis du diagnostic participatif et déterminer les axes stratégiques:

- les ateliers de planification par secteurs ;
- l'atelier de planification au siège de la CTD.

4.2.1 Ateliers de planification par secteurs

Des ateliers de planification sont organisés pour chaque secteur d'activités afin de déterminer les axes stratégiques. Ils regroupent les représentants des populations précédemment identifiés, l'équipe technique et le facilitateur. Les ateliers porteront sur :

- la définition d'une vision de développement ;
- la détermination des objectifs de développement prioritaires (hiérarchisation) ;
- la formulation des programmes (voir encadré 4).

La structure d'appui technique réalise un document de synthèse des différents plans qui sera présenté à l'équipe technique pour validation.

Encadré 4: Identification des programmes

L'analyse des potentialités et celle des objectifs ayant permis de préciser les préoccupations des zones de planification en matière de développement, leur regroupement organisé aide à obtenir des programmes cohérents portant sur des domaines tels que les ressources humaines, l'agriculture, les infrastructures, les services de base et le financement du développement, etc.

4.2.3 Atelier de planification au siège de la CTD

L'atelier de planification, à la différence du diagnostic participatif, rassemble un nombre restreint de participants. Il s'agit des représentants des autorités administratives, des services techniques déconcentrés de l'Etat, des services municipaux, des services des conseils généraux, des populations, du secteur privé, des ONG, de la société civile, des experts et des spécialistes du développement local, rural ou urbain.

Cet atelier, présidé par le Maire ou le Président du Conseil Régional, vise à :

- déterminer des objectifs par rapport aux grands axes du diagnostic participatif : atouts, contraintes et dynamiques ;
- analyser les objectifs et les axes stratégiques qui déclinent la vision de la CTD;

- mettre en cohérence les objectifs des populations avec les politiques régionales et nationales, afin de dégager une vision partagée sur le développement. Il s'agit de rendre compatible la vision des populations et de la CTD avec les politiques sectorielles ;
- réaliser des projections par rapport aux objectifs et proposer des approches alternatives ;
- adopter les critères de sélection des projets pour la programmation (voir encadré 5)

Encadré 5: Exemples de critères pour la sélection des projets en vue de la programmation

Cas d'une programmation triennale

Quelques critères pour la sélection des projets à inclure dans la première année du programme

- Critères d'urgence :
 - les urgences qui nécessitent une action impérative ;
- Critères de continuité :
 - l'achèvement des projets en cours dans la zone de planification ;
- Critères d'autonomie :
 - les projets qui peuvent se réaliser sans appui financier extérieur ;
- Critères de participation :
 - les projets dont la participation des populations locales est assurée ;
- Critères de complexité :
 - les projets dont les réalisations soutiennent celles des autres à venir ;
 - les projets ou microprojets qui seront exécutés tout le long de la durée du plan ;
 - les projets qui nécessitent des études préalables.

Quelques critères pour la sélection des projets à inclure dans la deuxième année du programme

- Critères de continuité :
 - les projets en cours de réalisation ;
 - les projets dont les études sont réalisées ;
- Critères de complexité :
 - les projets qui aideront à pérenniser et à améliorer les acquis de la première année : projets productifs ou projets à effet d'entraînement (exemple de la construction d'un centre de santé en première année et l'équipement de ce centre de santé en deuxième année) ;
 - les projets à haute intensité de capital (humain, matériel, financier, etc.).

Quelques critères pour la sélection des projets à inclure dans la troisième année du programme

- Critères d’urgence :
 - les projets qui sont considérés comme prioritaires au niveau de la zone de planification ou par l’autorité nationale ;
- Critères de continuité :
 - les projets qui consolident et améliorent les réalisations des deux premières années du plan de développement ;
- Critères de complexité :
 - les projets qui nécessitent des appuis techniques de haut niveau.

4.3 OUTILS

Au cours de la planification, la matrice du diagnostic des ressources naturelles ainsi que les cartes thématiques existantes et celles élaborées pendant de étape diagnostic sont utilisées.

L’analyse de la compatibilité des objectifs est réalisée en utilisant deux matrices :

- la matrice de la compatibilité des objectifs du plan de développement entre eux et avec les objectifs nationaux ;
- la matrice d’analyse de la probabilité de la réalisation des objectifs.

L’annexe 5 présente l’un des outils à utiliser lors de la planification (le Cadre Logique).

4.4 PRODUITS ET RESULTATS ATTENDUS

A la fin de la planification, les produits et les résultats attendus sont :

- un plan analytique et cartographique par secteurs est disponible ;
- un plan d’utilisation et de gestion des terres de la CTD est disponible ;
- un cadre logique par secteurs est disponible ;
- des critères de sélection des projets pour la programmation sont définis et adoptés par toutes les parties prenantes (voir exemples dans l’encadré 5).

RESUME DE L’ETAPE 3

La planification consiste à définir les objectifs à atteindre dans un cadre géographique et dans un horizon temporel donnés, et à choisir les stratégies à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs.

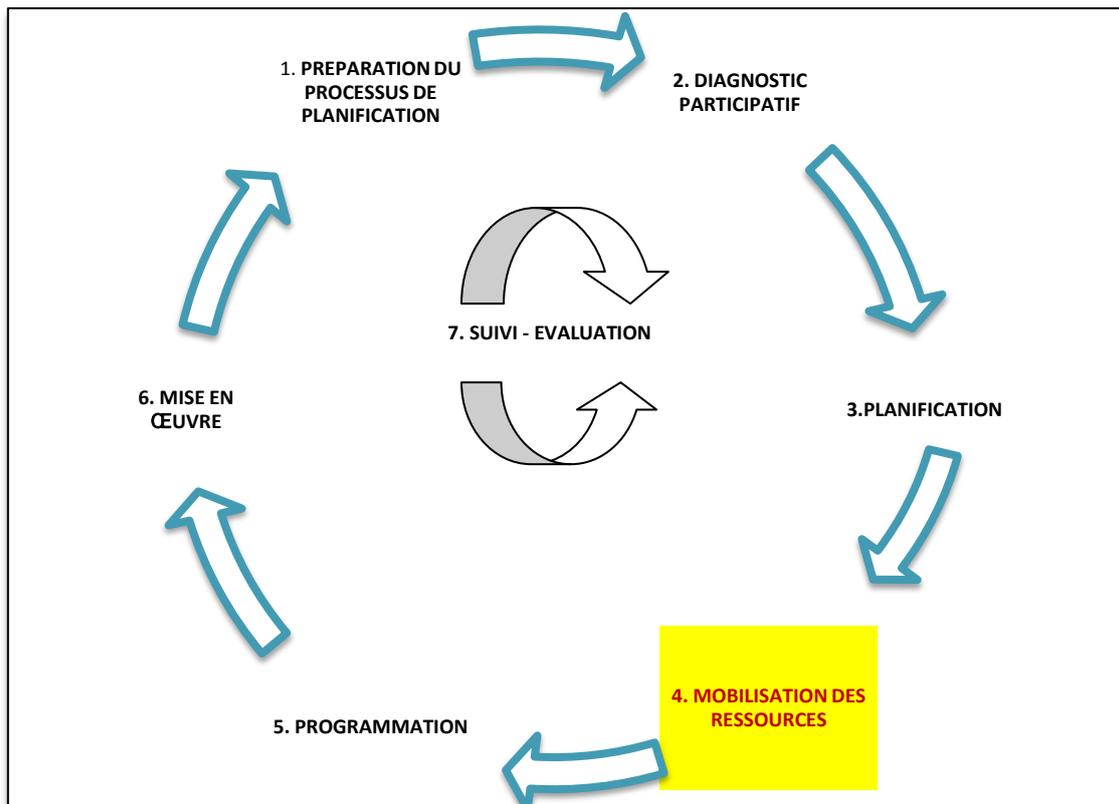
Méthodologiquement, on réalisera :

- une planification par secteur d'activités ;
- une restitution et validation au niveau de la CTD.

Au cours de cette étape de planification, les critères de sélection des projets pour la programmation seront définis et adoptés par toutes les parties prenantes.

CHAPITRE V - ETAPE 4 :

MOBILISATION DES RESSOURCES



INTRODUCTION

L'élaboration, la mise en œuvre et la gestion d'un plan de développement nécessitent des ressources importantes qu'il faut identifier et mobiliser. Dans sa recherche de financement, il est conseillé à l'Organe Délibérant d'explorer toutes les possibilités et opportunités offertes par les lois et règlements en vigueur. La mobilisation des ressources est donc une étape indispensable.

5.1 OBJECTIFS

L'objectif de la mobilisation des ressources est :

- d'évaluer les différentes sources de financement ;
- d'amener les autorités et les populations à mobiliser des ressources pour la réalisation des projets ;
- de renforcer les capacités des CTD en matière de recherche de financement.

5.2 TYPOLOGIE DES RESSOURCES

On distingue :

- les ressources humaines ;
- les ressources financières ;
- les ressources patrimoniales.

5.2.1 Ressources humaines

Du point de vue quantitatif, il faut tenir compte de toutes les populations qui vivent sur le territoire de planification et prendre également en considération les ressortissants qui vivent hors de la zone de planification, y compris hors du pays.

Du point de vue qualitatif, il faut prendre en compte :

- les compétences individuelles (personnes-ressources comme les retraités, les enseignants, etc.) ;
- les compétences humaines organisées (administrations déconcentrées, ONG, coopératives, projets de développement, associations, Groupes d'Initiative Commune, opérateurs économiques, etc.).

5.2.2 Ressources financières

Les lois portant respectivement régime financier, fiscal et domanial des CTD sont déjà adoptées. Elle précise les différentes ressources des CTD au Cameroun. On distingue :

- **les ressources propres :**
 - les ressources fiscales et parafiscales, comprenant les taxes rémunérées et autres produits des services ;
 - les ressources propres autres que fiscales et parafiscales, comprenant :
 - les revenus du patrimoine et du portefeuille ;
 - les produits de l’aliénation de biens du patrimoine et du portefeuille ;
 - les dons et legs ;
 - les fonds de concours ;
 - les recettes diverses et accidentelles ;

- **les ressources extérieures à la CTD :**
 - au niveau national :
 - les ressources issues de la décentralisation (dotation générale de la décentralisation et ressources transférées) ;
 - la subvention de l’Etat ;
 - les emprunts nationaux ;
 - les dons et legs ;
 - les fonds de concours ;
 - au niveau international :
 - les fonds de concours et d’aide extérieure ;
 - la coopération décentralisée ;
 - les emprunts ;
 - les dons et legs.

5.2.3 Ressources patrimoniales

On distingue les ressources patrimoniales appartenant à :

- l’Etat ;
- la CTD;
- des tiers.

5.3 STRATEGIE DE MOBILISATION DES RESSOURCES

La mise en œuvre du plan de développement s’appuie sur la mobilisation de l’ensemble des acteurs afin d’assurer son succès. Ces acteurs sont politiques

(élus locaux), techniciens (spécialistes et autres), institutionnels (représentants de l'État, partenaires techniques et financiers) ou prestataires de services (opérateurs privés locaux). Le succès de la mise en œuvre du plan de développement repose de plus sur la mobilisation des populations afin d'assurer leur participation. Il s'agit donc de développer un véritable partenariat entre ces différents acteurs afin de créer les bases d'une bonne collaboration dans la mise en œuvre du plan de développement.

La mobilisation des ressources débute par l'inventaire desdites ressources et se poursuit par l'élaboration d'une stratégie qui prend en compte la communication sur le plan de développement de la CTD.

5.3.1 Inventaire des ressources

Sous l'autorité du chef de l'Exécutif de la CTD (Président du Conseil Régional, Maire), les services techniques compétents procèdent à l'inventaire et à la classification des ressources existantes.

5.3.2 Communication sur le plan de développement

L'Organe Délibérant élabore et met en œuvre une stratégie de communication sur le plan de développement qui consistera, notamment à :

- procéder à une large diffusion du plan de développement ;
- sensibiliser les populations et les acteurs sociaux à l'intérieur de la CTD ;
- organiser une table ronde des partenaires (les bailleurs de fonds, les projets de développement, les ONG, les opérateurs économiques, les ambassades, les agences nationales et internationales de développement, les migrants, la diaspora, les associations, etc.) sur la mobilisation des ressources et les appuis-conseils.

5.3.3 Evaluation des ressources

La stratégie de mobilisation des ressources sera axée sur les ressources humaines financières et patrimoniales

5.3.3.1 Ressources humaines

Les ressources humaines identifiées seront mises à contribution dans l'élaboration, la mise en œuvre et la gestion du plan de développement. Pour ce faire, l'Organe Délibérant doit prendre contact avec toutes les personnes et tous les groupes d'acteurs identifiés.

En vue d'assurer une mobilisation efficace des acteurs, le plan de développement doit prévoir des actions de renforcement des capacités. Ces actions seront définies dans un programme qui précisera : les activités de renforcement des capacités, le public cible, les résultats à atteindre, la durée et les périodes de formation ainsi que les méthodes d'évaluation des formations.

5.3.3.2 Ressources financières

Les autorités locales doivent entreprendre les démarches nécessaires à la mobilisation des subventions et des crédits qui pourront provenir des partenaires/bailleurs, et prévoir également la sensibilisation de la communauté à l'importance des apports financiers et en nature attendus d'elle. Ces deux démarches devront être menées en parallèle et de façon complémentaire.

- **Ressources fiscales et parafiscales** : la stratégie consiste à évaluer l'assiette fiscale, à évaluer les nouveaux gisements fiscaux et à améliorer le système de recouvrement fiscal.
- **Ressources extérieures à la CTD** : l'Organe Délibérant devra susciter la mise à disposition des fonds de concours par les opérateurs économiques et par des individus. Il doit développer des mécanismes de mobilisation des ressources extérieures, notamment à travers les jumelages et les fonds bilatéraux et multilatéraux de coopération décentralisée.

Il existe aussi d'autres alternatives de mobilisation des ressources dans le cadre du Partenariat-Public-Privé (PPP) auxquelles l'Organe Délibérant pourrait recourir pour le financement des projets du plan de développement (voir annexe 6).

5.3.3.3 Ressources patrimoniales

La stratégie consiste à faire une évaluation des éléments du patrimoine et du portefeuille, et à en optimiser la gestion.

En ce qui concerne les dons et legs, l'Organe Délibérant s'attellera à identifier les donateurs potentiels et à faire appel à leur générosité.

Encadré 6: Contribution des bénéficiaires

La mobilisation de la contribution des populations bénéficiaires revêt une importance capitale, pour une appropriation morale des réalisations du plan de développement et la durabilité de leur gestion.

5.4 PRODUITS ET RESULTATS ATTENDUS

A l'issue de cette étape :

- les facteurs qui influencent chaque ressource sont appréhendés et analysés ;
- les sources de revenus de la CTD sont clairement évalués ;
- un plan de financement est élaboré ;
- un système de recouvrement et un système de gestion du patrimoine efficaces sont clairement définis.

RESUME DE L'ETAPE 4

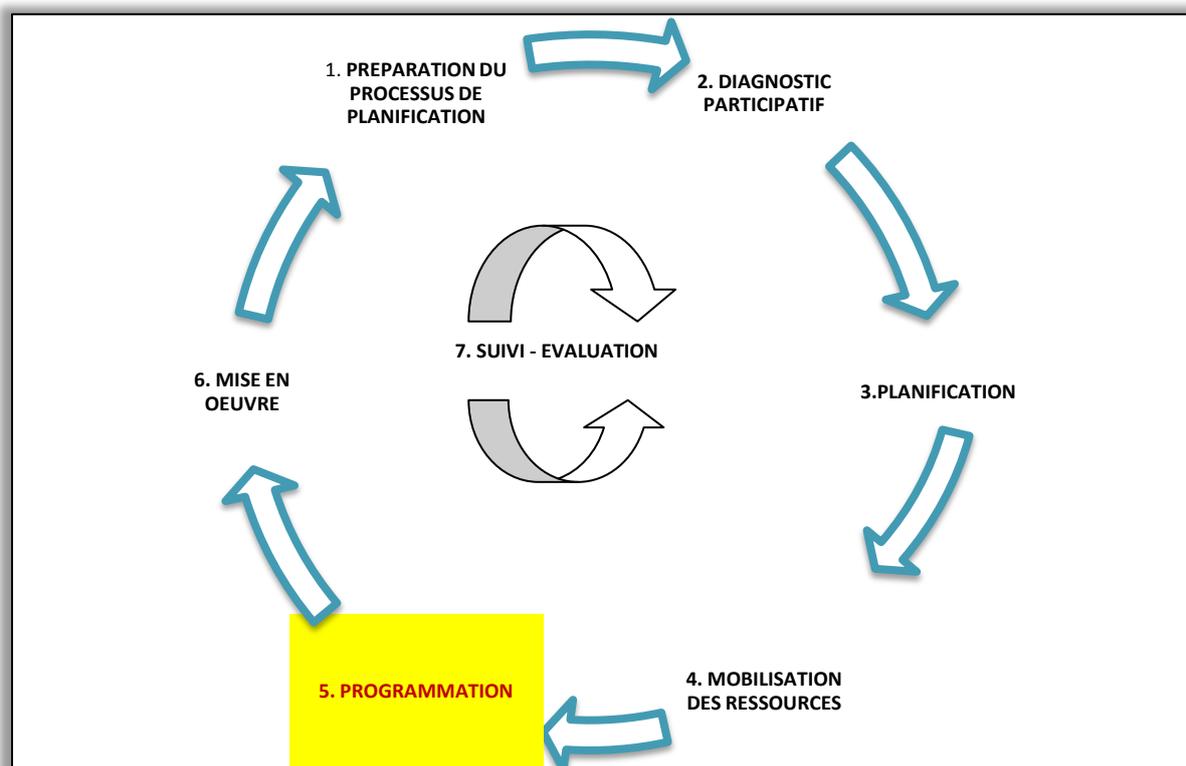
Les ressources pour la mise en œuvre d'un plan de développement sont diverses. On distingue:

- les ressources humaines ;
- les ressources financières ;
- les ressources patrimoniales.

Pour une mobilisation efficace des ressources, la CTD devra :

- procéder à l'inventaire des ressources de la CTD;
- élaborer une stratégie de mobilisation des ressources ;
- communiquer sur le plan de développement.

CHAPITRE VI - ETAPE 5 : PROGRAMMATION



INTRODUCTION

Le plan de développement se décline en programmes par rapport aux ressources mobilisables identifiées. 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 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 dans l'espace.

6.1 OBJECTIFS

La programmation vise à :

- hiérarchiser les projets en fonction des critères identifiés et des ressources mobilisables ;
- agencer les projets retenus sur une période triennale avec une identification des ressources.

6.2 DEROULEMENT

En pratique, la programmation se déroulera en deux phases :

- préparation de l'atelier de programmation ;
- organisation de l'atelier de programmation.

6.2.1 Préparation de l'atelier de programmation

Cette préparation se fait par l'équipe technique et la structure d'appui technique.

Au cours de cette étape, il s'agit de :

- faire ressortir les projets par zones ;
- estimer les coûts des projets ;
- classer les projets selon les critères retenus lors de la planification.

6.2.2 Atelier de programmation

Au terme du processus de planification participative et de mobilisation des ressources, les critères de sélection des projets sont utilisés pour procéder

d'abord à la priorisation dans chaque secteur (voir annexe 7) et ensuite à la priorisation globale des actions à mener dans les trois prochaines années.

Les fiches de projet sont élaborées par l'accompagnateur avec l'appui de l'équipe technique, pour les projets issus du processus de priorisation. Ces fiches contiennent les données de base des projets permettant de s'assurer de leur faisabilité technique, financière et socio-environnementale. Pour tous les projets devant faire l'objet des évaluations environnementales préalables, il faudra clairement indiquer le type d'évaluation (sommaire ou détaillée) et prévoir des ressources à cet effet. Chaque fiche de projet devra indiquer les ressources nécessaires (financière, humaine, matérielle, etc.) à mobiliser pour la mise en œuvre dudit projet (voir encadré 7).

La programmation triennale se fait par secteur selon les priorités établies. Il est important de veiller à programmer les actions préalables à la réalisation des projets avant leur exécution (études de faisabilité et d'impact environnemental le cas échéant). Le modèle de tableau de programmation triennale est présenté en annexe 8. Cette programmation par secteur est validée en session plénière.

A l'issue de cette programmation triennale consolidée dont les travaux sont présidés par le chef de l'exécutif de la CTD, l'équipe des facilitateurs proposera en assemblée le Programme d'Investissement Annuel (PIA) de la première année (cf. modèle en annexe 9) et le plan de passation des marchés y afférent (voir annexe 10).

6.2.3 Session de validation

Une session de validation de l'Organe Délibérant organisé avec la participation de la structure d'appui technique, l'équipe technique et un représentant des acteurs locaux par village et l'organe délibérant. Au cours de cette session, sont présentés le cadre de programmation triennal, le plan d'investissement annuel, et plan de passation de marchés ainsi que des fiches de projets.

Le plan de développement issu de la phase de programmation, dans lequel sera intégrée la stratégie de mise en œuvre et de suivi-évaluation (voir chapitre 7 et 8) sera soumis à l'Organe Délibérant pour adoption, puis à la tutelle pour approbation.

Encadré 7: Fiche de projet

Les fiches de projets pourront contenir les informations suivantes :

- l'objectif du projet ;
- les bénéficiaires et partenaires de l'action ;
- les activités principales prévues ;
- les risques (environnementaux, institutionnels, de conflits, etc.) ;
- les chronogrammes (les durées) et détails d'exécution qui seront affinés dans la prochaine étape du processus de planification ;
- les activités déjà menées ou en cours ;
- les organismes d'exécution ;
- le coût total estimé, dont les charges récurrentes ;
- la participation à attendre des bénéficiaires ;
- les contributions financières recherchées ;
- la stratégie de mise en place des moyens.

6.3 OUTILS

Les principaux outils utilisés dans la programmation sont :

- les critères de sélection des projets ;
- la fiche de projet ;
- le diagramme de GANTT ;
- le tableau de classification des projets ;
- le tableau de programmation.

6.4 PRODUITS ET RESULTATS ATTENDUS

Les résultats de la programmation sont les suivants :

- les fiches de projets sont élaborées ;
- le tableau de programmation triennale est élaboré et validé ;
- le tableau de programmation des investissements annuels est élaboré et validé ;
- le plan de passation des marchés est élaboré et validé.

6.5 DIFFICULTES A SURMONTER

En matière de programmation, les difficultés pourraient être les suivantes :

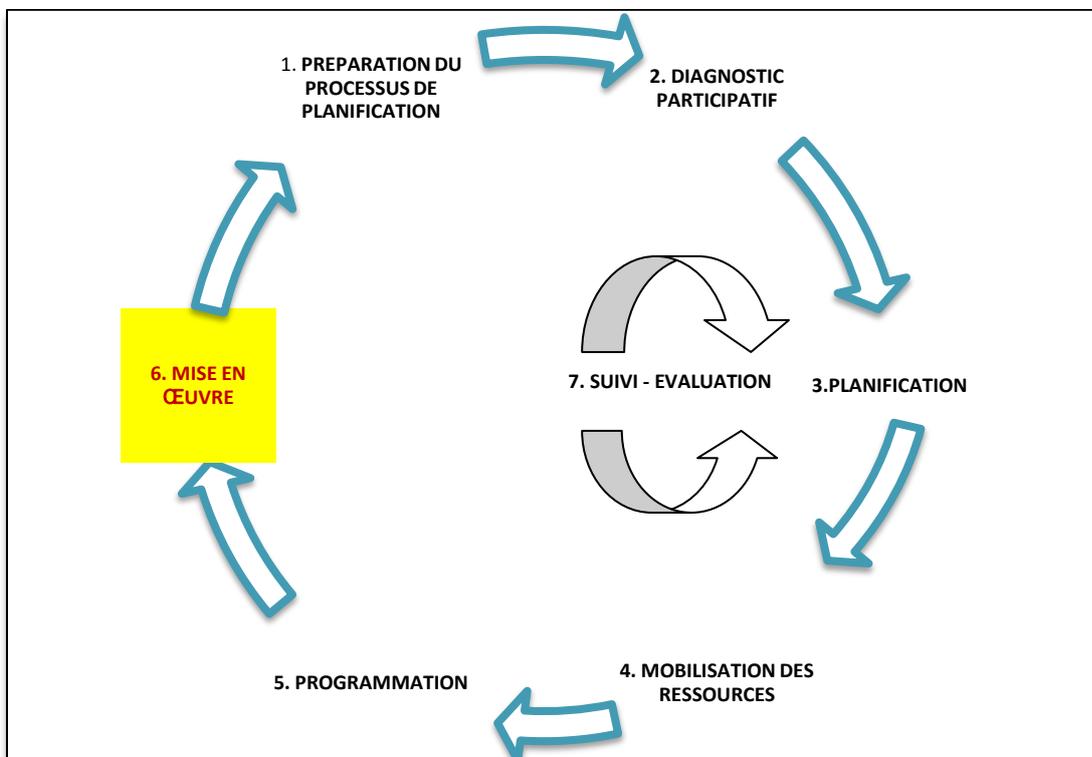
- l'obtention d'un consensus sur les critères de hiérarchisation des projets ;
- les moyens limités comparés aux besoins exprimés.

RESUME DE L'ETAPE 5

La programmation doit permettre d'étaler dans le temps les projets retenus lors de la phase de planification et de préciser davantage le contenu et le dispositif de financement de ces projets. Cette étape comporte deux ateliers :

- l'atelier de programmation par secteurs et par zones dans lequel on produit le cadre de programmation triennal, le plan d'investissement annuel, le plan de passation de marchés et les fiches de projets.
- l'atelier de validation de la programmation au siège de la CTD.

CHAPITRE VII - ETAPE 6 : MISE EN ŒUVRE



INTRODUCTION

Les précédentes étapes du processus de planification ont conduit à l'établissement d'un plan contenant des programmes et des projets. Au cours de la mise en œuvre, il est nécessaire que les populations portent leurs projets. Elles sont appelées à participer aux activités de passation de marchés, au suivi des travaux, à la réception et à la gestion des réalisations.

7.1 OBJECTIF

Cette étape a pour objectif de traduire en réalisations, les actions contenues dans le plan de développement.

7.2 DEROULEMENT

La mise en œuvre du plan de développement comprend deux (2) phases :

- la réalisation des projets ;
- la gestion des réalisations.

7.2.1 Réalisation des projets

La réalisation des projets va comporter :

- la mise en place du dispositif institutionnel ;
- l'actualisation des plans de passation des marchés ;
- l'élaboration des avant-projets détaillés des projets à réaliser ;
- la mise en œuvre des plans de passation des marchés (préparation des dossiers d'appel d'offres, sélection des prestataires de service) ;
- la réalisation des prestations ;
- le suivi/contrôle des prestations ;
- la réception des prestations ;
- l'opérationnalisation du mécanisme de pérennisation des ouvrages.

7.2.1.1 Mise en place du dispositif institutionnel

La bonne exécution du plan de développement nécessite que le processus contribue à la mise en place et au renforcement des structures. On pourrait distinguer parmi celles-ci:

- l'Organe Délibérant ;
- le Comité de Pilotage ;
- les prestataires de service ;
- les populations bénéficiaires.

- *Organe délibérant*

Conformément à la loi, l'Organe Délibérant est responsable de l'exécution du plan de développement. Il donne l'autorisation de la mise en œuvre de celui-ci selon les procédures en vigueur. Il procède à :

- la délibération sur les projets ;
- l'imputation des programmes du plan aux différentes commissions et services techniques compétents ;
- l'information des populations sur les projets ;
- la commande des études de faisabilité ;
- l'établissement d'un chronogramme plus détaillé en précisant les responsabilités des acteurs et le temps de mobilisation des ressources (voir annexe 11).

NB : L'Organe Délibérant peut solliciter les structures déconcentrées de l'Etat pour l'appui-conseil dans la mise en œuvre du plan de développement.

- *Comité de Pilotage*

Le Comité de Pilotage a un rôle de conseil et de médiation, en cas de conflits entre les différentes parties prenantes : populations bénéficiaires, Etat, CTD, prestataires de service, etc.

- *Prestataires de service*

Les prestataires de service peuvent être des personnes morales (entreprises, bureaux d'études, ONG, etc.), ou des personnes physiques (consultants individuels). Ils seront sélectionnés pour la réalisation des actions du plan de développement.

- *Populations bénéficiaires*

Les populations bénéficiaires, informées au moment du démarrage de l'exécution, prennent des dispositions pratiques pour la réalisation effective des tâches.

Il est recommandé qu'il y ait un cadre contractuel (contrat ou convention) entre la population et l'Organe Délibérant pour la mise en œuvre du projet. Cet état de fait

suppose que les organes représentatifs des populations soient dotés d'une personnalité juridique (associations, coopératives, GIC, etc.).

Il est opportun de veiller à ce que les attributions des organes mis en place ne chevauchent pas avec celles dévolues aux autorités administratives et coutumières.

La participation des bénéficiaires peut se faire sous forme de mise à disposition de ressources humaines, matérielles et/ou financières. Les différentes modalités de participation seront notifiées dans la convention signée avec la CTD.

7.2.1.2 Actualisation des plans de passation des marchés

Le plan de passation des marchés est un document de programmation de la passation des marchés qui présente notamment un chronogramme de toutes les actions nécessaires à la passation des marchés en tenant compte des principales contraintes liées à leur exécution. Ce document qui a été élaboré au cours de la programmation mérite d'être revu afin de s'assurer de la pertinence de son actualisation avant l'exécution du PIA.

7.2.1.3 Elaboration des avant-projets détaillés des projets à réaliser

Les avant-projets détaillés sont des documents qui décrivent en détail le micro projet à réaliser sur les plans techniques et financiers. Ce sont des études de faisabilité sur la base desquelles l'Exécutif de la CTD peut aisément préparer son Dossier d'Appel d'Offres (DAO), dans lequel il revient sur des spécifications techniques détaillées permettant d'obtenir une prestation de qualité.

7.2.1.4 Mise en œuvre du plan de passation des marchés

En vue de minimiser les coûts relatifs à la tenue des sessions de passation des marchés, il est recommandé de préparer les dossiers d'appel d'offres relatifs aux projets à financer au cours de l'exercice. Par rapport à l'importance de l'enveloppe dédiée à la passation des marchés, et surtout au chronogramme d'exécution des différents marchés, les dossiers d'appel d'offres sont préparés avec l'aide de cabinets ou d'experts locaux sectoriels dont la compétence en la matière est avérée afin d'éviter des omissions qui pourraient porter préjudice à la bonne exécution des projets attendus.

La sélection des prestataires de service, qui auront à charge l'exécution physique du projet, s'effectue selon les procédures de passation de marchés en vigueur au

Cameroun. Il peut être recommandé, d'inscrire dans le cahier de charges, une clause relative à l'utilisation préférentielle des compétences existantes sur l'espace géographique couvert par la CTD, en cas d'égalité des soumissions.

7.2.1.5 Réalisation des prestations

La réalisation physique du projet s'effectue conformément aux dispositions contenues dans le cahier de charges.

7.2.1.6 Suivi-contrôle des prestations

Le contrôle est réalisé par les services techniques de la CTD. Dans une approche participative, il est souhaitable que la population soit impliquée dans le suivi et témoigne de l'état de réalisation des prestations selon le cas. Cette activité fera l'objet de modalités clairement transcrites dans le contrat plan que les populations bénéficiaires signeront avec l'Exécutif de la CTD.

7.2.1.7 Réception des prestations

A ce stade, il importe d'associer les principaux protagonistes que sont les responsables sectoriels, les représentants de l'Exécutif de la CTD, le prestataire ainsi que les populations bénéficiaires aux séances de réception provisoire au cours desquelles les observations sur les malfaçons sont émises en vue de leur correction.

Pendant la période de garantie, les malfaçons et insuffisances éventuelles sur les prestations doivent être corrigées avant la réception définitive.

7.2.1.8 Opérationnalisation du mécanisme de pérennisation des ouvrages

Après réception de l'ouvrage, le comité de gestion mis en place lors de sa conception et surtout lors de l'élaboration de l'ouvrage est formé dans sa gestion. Cette gestion identifie d'abord le mode d'utilisation encore appelé le mode d'emploi, afin d'éviter des pannes dues à la mauvaise utilisation. Ensuite sont dispensées aux artisans réparateurs locaux des notions de maintenance (identification des pièces d'usure courante, leurs coûts, les lieux d'approvisionnement) afin qu'ils puissent intervenir en cas de dysfonctionnement de l'ouvrage. Ce comité devra alors s'organiser en collaboration avec la CTD en vue de constituer un fonds dédié à la maintenance de chaque ouvrage financé.

Il importe de préciser que la réalisation des projets nécessite trois principaux types d'outils :

- les outils juridiques (lois, décrets, arrêtés, circulaires, conventions et contrats, cahiers de charges, etc.) ;
- les outils techniques (plans, devis, consistances des travaux, etc.) ;
- les outils comptables et financiers (notification des budgets, factures, décomptes, etc.). Ils concourent à la réalisation financière du projet.

7.2.2 Gestion des réalisations

Les réalisations peuvent être matérielles (routes et ouvrages d'arts, salles de classe, points d'eau, etc.) ou immatérielles (exemples acquis de la formation, etc.). Leur gestion devra assurer une rentabilité (sociale et économique) et une durabilité des réalisations.

Il est indiqué d'adopter une gestion participative des réalisations afin de garantir.

- la transparence dans la gestion ;
- l'obligation des gestionnaires à rendre compte aux différentes parties prenantes ;
- l'appropriation des réalisations par les bénéficiaires.

Dans le processus de gestion des réalisations, on distingue (i) la mise en place du dispositif institutionnel de gestion et (ii) le mode de gestion adopté pour ces réalisations

7.2.2.1 Mise en place du dispositif institutionnel

Le dispositif institutionnel de gestion des réalisations est constitué :

- de l'Exécutif des CTD;
- de l'organe de gestion ;
- des populations bénéficiaires.

• Exécutif des CTD

L'Exécutif des CTD veille à ce que des structures de gestion des réalisations soient mises en place et fonctionnent selon les textes élaborés et les procédures en vigueur.

Selon le principe de subsidiarité, l'Exécutif des CTD délègue autant que faire se peut la gestion des réalisations aux acteurs locaux. A cet égard, certaines indications sont nécessaires pour une bonne gestion des réalisations (voir encadré 8)

Encadré 8: Indications pour une bonne gestion des réalisations

L'Organe Délibérant définit les modes de gestion selon la nature de la réalisation. Il prend un arrêté portant création, attributions, composition et fonctionnement d'une structure de gestion, qui pourrait se présenter sous la forme d'un conseil d'administration, d'un comité de gestion, etc.

L'arrêté doit veiller à ce que la composition du comité d'orientation (ou de gestion) inclut toutes les parties prenantes (populations bénéficiaires, l'Organe Délibérant, élus, etc.). Pour une gestion efficace des réalisations du plan de développement, il serait souhaitable de distinguer l'organe d'orientation de l'organe de gestion qui aura en charge la gestion quotidienne des réalisations. Il faut éviter qu'un membre de l'organe d'orientation ne participe à la gestion quotidienne et au contrôle. Les modalités de contrôle seront également définies par l'Exécutif de la CTD.

• *Organe de gestion*

L'organe de gestion assure la gestion quotidienne de la réalisation sur une base contractuelle.

Il peut prendre plusieurs formes :

- contrat de travail pour des individus ;
- contrat de gestion pour des personnes morales de droit privé (sociétés, syndicats, associations, etc.).

Le choix d'une forme d'organe de gestion est fonction du mode et de la nature des réalisations. On pourrait distinguer :

- les réalisations sociales (école, maternité, foyer de jeunes, infrastructures sportives, centre culturel, pompes hydrauliques, décharges municipales, etc.) ;
- les infrastructures structurantes (routes, électricité, adduction d'eau, assainissement, lotissement, barrages hydro agricoles, etc.) ;
- les réalisations génératrices de revenus à titre principal (moulin, marché, plantation, etc.).

• *Populations bénéficiaires*

Dans le cadre d'une gestion participative, les populations doivent être impliquées selon les modalités de la convention signée avec l'Exécutif de la CTD. Un organe d'orientation et un comité de gestion peuvent être mis en place avec la

participation des populations. Un arrêté de l'Organe Délibérant crée et fixe les modalités d'existence de cet organe d'orientation et du comité de gestion, qui a l'obligation de rendre compte à la population.

7.2.2.2 Modes de gestion des réalisations

On distingue deux grands modes de gestion :

- la gestion directe ou gestion assurée par les CTD (gestion en régie, etc.) ;
- la gestion déléguée ou la gestion indirecte (*voir. annexe 6*) :
 - les contrats de service ;
 - les contrats de gestion ;
 - l'affermage ;
 - la concession.

7.3 PRODUITS ET RESULTATS ATTENDUS

Les principaux produits et résultats obtenus à l'issue de la mise en œuvre du plan de développement sont :

- les projets sont réalisés selon les règles de l'art;
- un dispositif opérationnel de gestion durable des réalisations est mis en place.

RESUME DE L'ETAPE 6

La mise en œuvre du plan de développement de la CTD comprend deux phases complémentaires qui sont la réalisation des projets et la gestion des réalisations. Ces deux phases nécessitent la mise en place de deux dispositifs institutionnels, qui comprennent :

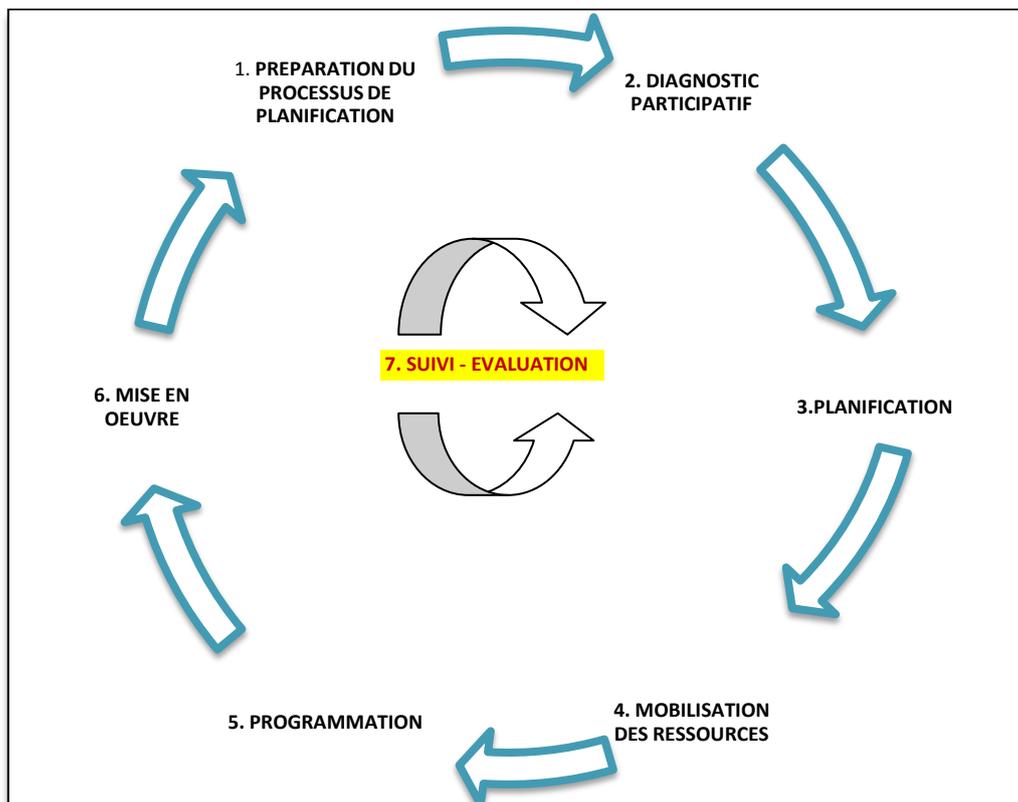
- l'Organe Délibérant, le Comité de Pilotage, les prestataires de service et les populations bénéficiaires pour la réalisation des projets ;
- l'Exécutif de la CTD, l'organe de gestion et les populations bénéficiaires pour la gestion des réalisations.

La réalisation des projets passe par :

- la sélection des prestataires de service ;
- la passation des marchés ;
- la réalisation physique ;
- le contrôle.

Les modes de gestion et le choix de l'organe de gestion varient en fonction de la nature des réalisations. Il faut cependant retenir que la gestion peut être soit directe, soit déléguée.

CHAPITRE VIII - ETAPE 7 : SUIVI-EVALUATION



INTRODUCTION

Bien que le suivi-évaluation soit traité à la fin du guide, il intervient en réalité à toutes les étapes du processus de planification.

Alors que le suivi est continu et assimilé à un film, l'évaluation représente une photographie à un moment donné. Le suivi et l'évaluation sont des processus complémentaires.

L'objectif de ce module est de partager les outils d'aide à la réalisation des activités liées à l'approche participative du suivi-évaluation participatif du processus de planification et des projets et programmes contenus dans le plan de développement.

8.1 SUIVI

8.1.1 Définition

Le suivi est l'examen et l'observation continus ou périodiques réalisés à chaque étape du déroulement d'une activité, afin de s'assurer que le calendrier des travaux, l'obtention des produits espérés et les autres actions nécessaires se poursuivent conformément au plan d'opérations. Il peut être interne et/ou externe.

8.1.2 Objectifs

Le suivi vise à :

- s'assurer que les activités prévues se réalisent conformément à la planification;
- repérer les dysfonctionnements et proposer des correctifs nécessaires ;
- permettre une meilleure appropriation par les bénéficiaires.

8.1.3 Méthodologie

Le suivi est participatif. Il est assuré par le Comité de Pilotage. Les activités du suivi participatif sont relatives aux informations liées à l'exécution du plan de développement. Ces activités se répartissent comme suit :

- élaboration d'un document de suivi conçu par les acteurs locaux avec l'appui de l'équipe technique. Ce document sera annexé aux conventions et

contrats dans le cadre de la mise en œuvre des différents projets. Il comprendra entre autres :

- les indicateurs retenus par toutes les parties prenantes ;
- le chronogramme et les acteurs du suivi ;
- adoption et diffusion du document de suivi ;
- recueil et analyse des informations du terrain par tous les moyens.

La CTD en tant que maître d'ouvrage est responsable du suivi. A ce titre, il élabore un document de suivi précisant la méthodologie, les outils et les tableaux de bord qui seront utilisés dans le processus de suivi participatif du plan de développement.

8.1.4 Outils

Les principaux outils utilisés en matière de suivi participatif sont :

- le cahier de suivi ;
- le journal de chantier ;
- les indicateurs ;
- les enquêtes ;
- les réunions périodiques ;
- les rapports d'avancement ;
- le plan d'opérations
- les échéanciers ;
- l'échelle d'appréciation, etc.

8.2 EVALUATION

8.2.1 Définition

L'évaluation se définit comme une opération qui vise à déterminer de la façon la plus systématique et la plus objective possible la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'effet et l'impact des activités au regard de leurs objectifs. C'est un processus qui vise à améliorer les activités en cours et à aider les acteurs du projet dans leurs activités futures de planification, de programmation et de prise de décisions.

L'évaluation peut être considérée comme une photographie de l'exécution du projet à un moment donné de son exécution.

En fonction du moment de leur réalisation, on distingue plusieurs types d'évaluation :

- l'évaluation ex-ante, qui permet de juger de l'opportunité d'une action de développement ;
- l'évaluation à mi-parcours, qui permet de porter un jugement sur l'évolution de l'action et éventuellement de la réorienter ;
- l'évaluation finale, qui permet de vérifier l'atteinte des objectifs et d'en observer les conséquences à venir ;
- l'évaluation ex-post, qui se situe après l'achèvement de l'action et s'intéresse aux effets à moyen ou à long terme (impacts).

Selon le mode de réalisation de l'évaluation, on distingue :

- l'évaluation externe, qui implique un recours à des consultants extérieurs, ce qui porte un regard neutre et objectif. Elle est très souvent indispensable compte tenu des enjeux financiers, stratégiques et opérationnels ;
- l'auto-évaluation, qui est réalisée par une ou plusieurs personnes directement impliquées dans l'action à évaluer ;
- l'évaluation interne, qui est initiée et effectuée par la structure responsable de la conduite de l'action de développement.

8.2.2 Objectifs

L'évaluation vise à :

- vérifier la pertinence et la cohérence des objectifs de départ ;
- mesurer l'efficacité de l'action, c'est-à-dire le degré d'atteinte des résultats et des objectifs ;
- mesurer l'efficience des actions de développement.
- examiner les effets et les impacts des projets ainsi que leur durabilité;

8.2.3 Méthodologie

L'évaluation permet d'apprécier les effets globaux de l'action et de juger de leurs impacts. Pour ce faire, il faut procéder à des comparaisons avec des données provenant de l'extérieur du projet ou du programme. Des critères établis permettent de procéder à l'évaluation.

Un critère est le point de vue selon lequel on porte une appréciation. Une évaluation porte généralement sur les six critères principaux suivants :

- **la pertinence** : caractère d'un projet répondant aux attentes de tout ou partie des acteurs concernés. La pertinence examine le bien-fondé de l'action au regard des objectifs et enjeux déterminés au départ ;
- **la cohérence** : caractère d'un projet dont les moyens sont en adéquation avec l'objectif et compatibles entre eux ;

- **l'efficacité** : caractère d'une action de développement produisant les résultats ou effets attendus ;
- **l'efficience** : caractère d'un projet dont les résultats ou effets obtenus sont à la mesure des moyens mis en œuvre ;
- **l'impact** : ensemble des effets, positifs ou négatifs, primaires ou secondaires, généré par l'action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non ;
- **la durabilité** : caractère d'un projet engendrant des effets/impacts ou une structure capable de « vivre » et de se développer seule à long terme.

L'évaluation doit porter sur toutes les étapes du processus de planification. Elle se réalise à des périodes prédéterminées et se fait en liaison avec toutes les parties prenantes.

8.2.3.1 Préparation du processus de planification

Il s'agit d'apprécier la pertinence du contenu des différentes étapes de la préparation par rapport à la participation effective des parties prenantes et une appropriation de tout le processus par les populations.

8.2.3.2 Diagnostic participatif

Il s'agit d'analyser la cohérence du diagnostic et la pertinence des contraintes soulevées par les parties prenantes quant à l'amélioration du bien-être des populations.

8.2.3.3 Planification/Programmation

L'évaluation doit porter sur la cohérence et la pertinence des axes stratégiques, des objectifs et des actions contenues dans le plan de développement.

8.2.3.4 Mise en œuvre

L'évaluation doit se réaliser de façon périodique par les parties prenantes et par le biais d'outils d'évaluation appropriés.

8.2.4 Outils de l'évaluation

Les outils pouvant être utilisés dans le cadre d'une évaluation participative sont :

- les discussions en groupes socioprofessionnels ou mixtes ;
- le diagramme de VENN ;
- le focus groupe ;
- le calendrier saisonnier ;

- le cadre logique ;
- les entretiens semi-structurés ;
- les différents rapports ;
- la carte sociale ;
- la réunion de bilan annuel ;
- le SEPO ;
- les différents rapports, etc.

8.3 PRODUITS ET RESULTATS ATTENDUS

Les principaux produits et résultats dans le cadre du suivi-évaluation sont :

- la mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation ;
- le suivi et l'évaluation périodiques de toutes les phases du processus de planification participative ;
- la correction à temps des dysfonctionnements et la redéfinition des stratégies.

8.4 DIFFICULTES A SURMONTER

Les principales difficultés à surmonter sont (i) l'absence de la culture d'évaluation et (ii) de manière incidente, la mauvaise perception du suivi-évaluation par les acteurs de développement qui l'assimilent à un contrôle ou à un audit.

RESUME DE L'ETAPE 7

Le suivi-évaluation intervient à toutes les étapes du processus de planification. Le suivi, qui s'assure de la conformité d'une action par rapport au plan d'opérations est complémentaire de l'évaluation. Cette dernière vise à déterminer de façon systématique et objective la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'effet et l'impact des activités au regard de leurs objectifs.

ANNEXES

ANNEXE 1 : SECTEURS D'ACTIVITES (NOMENCLATURE SECTORIELLE DU DSCE)

SECTEUR GLOBAL	SECTEUR SPECIFIQUE	MINISTERES CONCERNES
PRODUCTION	Infrastructures	1. Postes et Télécommunications
		2. Travaux Publics
		3. Transports
		4. Energie et Eau
		5. Développement Urbain et Habitat
		6. Domaines et Affaires Foncières
	Industrie et Services	1. Industrie, Mines et Développement Technologique
		2. Commerce
		3. Petites et Moyennes Entreprises, E.S, Artisanat
		4. Tourisme
	Rural	1. Agriculture et Développement Rural
		2. Elevage, pêche et industries animales
3. Forêts et faune		
4. Environnement et protection de la nature		
SOCIAL	Education	1. Education de base
		2. Enseignements secondaires
		3. Enseignement Supérieur
		4. Recherche Scientifique et innovation
	Santé	1. Santé Publique
	Services sociaux	1. Travail et Sécurité sociale
		2. Emploi et Formation Professionnelle
		3. Affaires Sociales
		4. Promotion de la Femme et de la Famille
		5. Communication
		6. Culture
		7. Jeunesse
		8. Sport et Education Physique
GOUVERNANCE	Justice/Administration générale et financière	1. Justice
		2. Contrôle Supérieur de L'Etat
		3. Administration Territoriale et Décentralisation
		4. Relations Extérieures
		5. Fonction Publique et Réforme Administrative
		6. Finances
		7. Economie, Planification et Aménagement du Territoire

ANNEXE 2 : METHODES ET OUTILS PARTICIPATIFS DE L'APPROCHE DES MOYENS D'EXISTENCE DURABLE (AMED)

Le tableau suivant décrit des méthodes et des outils participatifs et leur usage particulier dans le cadre de l'Approche des Moyens d'Existence Durable (AMED).

Méthodes et outils participatifs	Description des méthodes et des outils	L'usage particulier dans l'AMED et son cadre
Signe chronologique	Profils historiques et autres types de tendances	Contexte de vulnérabilité : changement des politiques
Calendriers saisonniers	Description graphique des événements et des tendances saisonnières	Contexte de vulnérabilité : atouts et stratégies
Transects	Appartenance et Utilisation des terres ainsi que d'autres domaines ou axes d'intérêt observable	La quantité, la qualité et l'appartenance des atouts naturel et physique
Cartes de mise en place et d'occupation des ressources	Idem que précédent : y compris localisation des ressources	Types et systèmes d'appartenance (individuelle ou collective) du capital naturel
Cartes sociales du village ou de la zone	Cartes territoriales démontrant des infrastructures et autres services sociaux	L'accès aux services sociaux peut aussi démontrer la vulnérabilité, les atouts, les PIP et les stratégies selon les types de questions
Techniques de classification par ordre de préférence	Classification deux à deux selon des choix raisonnés	Stratégies, choix d'investissement, problèmes, causes, stratégies locales en cours, opportunités, options techniques
Classification par matrice	Idem	L'accès aux infrastructures
Classification par richesse	Détermination des unités (ménage, carré, quartier, etc.) par catégorie de richesse ou de bien-être	Stratégies et atouts nécessaires pour sortir de la pauvreté : fait également ressortir les rapports entre les groupes sociaux
Diagramme de VENN	Diagramme démontrant les liens, les interactions et les rapports entre les institutions et d'autres structures sociales	Capital social, rapports existant entre groupes sociaux : l'événement institutionnel et politique peut indiquer le capital humain et l'existence de services sociaux

ANNEXE 3 : QUELQUES OUTILS DU DIAGNOSTIC PARTICIPATIF

Outils	Résultats / produits attendus
<ul style="list-style-type: none"> - Carte topo 1/200 000 - Carte terroir/Zonage - Transect 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Situation Géo référencé (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"> ▪ Profil historique ▪ Diagramme de Venn et de Flux (humains) ▪ Carte à risques (VIH/SIDA) 	<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"> ▪ Calendriers (journalier, saisonnier, cultural) ; ▪ Diagrammes des flux (physiques, monétaires, des services) ; ▪ Typologies 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contraintes techniques des cultures et d'élevage ; ▪ 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.

ANNEXE 4 : LA MARP

PRESENTATION GENERALE

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. La MARP permet de consulter directement les bénéficiaires par rapport à leur perception du bien-être. Elle permet également d'avoir une bonne perception de la pauvreté.

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.

OUTILS DE LA MARP

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 à 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:**

Les mêmes critères donnés aux dessins sont valables. 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 « transects »:**

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) et les niveaux de richesse de la population, entre autres.

- **Les jeux:**

La création de jeux prenant 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 celles-ci n'est pas de donner une explication personnelle mais d'ouvrir une discussion. Les photos aériennes peuvent substituer les cartes.

- **Les citations révélatrices et proverbes:**

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

- L'observation et la quantification.
- La participation aux activités de la communauté.

ANNEXE 5 : MODELE DE TABLEAU DE PLANIFICATION

(CADRE LOGIQUE)

Stratégie		Indicateurs objectivement vérifiables		Suppositions/Hypothèses	Indicateurs de suppositions	
Niveaux	Formulations	Indicateurs	Sources de vérification		Indicateurs	Sources de vérification
Vision, but, objectif global						
Objectif(s) spécifique(s)						
Résultats (Axes stratégiques)	1.					
	2.					
	3.					
	4.					
	5.					
..... Activités						
Pour R1	Pour R2	Pour R3	Pour R4	Pour R5	Libellés	Montants
1.1.	2.1	3.1	4.1	5.1.	Total investissement	
1.2.	2.2	3.2	4.2	5.2.	Total Fonctionnement	
1.3.	2.3	3.3	4.3	5.3	Imprévus	
1.4.	2.4	3.4.	4.4.	5.4.	Total estimatif	
1.5.	2.5.	3.5	4.5.	5.5.		
...		

ANNEXE 6 : QUELQUES MODES DE MISE EN ŒUVRE DE GESTION DELEGUE DES REALISATIONS

Outre la régie, la CTD peut utiliser d'autres modes de gestion des réalisations qui sont:

L'affermage est un type de contrat dans lequel le propriétaire (bailleur) d'un bien en confie l'exploitation à un fermier. Celui-ci tire sa rémunération du produit de la ferme et verse au propriétaire un fermage (loyer) dont le montant est convenu à l'avance et indépendant des résultats d'exploitation. Cette notion de risque distingue l'affermage du métayage ou de la régie. Jadis, un fermier venait quelques fois s'interposer entre le bailleur et son métayer. Il le débarrassait de la charge de contrôler le métayer et de celle de vendre sa part de récolte. Il pouvait aussi rémunérer d'avance le bailleur, lui évitant d'attendre la récolte. Le même système était aussi utilisé pour la perception des impôts et donnait lieu à de profondes injustices. Pendant la révolution française, bon nombre de fermiers généraux furent guillotins, Antoine Lavoisier par exemple.

Aujourd'hui, en droit français, l'affermage est une des formes que peut prendre une délégation de service public. Elle est fréquemment utilisée pour la gestion des services d'eau potable et d'assainissement. La collectivité délégataire assure les investissements, le fermier (souvent une société privée) supporte les frais d'exploitation et d'entretien courant. Il se rémunère directement auprès de l'utilisateur par un prix convenu à l'avance, révisable seulement en fonction de l'évolution générale du coût de la vie. Une sorte de "fermage" peut être prévu. Il doit alors être affecté exclusivement au service concerné, généralement pour le remboursement d'une partie des emprunts contractés par la collectivité. Cette pratique est à déconseiller car elle est opaque pour l'utilisateur. On doit lui préférer le système de la surtaxe clairement identifiée sur la facture d'eau. Son taux est voté chaque année par la collectivité.

La concession est un mode de réalisation, de financement et de gestion de services d'intérêt public et des infrastructures. Le développement des infrastructures et des équipements collectifs est une nécessité pour le développement économique qui a traditionnellement été financé par les gouvernements directement ou par le biais de personnes publiques. Le poids de ces investissements pèse lourdement sur les budgets publics aux dépens de secteurs tels que l'éducation, la santé ou la solidarité sociale. Il alourdit la fiscalité en pesant sur la consommation et l'investissement privé et augmente la dette extérieure. Les échecs de la gestion publique favorisent l'argument de l'efficacité

de la gestion privée et la recherche de la satisfaction du client paraît plus favorable au citoyen que le traitement de l'utilisateur. Par ailleurs, l'utilisateur a tendance à utiliser de façon inefficace les services qui lui sont fournis sans que le prix soit réellement proportionné au coût (par exemple l'eau dans l'agriculture). Le poids des opérations paralyse l'investissement menant à une détérioration du service dont la crise entraîne des coûts élevés de remise en état. Ces facteurs ont conduit les gouvernements à une réorientation vers des systèmes associant les investissements privés aux projets publics.

La participation privée se traduit par un éventail de modalités du partenariat public/privé ("public-private partnership" PPP). Entre les entreprises commerciales fonctionnant dans un cadre strict de droit privé et la gestion publique pure se situent des formes hybrides et intermédiaires traduisant divers niveaux de répartition des risques et responsabilités entre le public et le privé. La gestion (Operation and maintenance) peut être confiée au secteur privé contractuellement, par des contrats de services et de gestion ou des baux. Lorsque le financement est apporté en tout ou partie par le secteur privé la construction intervient le concept de concession-BOT ou de BOO avec l'organisation ultérieure de la cession. La concession est ainsi un mode de ce partenariat public privé (PPP).

La participation de l'Etat ou des personnes publiques, qui souhaitent limiter ou exclure le poids sur les finances publiques, se traduit par l'utilisation au profit du projet des prérogatives publiques telles que les possibilités d'expropriation, et par des contributions telles que des terrains à des prix modiques ou symboliques, des prêts à faible taux d'organismes publics de financement, des avantages fiscaux et la limitation éventuelle du nombre de concurrents. La concession est un élément clé du montage des projets comme le BOT, les deux institutions faisant partie des différences COMMON/CIVIL LAW. Le système de la concession se rattache à la tradition de droit public française. Le BOT [Build, Operate, Transfer] (ou les formules telles que le BOOST [Build, Own, Operate, Service, Transfer], le BLT [Build, Lease, Transfer], BOOT [Build, Own, Operate, Transfer], DBFO [Design, Build, Finance, Operate] ou BOO [Build Own Operate]) correspond à la tradition des pays de common law. On parle couramment à l'heure actuelle de "concession - BOT".

ANNEXE 7 : EXEMPLE DE TABLEAU DE CLASSIFICATION DES PROJETS PAR SECTEURS

SECTEURS	PROJETS	CRITERES				
		1	2	3	4	5
Programme1	Projet 1	X	X	X		
	Projet 2		X	X	X	
	Projet 3				X	
Programme 2	Projet 1	X				
	Projet 2					
	Projet 3					
Programme ...	Projet 1					
	Projet 2					
	Projet ...					

ANNEXE 8 : MODELE DE TABLEAU DE PROGRAMMATION

N°	Projet	Activités	Produits/ Indicateurs Résultats	Responsables	Périodes			Ressources			Observations (Prévoir une colonne sources de financement)
					A1	A2	A3	Humaines	Matérielles	Financières	

ANNEXE 10 : MODELE DE PLAN DE PASSATION DE MARCHES

1.A CQUISITION DES BIENS

PERIODE : 01/01/... - 31/12/... **(Recommandé sur 18 mois)**

Description / Quantité	Données de base						Prévu vs. Réalisé	Documents d'appel d'offres			Remise des offres		Évaluation des offres		Contrat				
	Code d'activité PIA	Nb de lots	Catégorie de dépenses	Coût estimé F CFA	Modalité de passation	Revue préalable CTD		Réf. DAO	Préparation DAO	Date non objection CTD	Délai de soumis- sion	Date ouverture des plis	Date évaluation	Date non objection CTD	Attribution contrat - Nom du contractant	Montant contrat (FCFA) / Date	Date livraison		
PROJET-1																			
							Prévu												
							Réalisé												
							Prévu												
							Réalisé												
							Prévu												
							Réalisé												
PROJET-2																			
							Prévu												
							Réalisé												
							Prévu												
							Réalisé												
TOTAL BIENS							Prévu												
							Réalisé												

Préparé par _____

Validé par _____
Exécutif de la CTD

Approuvé par _____
Organe Délibérant

NB : Faire un tableau séparé par type d'acquisition (Biens, Travaux, Services de Consultants)

ANNEXE 11 : MODELE DE TABLEAU DE SUIVI DES ACTIVITES (déduit du PIA)

N°	Actions engagées dans l'année	Calendrier				Ressources				Réalizations				Commentaires et Recommandations
		Délai prévu	Délai de réalisation	Ecart	Justifications	Prévisions	Réductions	Ecart	Justifications	Prévisions	Réductions	Ecart	Justifications	

ANNEXE 12 : MODELE DE PLAN DE FINANCEMENT DU PLAN DE DEVELOPPEMENT

Actions an1	Coûts	Apports partenaires/bailleurs		Apport de la CTD	
		Subvention	Crédit	Financier	Nature

ANNEXE 13 : TABLEAU DE SYNTHESE DU RAPPORT DU DIAGNOSTIC PARTICIPATIF

	CARACTERISTIQUES	ATOUPS	PROBLEMES CONTRAINTES	TRANSFORMATIONS EVOLUTIONS	PROJETS SOUHAITS
RESSOURCES NATURELLES					
EQUIPEMENTS INFRASTRUCTURES					
RESSOURCES ECONOMIQUES ET FINANCIERES					
RESSOURCES HUMAINES					
ORGANISATIONS SOCIALES ET RELATIONS					

**ANNEXE 14 : MODELE DE TABLEAU DE SYNTHESE DE L'ANALYSE
DES PROBLEMES PRIORITAIRES PAR SECTEUR**

Problèmes prioritaires	Causes	Conséquences	Solutions

**ANNEXE 15 : MODELE DE TABLEAU DE SYNTHESE DES ACTIONS
PRIORITAIRES PAR SECTEURS**

Secteurs d'activités	Problèmes prioritaires	Objectifs	Résultats attendus	Actions

ANNEXE 16 : CONTENU DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT

Le contenu de base

Quel que soit l'échelon où s'élabore le plan local ou régional de développement, il existe des éléments constants ou contenus de base qui se retrouvent dans les plans aux différents échelons. Ce sont :

- Le diagnostic ;
- Les grandes orientations et les objectifs du plan de développement ;
- Le programme d'action ;
- Les stratégies de mise en œuvre ;

Le diagnostic

Le diagnostic est à la fois une étape d'élaboration du plan et un contenu de base du plan.

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

D'une manière générale, les éléments du diagnostic portent sur:

- Le cadre administratif ;
- Le milieu physique ;
- Le milieu humain ;
- L'occupation et la gestion de l'espace ;
- Les activités économiques ;
- Les infrastructures et équipements.

On trouvera dans cette partie du plan de développement :

- le diagnostic institutionnel de la CTD ;
- le diagnostic participatif de l'espace urbain de la CTD ;
- le diagnostic participatif de l'espace rural (villages) de la CTD ;
- la consolidation des données des trois diagnostics et de la cartographie.

Les grandes orientations et les objectifs du plan de développement

Partant des résultats du diagnostic, cette phase d'élaboration du plan de développement s'attache, à identifier les grands axes d'intervention et à définir les objectifs de développement. Toutefois, les grands axes d'intervention doivent rester en lignes avec les politiques et orientations nationales.

Le programme d'action

Afin de traduire les objectifs de développement en actions concrètes, cette partie du plan organise dans le temps et l'espace les activités à mener ou les projets à réaliser, ceci en fonction des ressources mobilisables.

Ces actions et projets font l'objet d'une « priorisation » lors des consultations publiques. Les priorités de développement ainsi définies font l'objet d'une évaluation financière et d'une programmation dans le temps et l'espace.

Les stratégies de mise en œuvre

Cette phase définit la manière dont l'exécution du plan sera opérée et suivie. Les conditions concernent généralement les questions suivantes :

- la mobilisation sociale autour de la mise en œuvre du plan ;
- la maîtrise d'ouvrage ;
- la maîtrise d'œuvre ;
- la promotion des projets du plan ;
- la mobilisation financière en vue de la mise en œuvre du plan (ressources propres et ressources extérieures à la CTD) ;
- l'identification des mesures d'accompagnement ;
- l'exécution du plan ;
- le suivi évaluation de l'exécution du plan.

Contenu proposé selon les niveaux

En réalité, le contenu décrit plus haut constitue l'ossature de base. Les variantes selon les échelons touchent essentiellement à la nature des projets et à leur importance (rang dans la grille d'équipement de l'armature urbaine) et aussi à la nature des structures impliquées dans le processus de planification complètent le contenu du plan de développement.

Ainsi, les projets liés à la satisfaction des besoins primaires des populations (forages, dispensaires, écoles, ...) se retrouvent au niveau des communes, tandis que les projets structurants (barrages, ...) sont surtout identifiés ou définis à l'échelon supérieur.

ANNEXE 17 : ADOPTION ET APPROBATION DU PLAN DE DEVELOPPEMENT

Eléments de base

L'adoption du plan local ou régional de développement doit répondre à des principes de base :

- Le plan doit être l'émanation de la CTD où il a été élaboré (commune, région) à travers ses instances légales et légitimes ;
- Le plan doit être adopté au niveau des instances régionales ou locales pour être porté par l'ensemble des bénéficiaires ;
- Le plan doit être l'objet d'un document adopté publiquement et reconnu comme document de base pour le développement de la localité ;
- Le plan doit être un document ayant un caractère légal et opposable aux tiers.

Niveau d'adoption

L'adoption des plans de développement s'effectue uniquement au niveau des CTD.

Cette adoption du plan de développement permet de s'assurer que le consensus est acquis sur les grandes orientations et les projets du plan, et que le processus de planification a pris en compte les besoins et aspirations des différents acteurs.

Dans le cas de la commune ou de la région, l'adoption du plan de développement est de la responsabilité de l'Organe délibérante de la CTD.

Le caractère légal et officiel du plan local est conféré par la délibération du conseil de la collectivité adoptant le plan et surtout par l'arrêté de la tutelle accordant l'autorisation de mise en œuvre du plan local ou régional de développement.

Niveau d'approbation

L'autorité de tutelle en charge de la CTD approuve sur la base du procès verbal de l'Organe Délibérant.

Une grille d'analyse est utilisée à l'effet d'adopter et d'approuver le plan de développement.

EQUIPE DE REDACTION

Supervision Générale :

MOTAZE Louis Paul, *Ministre de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire*

Supervision :

MBASSA NDINE Roger, *Secrétaire Général du Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire*

Coordination :

OUM ELOMA Janvier, *Directeur Général de la Planification et de l'Aménagement du Territoire*

Coordination Technique :

ABOUNA ZOA Guy Daniel, *Directeur des Infrastructures et d'Appui au Développement Régional et Local*

Représentant du Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement Local – GTZ :

MENGUELE François

Représentant du Programme National de Développement Participatif :

EKEME Isaac

Représentant du FEICOM :

BEKACK Olivier

Equipe Technique de Rédaction :

- MBAMBAND née NGO NKANA Jaël Christine, Chef de la Cellule d'Appui à la Planification Régionale au MINEPAT ;
- MASSO Dieudonné, Chef de la Cellule d'Evaluation du Développement Régional et Local au MINEPAT ;
- TCHOUALAK PECHEU Yves Narcisse, Chargé d'Etudes Assistant à la Cellule d'Appui à la Planification Régionale au MINEPAT ;
- DJOTO MBANTA Irène Danièle, Cadre à la Cellule des Etudes sur le Développement Régional au MINEPAT ;
- DOPGIMA, Cellule de Traduction au MINEPAT ;
- TJOCK Eric, Sous-Direction des Infrastructures, au MINEPAT.