

REPUBLIQUE TOGOLAISE



MINISTRE DELEGUE CHARGE DU DEVELOPPEMENT DES TERRITOIRES

Guide national d'élaboration d'un Plan de développement communal (PDC)

Mai 2021



Cofinancé par l'Union européenne



Mis en œuvre par

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES.....	2
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	5
ENCADRE.....	6
LISTE DES FIGURES.....	6
PREFACE.....	7
INTRODUCTION.....	8
CHAPITRE I : GENERALITES.....	10
1.1 CONTEXTE GENERAL DE LA PLANIFICATION AU TOGO.....	10
1.1.1 Aperçu historique de la planification au Togo	10
1.1.2 La planification des Collectivités Territoriales au Togo jusqu'en 2020	10
1.2 APPROCHE METHODOLOGIQUE D'ACTUALISATION DU GUIDE.....	11
1.3 UTILITE DU GUIDE.....	13
1.3.1 Pourquoi ce guide ?	13
1.3.2 A qui est destiné ce guide ?	13
1.3.3 Quelle est la périodicité d'actualisation ?	13
1.4 DEFINITION DES CONCEPTS LIES A LA PLANIFICATION DU DEVELOPPEMENT.....	14
1.5 CADRE LEGAL, INSTITUTIONNEL ET TECHNIQUE DE LA PLANIFICATION LOCALE AU TOGO.....	14
1.5.1 Cadre légal de la planification locale	14
1.5.2 Cadre institutionnel de la planification locale au Togo	15
1.5.3 Cadre de référence technique et stratégique de la planification locale au Togo	15
1.6 LES ACTEURS DE LA PLANIFICATION COMMUNALE ET LEURS ROLES.....	15
1.6.1 Les organes et l'administration de la commune	15
1.6.2 Les autres acteurs communaux	16
1.7 PRISE EN COMPTE DES THEMATIQUES TRANSVERSALES ET EMERGENTES.....	17
1.7.1 Dimensions sociales	17
1.7.2 Dimensions environnementales	18
1.7.3 Dimension culturelle	18
1.7.4 Dimension économique	19
1.7.5 Citoyenneté et paix	19
1.7.6 Le numérique	20
1.8 PRINCIPES D'UNE BONNE PLANIFICATION LOCALE.....	20
1.9 MECANISME DE MISE EN COHERENCE DU PLAN DE DEVELOPPEMENT COMMUNAL AVEC LES ORIENTATIONS NATIONALES.....	21
1.9.1 L'articulation horizontale	22
1.9.2 L'articulation verticale	22
CHAPITRE II : LES PHASES DU PROCESSUS D'ELABORATION DU PLAN DE DEVELOPPEMENT COMMUNAL.....	24
2.1 PHASE 1 : PREPARATION.....	24
2.1.1 Fiche technique de la phase 1	25
2.1.2 Etape 1 : Prise de décision officielle d'élaboration du plan de développement	25
2.1.3 Etape 2 : Identification des ressources humaines	26
2.1.4 Etape 3 : Mise en place du dispositif institutionnel	27
2.1.5 Etape 4 : Information / sensibilisation	27
2.1.6 Etape 5 : Organisation d'une réunion de démarrage	28
2.1.7 Etape 6 : Formation de la structure de gestion sur le processus	28
2.1.8 Etape 7 : Organisation de l'atelier de lancement du processus	28
2.2 PHASE 2 : DIAGNOSTIC.....	29
2.2.1 Fiche technique de la phase 2	29
2.2.2 Etape 1 : Formation des acteurs	30

2.2.3	Étape 2 : Collecte et analyse de données	30
2.2.4	Étape 3 : Elaboration du rapport diagnostic	31
2.2.5	Étape 4 : Restitution et validation	31
2.3	PHASE 3 : DEFINITION DE LA VISION, FORMULATION DES ORIENTATIONS STRATEGIQUES ET DES OBJECTIFS.....	31
2.3.1	Fiche technique de la phase 3	31
2.3.2	Étape 1 : Formation des acteurs	32
2.3.3	Étape 2 : Définition de la vision	32
2.3.4	Étape 3 : Formulation des orientations stratégiques	33
2.3.5	Étape 4 : Formulation des objectifs	34
2.3.6	Étape 5 : Validation	35
2.4	PHASE 4 : PROGRAMMATION, REDACTION ET VALIDATION DU PLAN.....	35
2.4.1	Fiche technique de la phase 4	35
2.4.2	Étape 1 : Formation des acteurs	36
2.4.3	Étape 2 : Formulation du plan pluriannuel de la commune	36
2.4.4	Étape 3 : Rédaction et validation du plan	40
2.5	PHASE 5 : ADOPTION, APPROBATION ET VULGARISATION DU PLAN.....	40
2.5.1	Fiche technique de la phase 5	40
2.6.2	Étape 1 : L'adoption du plan	41
2.6.3	Étape 2 : Le contrôle de légalité	41
2.6.4	Étape 3 : La vulgarisation du plan	41
CHAPITRE III : MISE EN ŒUVRE ET SUIVI ET EVALUATION DU PDC		42
3.1 MECANISME INSTITUTIONNEL		42
3.1.1	Conseil Municipal	42
3.1.2	Comité de mise en œuvre	42
3.1.3	Cellule technique de suivi et évaluation	43
3.1.4	Points focaux du PDC	43
3.2	LES OUTILS TECHNIQUES.....	44
3.3	LA STRATEGIE DE COMMUNICATION POUR LA MISE EN ŒUVRE DU PDC.....	45
3.4	LE SYSTEME DE SUIVI ET EVALUATION.....	45
3.4.1	Le suivi :.....	45
3.4.2	L'évaluation	45
CONCLUSION		46
ANNEXES		47
A. ANNEXES RELATIVES A LA PHASE PREPARATOIRE		48
ANNEXE 1: MODELE DE DELIBERATION RELATIVE A LA PRISE DE DECISION D'ELABORATION D'UN PLAN DE DEVELOPPEMENT COMMUNAL.....		48
ANNEXE 2: FICHE TECHNIQUE SUR LE PLAN DE COMMUNICATION DU COMITE DE PILOTAGE.....		49
B. ANNEXES RELATIVES A LA PHASE DU DIAGNOSTIC		52
ANNEXE 3 : FICHE SUR LE DIAGNOSTIC GLOBAL PARTICIPATIF (DGP).....		52
ANNEXE 4: GRILLES DE COLLECTE DE DONNEES SECONDAIRES.....		55
ANNEXE 5: GRILLES DE COLLECTE DE DONNEES PRIMAIRES (NIVEAU CANTON, VILLAGE, QUARTIER).....		64
ANNEXE 6: FICHE TECHNIQUE SUR L'ARBRE DES PROBLEMES ET ARBRE DES OBJECTIFS.....		75
ANNEXE 7: FICHE TECHNIQUE SUR L'ANALYSE INSTITUTIONNELLE, ORGANISATIONNELLE ET FINANCIERE DE LA COMMUNE.....		78
ANNEXE 8: TABLEAUX DE COLLECTE DES DONNEES DE FINANCEMENT.....		85
ANNEXE 9 : TABLEAU DE SYNTHESE DU RAPPORT DIAGNOSTIC PARTICIPATIF.....		88
ANNEXE 10: MODELE DE TABLEAU DE SYNTHESE DE L'ANALYSE DES PROBLEMES PRIORITAIRES.....		88
ANNEXE 11 : CANEVAS D'ELABORATION DU RAPPORT BILAN DIAGNOSTIC.....		89
C. ANNEXE RELATIVE A LA VISION ET AUX ORIENTATIONS STRATEGIQUES		92

ANNEXE 12 : MATRICE COMMENTEE DES ORIENTATIONS STRATEGIQUES.....	92
D. ANNEXES RELATIVES A LA PROGRAMMATION ET DU SUIVI ET EVALUATION	94
ANNEXE 13 : PLAN DE FINANCEMENT	94
ANNEXE 14:MATRICES DU CADRE LOGIQUE.....	95
ANNEXE 15 :CHAINE DES RESULTATS	96
ANNEXE 16: CANEVAS TYPE DU PLAN D’ACTIONS ANNUEL	96
ANNEXE 17 : MATRICE D’ANALYSE DES ACTIVITES ECONOMIQUES ET FILIERES PORTEUSES DE LA COMMUNE	97
ANNEXE 18: CANEVAS DU PLAN D’INVESTISSEMENT PLURIANNUEL.....	101
ANNEXE 19: CANEVAS TYPE DE PLAN D’INVESTISSEMENT ANNUEL.....	102
ANNEXE 20 : LES ACTEURS DU SUIVI ET LEUR ROLE.....	103
E. AUTRES ANNEXES TRANSVERSALES	106
ANNEXE 22: GLOSSAIRE DES TERMES (RECUEILLIS A DIVERSES SOURCES).....	106
ANNEXE 23 : FICHE TECHNIQUE SUR LA PRISE EN COMPTE DE L’APPROCHE GENRE DANS L’ELABORATION DU PDC.....	112
ANNEXE 24 : MATRICE D’INTEGRATION DE L’ADAPTATION AUX CHANGEMENTS CLIMATIQUES DANS LES PDC	115
ANNEXE 25. INTEGRATION DE L’ATTENUATION, NOTAMMENT LA REDUCTION DES EMISSIONS DE GAZ A EFFET DE SERRE ET DES STRATEGIES BAS-CARBONE DANS LES PDC.....	116
ANNEXE 26:CANEVAS TYPE D’ELABORATION DU PDC	117
ANNEXE 27:CANEVAS TYPE DU RESUME DES ELEMENTS STRATEGIQUES DU PLAN.....	119
ANNEXE 28: OUTILS D’INTEGRATION DU GENRE DANS LES PDC	120

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

CCD	:	Comité Cantonal de Développement
CCNUCC	:	Convention-Cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques
CDB	:	Comités de Développement à la Base
CDQ	:	Comité de Développement de Quartier
CoPil	:	Comité de Pilotage
DIPD	:	Dispositif Institutionnel de Coordination, de Suivi et d'Evaluation des Politiques de Développement
FACT	:	Fonds d'Appui aux Collectivités Territoriales
FCT	:	Faîtière des Communes du Togo
FFOM	:	Outil d'analyse "Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces"
GAR	:	Gestion Axée sur les Résultats
GES	:	Gaz à Effet de Serre
GIZ	:	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
IRFODEL-	:	Institut de Recherche et de Formation pour le Développement Local-
AFSET	:	Agence de Formation et de Services aux Territoires
IST	:	Infection Sexuellement Transmissible
LADA	:	Land Degradation Assessment
MARP	:	Méthodes Accélérées de Recherche Participatives
MATDDT	:	Ministère de l'Administration Territoriale, de la Décentralisation et du Développement des Territoires
MDDT	:	Ministère Délégué chargé du Développement des Territoires
MDBAJEJ	:	Ministère du Développement à la Base, de l'Artisanat, de la Jeunesse et de l'Emploi des Jeunes
MOS	:	Matrice d'Orientations Stratégiques
MPDAT	:	Ministère de la Planification, du Développement et de l'Aménagement du Territoire
OCDE	:	Organisation de Coopération et de Développement Economique
ODD	:	Objectifs de Développement Durable
ONG	:	Organisation Non Gouvernementale
PAC	:	Plan d'Actions Cantonal
PAI	:	Plan Annuel d'Investissement
PAV	:	Plan d'Actions Villageois
PDC	:	Plan de Développement Communal
PDDL	:	Projet d'appui à la Décentralisation et au Développement Local
PDP	:	Plan de Développement de la Préfecture
PDR	:	Plan de Développement Régional
PNAE	:	Plan National d'Action pour l'Environnement
PND	:	Plan National de Développement
PNE	:	Politique Nationale de l'Environnement
PNGE	:	Programme National de Gestion de l'Environnement
PNUD	:	Programme des Nations Unies pour le Développement
PONAT	:	Politique Nationale d'Aménagement du Territoire
PPBESE	:	Planification-Programmation-Budgétisation-Exécution-Suivi-Evaluation

PPO	:	Planification Par Objectifs
ProDeG	:	Programme bonne Gouvernance/Décentralisation
ProDeGoL	:	Programme Décentralisation et Gouvernance Locale
SCAPE	:	Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de l'Emploi
SDAU	:	Schéma Directeur d'Aménagement et d'Urbanisme
SEPO	:	Succès Echecs Potentialités Opportunités
SLAT	:	Schéma Local d'Aménagement du Territoire
SMART	:	Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, Temporel
SNAT	:	Schéma National d'Aménagement du Territoire
SRAT	:	Schéma Régional d'Aménagement du Territoire
TdR	:	Termes de Référence
UEMOA	:	Union Economique Monétaire Ouest Africain
VIH/SIDA	:	Virus de l'Immunodéficience Humaine/ Syndrome d'Immunodéficience Acquise

ENCADRE

ENCADRE 1: MISSION D'UNE STRUCTURE TECHNIQUE D'APPUI	26
--	----

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1: SCHEMA DE MISE EN COHERENCE DU PDC AVEC LES ORIENTATIONS NATIONALES DE DEVELOPPEMENT.....	22
FIGURE 2: LES PHASES DU PROCESSUS D'ELABORATION DU PLAN DE DEVELOPPEMENT COMMUNAL	24
FIGURE 3: LE PROCESSUS DE DEFINITION DE LA VISION D'UNE COMMUNE.....	33

PREFACE

Le Gouvernement togolais, a résolument opté pour la décentralisation comme tremplin pour un développement équilibré et durable du Togo. Cette réforme donne une nouvelle orientation à la politique de l'Etat, qui passe désormais par un transfert de compétences et de ressources aux collectivités territoriales en vue de l'exercice de leurs prérogatives pour une véritable auto promotion des communautés au niveau local.

Le Ministère délégué, chargé du développement des territoires, conformément à ses missions, a initié le présent guide pour établir un cadre harmonisé et formel de planification du développement à l'échelle des communes au Togo.

Le présent guide, fruit de la coopération entre la République Togolaise et les partenaires techniques et financiers en l'occurrence le Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ) et l'Union européenne, à travers le Programme Décentralisation et Gouvernance Locale (ProDeGoL), mis en œuvre par la Coopération technique allemande (GIZ), vient combler les manquements relevés dans le guide de 2014 principalement, la non prise en compte de certaines thématiques émergentes ».

Ce guide vient orienter les différents acteurs, notamment les communes en mettant à leur disposition des méthodes et outils tenant compte des préoccupations nouvelles et transversales dans le processus d'élaboration des plans de développement des communes, dans un souci d'harmonisation et de cohérence avec les priorités aux différents niveaux de décentralisation.

L'exploitation judicieuse du guide permettra aux acteurs locaux de se rendre compte que l'exercice de planification du développement présente plusieurs avantages. Cependant, il ne suffit pas qu'une commune rédige un document de planification stratégique de développement pour que cela résolve tous les problèmes. Les plans stratégiques doivent être accompagnés de l'engagement, de l'action, du suivi, de l'ajustement et de l'évaluation.

Cet outil n'est pas un document figé. Il est souple et son utilisation doit tenir compte de la spécificité de chaque commune. A cet effet, il revient à chaque acteur d'en faire le meilleur usage.

C'est le lieu pour nous de formuler notre profonde gratitude à l'UE et à la GIZ pour leurs appuis technique et financier. Nos remerciements vont également aux différents cadres des ministères, des universités, de la Faïtière des Communes du Togo (FCT), aux élus locaux, aux organisations de la société civile et aux ressources qui ont pris une part active dans le processus d'actualisation et de simplification du présent guide.

Nous exhortons tous les intervenants à s'approprier ce guide, qui est un outil pratique de planification et de gestion du développement local dans un souci de bonne gouvernance.

Le Ministre Délégué, Chargé du
Développement des Territoires



Essomanam EDJEB

INTRODUCTION

Le développement durable reste aujourd'hui la préoccupation majeure des pays dans le monde entier et demeure, de ce fait, au cœur de tous les débats politiques.

Conformément aux dispositions de l'article 141 de la constitution de la République Togolaise qui dispose que : "la République togolaise est organisée en collectivités territoriales sur la base du principe de la décentralisation dans le respect de l'unité nationale". Ces espaces administratifs qui constituent le champ de développement des politiques publiques de l'Etat ont été consacrés par la Loi n° 2019-006 du 26 juin 2019 portant modification de la loi n° 2007-011 du 13 mars 2007, relative à la décentralisation et aux libertés locales, modifiée par la loi n° 2018-003 du 31 janvier 2018.

Dès lors, la décentralisation est devenue au Togo, une réforme majeure qui concède aux communautés à la base la prérogative de décision et de responsabilité en vue de leur véritable autopromotion.

L'opérationnalisation de cette réforme repose entre autres sur (i) une volonté politique manifeste traduite par le renforcement progressif du cadre juridique et technique approprié ; (ii) la mise à disposition des collectivités territoriales de personnel qualifié et le renforcement de leur capacité ainsi que des élus locaux en vue d'une véritable prise en charge du développement local ; (iii) l'accompagnement technique et financier de l'Etat central aux collectivités territoriales ; (iv) le développement d'outils de gestion et de gouvernance locale adaptés à la nature des collectivités (plans stratégique et sectoriel de développement local, outils techniques de gestion financière,...) .

Le présent guide s'intègre à cette logique et se veut un outil d'orientation pour les acteurs impliqués dans le processus de planification des communes du Togo. C'est un outil de travail pratique, concret et opérationnel, destiné à accompagner pas à pas les acteurs communaux tout au long du processus de la planification stratégique, depuis la préparation du plan jusqu'au suivi et évaluation des projets retenus. Ce guide présente, de manière détaillée, tout ce qu'un acteur communal impliqué dans la planification stratégique doit mettre en œuvre au niveau de chacune de ses phases. Il répond à la question « Comment faire? » pour entreprendre et piloter le processus de planification, pour faire l'état des lieux et conduire le diagnostic des forces et des faiblesses de la commune, pour formuler la vision et concevoir des stratégies cohérentes, pour mettre en place un plan d'actions, le suivre et l'ajuster en fonction des nouvelles données.

Le guide est destiné, en premier, aux décideurs des communes. Il s'adresse également aux cadres et aux techniciens de ces communes, aux animateurs des structures mises en place pour initier et accompagner le processus de planification, aux représentants des services déconcentrés, aux organisations de la société civile, au secteur privé et aux partenaires au développement.

Il est structuré en trois grands chapitres à savoir :

- ✓ Les généralités qui sont consacrées au cadre conceptuel de la planification locale, le contexte général de la planification au Togo, la prise en compte des thématiques émergentes et transversales et les principes d'une bonne planification ;

- ✓ Les phases du processus d'élaboration du plan de développement communal, à savoir la préparation, le diagnostic, la vision et les orientations, la programmation et la rédaction du document de PDC et l'adoption, l'approbation et la vulgarisation ;
- ✓ La mise en œuvre et le suivi et évaluation du PDC.

Le guide s'achève avec des annexes qui présentent les outils nécessaires pour la pratique de planification.

CHAPITRE I : GENERALITES

1.1 Contexte général de la planification au Togo

Le contexte général de la planification des collectivités territoriales au Togo, s'analyse à travers l'historique de la planification au Togo, l'évolution de la planification locale, le cadre conceptuel et le cadre légal et institutionnel.

1.1.1 Aperçu historique de la planification au Togo

Le Togo, conscient de son retard économique et social après son accession à l'indépendance à l'instar de nombreux pays africains et comme pour rompre avec une gestion linéaire du développement marquée par des décisions prises au coup par coup, a opté en 1966 pour une planification à long terme de son développement. Dès lors, les priorités du développement national ont été fixées et suivant l'expérience de planification, deux grandes phases retiennent l'attention.

- **La première grande phase :**

Elle a été marquée par cinq stratégies :

- les plans quinquennaux (1966 – 1985) ;
- Les programmes d'ajustement structurel (PAS) (1980 – 1998) ;
- La programmation pluriannuelle glissante (1985 – 2005) ;
- La planification participative décentralisée (1992 à 2005) ;
- les Documents de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP) (2006-2011).

L'ensemble de ces plans n'ont pas donné des résultats escomptés pour le développement efficace et durable du pays.

- **La deuxième grande phase**

Elle a été marquée par deux stratégies :

- la Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de l'Emploi (SCAPE) : 2013 - 2017 et
- le Plan National de Développement (PND) : 2018-2022

Dans une dynamique de poursuite de réduction de la pauvreté et de création d'emplois, le pays s'est doté d'une Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de l'Emploi (SCAPE). La SCAPE est le cadre fédérateur de toutes les politiques de développement et reste de 2013 à 2017, le document de planification de référence à moyen terme, de plaidoyer pour la mobilisation des ressources externes.

En 2018, le Togo a élaboré le PND qui a pour objectif global « de transformer structurellement l'économie pour une croissance forte, durable, résiliente, inclusive, créatrice d'emplois décents et induisant l'amélioration du bien-être social ».

1.1.2 La planification des Collectivités Territoriales au Togo jusqu'en 2020

Le Togo a enclenché depuis plus de deux décennies le processus de décentralisation à partir de la mise en place d'un cadre juridique et institutionnel. Tous les textes y afférents confèrent aux collectivités territoriales la mission de conception, de programmation et d'exécution des actions de développement d'intérêt local de leur ressort territorial, en particulier dans les domaines économique, social, et culturel. Aussi définissent-elles leur politique de développement local et les priorités de financement des projets relevant de

leurs domaines de compétence. Au titre des domaines de compétences de ces communes, l'article 82 de la loi n° 2019-006 du 26 juin 2019 portant modification de la loi n° 2007-011 du 13 mars 2007 relative à la décentralisation et aux libertés locales, modifiée par la loi n° 2018-003 du 31 janvier 2018 mentionne, entre autres, le développement local et l'aménagement du territoire, à travers l'élaboration et la mise en œuvre du programme de développement de la commune.

Le souci pour certaines communes de planifier le développement de leur territoire, les a conduit à se lancer dans l'élaboration de leur PDC suivant des approches méthodologiques diversifiées à cause de l'absence d'un guide de référence.

En vue d'harmoniser les différentes approches d'élaboration, le Ministère du Développement et de la Planification (MPD) appuyé par la GIZ a élaboré et validé en 2014 un guide méthodologique d'élaboration d'un plan de développement local au Togo à l'usage de ces collectivités pour mieux élaborer leur PDC. Ce document de référence est destiné aux décideurs des collectivités territoriales pour mieux organiser les actions à entreprendre en vue d'une relance économique et d'une amélioration significative des conditions de vie de la population.

Ainsi, la plupart des communes du Togo sur la base de ce guide, se sont dotées depuis 2014 de leurs PDC de 1^{ère} génération.

Pour mieux accompagner les communes dans cette nouvelle dynamique d'élaboration des documents de planification adaptés au nouveau contexte national qui coïncide, entre autres, avec la mise en œuvre du Plan National de Développement (PND) basé sur les Objectifs du Développement Durable (ODD), et la feuille de route du gouvernement 2020-2025, le ministère délégué chargé du développement des territoires a procédé à l'actualisation du guide national d'élaboration des PDC.

1.2 Approche méthodologique d'actualisation du guide

L'approche méthodologique du processus d'actualisation du guide est fondée sur une démarche à la fois participative et itérative et s'articule autour de cinq (5) points à savoir :

- la mise en place du cadre institutionnel;
 - l'évaluation du guide de 2014 ;
 - la validation nationale ;
 - la soumission du document validé aux ministères pour avis et observations ;
 - la communication en conseil des ministres relative au document final.
- ❖ La mise en place du cadre institutionnel

Le cadre institutionnel est placé sous l'autorité et la supervision du ministre délégué chargé du développement des territoires et comprend le comité de pilotage et l'équipe de rédaction. Le comité de pilotage se compose des représentants des ministères chargés du développement des territoires, de l'environnement, de l'administration territoriale, de l'Université de Kara, de la GIZ, de l'Agence nationale d'appui au développement à la base (ANADEB), de la Faïtière des communes du Togo (FCT) et du Programme des nations unies pour le développement (PNUD). L'équipe de rédaction est constituée des cadres du ministère chargé du développement des territoires appuyés par des personnes ressources.

❖ L'évaluation du guide de 2014

Avec l'appui financier et technique du ProDeGoL, un consultant a été recruté pour évaluer le guide de 2014 et dix (10) PDC élaborés en référence ou non avec le guide de 2014 et appuyer l'équipe de rédaction.

Les critères d'évaluation concernent (i) la participation des acteurs au processus, (ii) l'appropriation par les acteurs-clés, (iii) la cohérence des PDC (PDC et orientations nationales/régionales, PDC et projets sectoriels pilotés par les structures déconcentrées de l'Etat, PAI et PDC à l'interne), (iv) la lisibilité des documents communaux de planification et (v) la sensibilité aux thématiques émergentes et transversaux.

A l'issue de cette évaluation, un rapport assorti de recommandations et la synthèse des forces et faiblesses du guide de 2014 a été soumis au comité de pilotage et aux acteurs nationaux et communaux au cours d'un atelier pour validation.

❖ Validation nationale

Sur la base des enseignements tirés du rapport d'évaluation du guide de 2014 et des résultats de l'analyse documentaire menée sur une approche benchmarking, l'équipe de rédaction a élaboré le draft 0 du document du guide. Ce dernier a fait l'objet d'examen, d'étude et d'enrichissement dans le cadre d'une retraite organisée à cet effet. Au terme de cette retraite, le document provisoire du guide a été le principal livrable.

Un atelier national a été organisé en vue de valider le document du guide. Cet atelier a connu la participation des membres du comité de pilotage, des représentants des départements ministériels, des communes, de la faïtière des communes du Togo, de l'Université de Kara et des partenaires techniques et financiers (GIZ, PNUD, France Expertise). L'atelier de validation nationale visait à :

- faciliter l'appropriation du guide par l'ensemble des parties prenantes du développement communal ;
- amender et enrichir la version provisoire du document du guide ;
- vérifier la prise en compte des thématiques émergentes dans le guide ;
- apprécier la pertinence des outils proposés pour la prise en compte des thématiques émergentes dans le processus d'élaboration du plan de développement communal ;
- s'assurer de l'intégration des recommandations, observations et amendements issus de l'atelier de validation technique ;
- assurer le contrôle qualité de la version provisoire du guide du point de vue de la forme et du fond.

Après l'atelier de validation nationale, l'équipe de rédaction appuyée par les conseillers techniques de la GIZ et le consultant ont procédé dans le cadre d'une retraite, à l'intégration des amendements, au contrôle qualité et à la mise en forme du document du guide. A l'issue de cette retraite le document validé et finalisé du guide a été transmis au ministère chargé du développement des territoires.

- ❖ Soumission du document validé aux ministères pour avis et observations

La version validée du guide a été partagée avec certains ministères clés pour avis et observations. L'ensemble des préoccupations soulevées par ceux-ci ont été prises en compte en vue d'améliorer la qualité du document.

- ❖ Communication en conseil des ministres relative au document final

Une communication relative au document final du guide a été passée en conseil des ministres en date du 12 mai 2021 qui a donné autorisation pour la suite du processus avec l'édition et la vulgarisation.

1.3 Utilité du guide

1.3.1 Pourquoi ce guide ?

Ce guide est un outil de travail pratique, concret et opérationnel. Il est destiné à accompagner pas à pas les acteurs communaux tout au long du processus de la planification stratégique, depuis la préparation du plan jusqu'au suivi et évaluation des projets retenus.

Il présente, de manière détaillée, tout ce que les acteurs communaux impliqués dans la planification stratégique doivent mettre en œuvre au niveau de chacune de ses phases d'une durée totale comprise entre quatre (04) et six (06) mois. Il répond à la question « **Comment faire** pour entreprendre et piloter le processus de planification, pour faire l'état des lieux et conduire le diagnostic des forces, faiblesses, opportunités et menaces de la commune, pour formuler la vision et concevoir des stratégies cohérentes, pour mettre en place un plan d'actions avec des programmes et projets bancables, le suivre et l'ajuster en fonction des nouvelles données ? ».

1.3.2 A qui est destiné ce guide ?

Ce guide est destiné aux parties prenantes du développement communal en l'occurrence les membres des organes de la commune, aux cadres des administrations communales, aux animateurs des structures mises en place pour initier et accompagner le processus de planification, aux services déconcentrés de l'Etat, aux organisations de la société civile, aux acteurs du secteur privé à travers les bureaux d'études et cabinets, etc.

Ce guide nécessite une large diffusion auprès de toutes ces parties prenantes dans le processus de la planification stratégique. La compréhension et la maîtrise de la démarche de ce processus constituent un préalable indispensable à la réussite de l'exercice de planification.

1.3.3 Quelle est la périodicité d'actualisation ?

La périodicité d'actualisation du guide est de dix (10) ans, conformément à la pratique en matière d'élaboration des outils de planification. Cependant, selon les circonstances nationales et/ou internationales, le guide peut être actualisé avant ce délai. Le processus d'actualisation prenant en compte l'évaluation en vue de capitaliser les dynamiques souhaitables et d'agir sur les évolutions non désirées.

1.4 Définition des concepts liés à la planification du développement

▪ Le développement local

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

▪ La décentralisation

C'est un système d'administration consistant à permettre à une collectivité territoriale dotée d'une personnalité juridique propre et d'une autonomie financière de s'administrer librement sous le contrôle de l'Etat (cf. la loi sur l'aménagement du territoire).

▪ La déconcentration

C'est le prolongement de l'administration centrale pour rapprocher davantage l'administration des administrés (cf. la loi sur l'aménagement du territoire).

▪ La planification stratégique du développement

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

▪ La planification nationale

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

▪ La planification locale

Elle se définit comme la construction d'une vision commune ou concertée au niveau d'une région, d'une préfecture, d'une commune, d'un canton voire d'un village entre les acteurs concernés en vue de la définition et de la réalisation, dans le temps et dans un espace donné, d'objectifs communs et négociés.

▪ L'aménagement du territoire

Actions et pratiques qui consistent à disposer avec ordre, à travers l'espace d'un pays et dans une vision prospective, les hommes et leurs activités, les équipements et les moyens de communication, en prenant en compte les contraintes naturelles, humaines, économiques, voire stratégiques.

1.5 Cadre légal, institutionnel et technique de la planification locale au Togo

1.5.1 Cadre légal de la planification locale

Ce cadre comprend la constitution de la quatrième République, les lois et textes d'application relatifs à la décentralisation et à la planification du développement. On peut citer entre autres :

- la loi n° 2019-006 du 26 juin 2019 portant modification de la loi n° 2007-011 du 13 mars 2007 relative à la décentralisation et aux libertés locales, modifiée par la loi n° 2018-003 du 31 janvier 2018 ;
- la loi n°2017-008 du 29 juin 2017 portant création des communes ;
- la loi n°2016-002 du 04 janvier 2016 portant loi-cadre sur l'aménagement du territoire ;
- le décret n°2019-130/PR, portant organisation et fonctionnement du FACT ;
- le décret n° 2020-004/PR portant régime financier des collectivités territoriales.

1.5.2 Cadre institutionnel de la planification locale au Togo

➤ Au niveau national

Tous les départements ministériels et leurs structures déconcentrées interviennent dans la planification locale au Togo.

➤ Au niveau local

Il existe deux acteurs institutionnels : la région et la commune.

1.5.3 Cadre de référence technique et stratégique de la planification locale au Togo

Le cadre de référence technique est constitué d'un arsenal de documents de politiques nationale et sectorielle qui servent de repère au processus de planification des Collectivités Territoriales.

1.6 Les acteurs de la planification communale et leurs rôles

1.6.1 Les organes et l'administration de la commune

- **Le conseil municipal**

C'est l'organe délibérant de la commune. A ce titre, il assure la maîtrise d'ouvrage de tout le processus de la planification locale. Il impulse la dynamique de conception et de réalisation participative du plan de développement local, contrôle son exécution et en assure l'évaluation périodique. Il entreprend toute action en vue de promouvoir le développement économique, social, culturel, environnemental et participe à l'aménagement du territoire communal.

- **Le bureau exécutif du conseil municipal**

C'est l'organe exécutif de la commune. Avec à sa tête le maire, il assure la mise en œuvre des décisions du conseil. A ce titre, il organise le processus de planification (identification des membres des différents organes, élaboration des TDR, mobilisation des ressources financières et techniques).

- **L'administration communale**

Le personnel municipal assure au quotidien le service administratif et technique. Le maire est assisté dans ses fonctions par un(e) secrétaire général (SG) qui coordonne les activités de l'ensemble du personnel de la mairie. Le personnel technique municipal est impliqué à toutes les phases d'élaboration, de mise en œuvre et de suivi et évaluation du PDC.

1.6.2 Les autres acteurs communaux

- **Les Comités de Développement à la Base (CDB)**

Consacrés par le décret n°2012-005/PR relatif aux comités de développement à la base, les comités de développement à la base sont des organisations d'initiative locale à but non lucratif ayant pour assise territoriale, le quartier de la ville, le village, le canton et la commune et œuvrant pour le développement des communautés de leur ressort.

Ces structures de par leurs missions qui consistent entre autres à susciter chez les populations locales l'esprit de participation au développement de leur milieu, aider à identifier les problèmes touchant au développement de leur milieu, canaliser et soutenir les initiatives locales de développement, sont capitales dans le processus de planification du développement des communes.

- **Le ministère chargé du développement des territoires**

Le ministère chargé du développement des territoires assure la formation des cadres des services déconcentrés de l'Etat, des administrations communales et les autres acteurs du développement local sur l'utilisation du guide, le processus d'élaboration et de mise en œuvre des PDC. A travers ses services, il apporte son appui conseil aux différentes phases du processus d'élaboration et de mise œuvre du PDC.

- **Les services déconcentrés de l'Etat**

Ils apportent chacun dans son secteur de compétence, une assistance technique aux collectivités territoriales dans la conception et l'élaboration des PDC ainsi que dans la mise en œuvre des actions issues de la planification locale.

- **Le secteur privé**

Il contribue à la fourniture des biens et services aux communes dans le cadre de l'élaboration et la mise en œuvre des actions du plan. Aussi constitue-t-il le moteur du développement économique local. Le secteur privé est au-delà, un potentiel bailleur pour participer à la réalisation des projets des plans de développement.

- **La chefferie traditionnelle**

Conformément à la loi en vigueur, le chef traditionnel en tant que garant des us et coutumes, est consulté par les autorités administratives, les collectivités décentralisées ou les services déconcentrés sur les questions de développement local entre autres celles relatives à l'environnement, à la santé, au foncier, à la sécurité et à l'éducation. A ce titre, il est un acteur incontournable dans la réalisation des actions de développement.

- **La société civile**

La société civile a pour rôle d'accompagner et de favoriser la mise en œuvre des politiques locales, à travers des actions d'appui, de conseils et de formation des populations à l'esprit de citoyenneté. Elle a aussi pour rôle d'interpeller les autorités sur les dysfonctionnements de l'administration et représente une interface entre population et autorités : défense d'intérêts, plaidoyer, reddition des comptes, contrôle citoyen de l'action publique locale.

- **Les populations**

Elles jouent un rôle primordial dans le diagnostic, la formulation des besoins, l'identification des projets et leur exécution, le financement et le suivi évaluation des

projets issus des plans. La participation de la population est indispensable pour garantir la reddition de compte des élus locaux, la réceptivité et la transparence dans la gestion des affaires locales afin d'assurer la durabilité des actions issues des plans de développement.

- **Les femmes et hommes de médias**

L'accès à l'information pertinente, relayée par une diversité de sources et de points de vue, permet aux citoyens de se construire une opinion éclairée des enjeux lors du processus de la planification locale. De ce fait, les médias participent à la vigueur de l'intérêt politique et social chez les citoyennes et citoyens.

Les femmes et hommes de médias jouent un rôle important dans le processus d'élaboration des PDC à travers différentes activités telles que : les émissions radiophoniques ou télévisées en lien avec le processus d'élaboration ou de mise en œuvre du PDC, la diffusion des communiqués, des messages de sensibilisation, la couverture médiatique des différentes activités du processus d'élaboration surtout des ateliers de restitution, de validation et d'approbation, les micros trottoirs, les publications sur les plateformes de la commune ou servir de relai sur d'autres réseaux sociaux.

- **Les partenaires au développement**

Ils participent au développement des communes suivant leurs domaines d'intervention. Leurs actions nécessitent d'être coordonnées par les autorités locales afin d'éviter une duplication de leurs interventions. Ainsi, sous la coordination des autorités locales, leur participation à l'élaboration du PDC permet de prendre en compte leurs secteurs d'intervention et de mettre en synergie leurs efforts dans l'accompagnement des réalisations de la commune.

1.7 Prise en compte des thématiques transversales et émergentes

1.7.1 Dimensions sociales

- **L'approche genre et l'inclusion sociale dans le processus de planification locale**

La notion de « genre » renvoie aux rôles et rapports déterminés par la société, aux attitudes, comportements, valeurs et au pouvoir que la société attribue aux hommes et aux femmes en fonction de leur différence et de leurs spécificités sociales. Les éléments clés à considérer sont :

- la prise en compte du genre dans toutes les phases et étapes d'élaboration et de mise en œuvre du plan ;
- la prise en compte du genre dans la budgétisation au cours de la planification ;
- la définition d'indicateurs sensibles au genre, avec un accent sur l'amélioration des statuts juridique, social et culturel de la femme ;
- le renforcement de la participation active des femmes aux instances de décision.

Le processus d'élaboration et de mise en œuvre du plan de développement d'une commune doit prendre en compte un certain nombre d'éléments clés de la lutte contre le VIH/SIDA et les autres maladies à caractère stigmatisant et pandémique : l'intégration des structures locales de lutte dans le dispositif institutionnel de la planification ; la prise

en compte de la lutte dans toutes les phases de la planification ; l'élaboration des indicateurs clés pour le suivi des actions; la prise en compte des actions de lutte dans la budgétisation.

- **Dividende démographique**

Le dividende démographique est l'apport économique qu'un pays pourrait tirer d'une évolution particulière de sa démographie, à savoir cette période particulière où les personnes à charge/dépendantes (les moins de 20 ans et les plus de 65 ans) sont moins nombreuses que les personnes actives ou potentiellement actives. De fait, les perspectives économiques que peut offrir une telle évolution démographique sont les suivantes : accélération et renforcement structurel de la croissance favorisée par l'augmentation des capacités de production, de consommation, d'investissement et d'épargne.

1.7.2 Dimensions environnementales

L'élaboration des documents de planification au niveau communal doit s'adapter aux nouvelles contraintes façonnées par l'accroissement des pressions sur l'environnement liées aux effets du changement climatique et par la mise en œuvre du Plan National de Développement (PND) basé sur les Objectifs de Développement Durable (ODD).

- **Environnement, gestion durable des ressources naturelles et cadre de vie**

En ce qui concerne l'environnement, les ressources naturelles, le cadre de vie, il s'agira pour les planificateurs entre autres, de faire un focus sur : (i) les sujets courants du foncier, de la transhumance, de la déforestation, (ii) les produits polluants et les pesticides ; (iii) la protection et la conservation des écosystèmes, à l'instar des zones humides (iv) la gestion durable des terres, du cadre de vie, de la zone côtière, de l'environnement et de la transition vers l'économie verte.

- **Changements climatiques**

Dans le cadre de la planification communale en matière de changements climatiques, il est recommandé de :

- intégrer la question de l'atténuation dans les principes directeurs et les étapes-clés de la planification. Cela passe notamment par la promotion des options bas carbone dans les stratégies de développement communautaire ;
- intégrer la notion d'adaptation dans les principes directeurs et les étapes-clés de la planification ;
- intégrer une Check-list simple pour la prise en compte des changements climatiques et de gestion des risques de catastrophes.

1.7.3 Dimension culturelle

La culture concerne tous les domaines de la vie d'un peuple ou d'une société à savoir ; la langue, les techniques, les valeurs morales, les arts, les connaissances, les croyances religieuses ou pas, l'organisation sociale, économique et politique. Tout ce qui détermine la façon de penser et d'agir des individus.

Dans le cadre de la planification locale , il faut que les stratégies de la commune portent entre autres sur : (i) la promotion des entreprises culturelles intégrées à l'économie numérique et stimulant la création d'emplois ; (ii) la valorisation de la culture locale; (iii) l'organisation du tourisme culturel; (iv) le financement du secteur culturel; (v) la prise de mesures incitatives en faveur de la construction d'infrastructures pour la production et la présentation des biens et services.

1.7.4 Dimension économique

- **Développement économique local**

Pour réduire la pauvreté à travers l'accélération de la création de la richesse et une meilleure redistribution des fruits de la croissance ainsi que la création d'emplois décents, la planification du développement local doit tenir compte : (i) des chaînes de valeurs des filières porteuses , des agropoles et des pôles de compétitivité pour la transformation agricole ; (ii) des petites et moyennes industries, intégrées au reste de l'économie et créatrice d'emplois ; (iii) des entreprises artisanales (artisanat d'art, de production et de service) , créatrices de richesses et d'emplois et participant au développement industriel et touristique ; (iv) de l'amélioration du cadre institutionnel et organisationnel de promotion des entreprises artisanales ; (v) du renforcement du système d'appui à l'artisanat, à l'agriculture , à l'élevage , au commerce et au tourisme ; (vi) la mise en place d'une cellule d'animation économique locale pour contribuer à la construction concertée d'une économie locale durable.

- **L'emploi des jeunes et des femmes**

La problématique de l'emploi au Togo concerne plus particulièrement la population jeune et celle des femmes. L'augmentation du chômage des jeunes et la précarité des emplois informels chez les actifs occupés dans cette population, représentent une menace sérieuse pour la paix et la stabilité du pays.

Il est donc nécessaire dans le cas de la planification du développement de la commune, de prévoir des possibilités de formation professionnelle en lien avec les filières et les créneaux porteurs de la commune (technologiques, le renforcement des centres de formations professionnelles aux métiers de l'industrie, de l'agriculture, du tourisme, de la finance et de l'artisanat), de création d'emplois décents respectant les textes en la matière, en s'appuyant sur les instruments mis en place par l'Etat.

Il est nécessaire que le plan prenne en compte (i) l'accroissement des femmes et des jeunes propriétaires d'entreprises, (ii) la facilitation de l'accès des femmes et des jeunes au financement et aux facteurs de production.

1.7.5 Citoyenneté et paix

La notion de citoyenneté, est le fait pour une personne ou pour un groupe, d'être reconnu comme membre d'un espace public nourrissant un projet commun dont il bénéficie et auquel il doit prendre une part active.

La citoyenneté est donc basée sur une double adhésion (i) à un espace public, à une cité comme la commune, ce qui donne au citoyen des droits mais aussi des devoirs ; (ii) à un projet politique, qui transcende les intérêts et les identités autour d'une vision commune.

La paix sociale vise un état de concorde, d'accord entre les citoyens, les groupes sociaux, ; l'absence de luttes sociales, de troubles sociaux. Celle-ci étant menacée, il y a lieu : (i) d'introduire dans la planification locale des stratégies de non-violence pour contrecarrer les conflits, les comportements extrémistes, dans la perspective de construire une culture de la paix et une société démocratique basée sur la tolérance et le respect mutuel et (ii) de renforcer la participation citoyenne.

1.7.6 Le numérique

Le développement local doit prendre en compte l'implémentation des outils du numérique dans tous les secteurs de développement économique et social en faisant un focus sur l'administration communale, l'économie locale, le domaine médical, la gestion foncière, l'exploitation agricole, le tourisme, l'artisanat, le commerce, l'éducation, la gestion des écosystèmes, etc.

1.8 Principes d'une bonne planification locale

Le processus d'élaboration et de mise en œuvre d'un plan de développement local doit obéir à un certain nombre de principes de base que sont :

- **La cohésion sociale**

La cohésion sociale au sein de la commune est un facteur déterminant dans l'élaboration et la mise en œuvre réussie d'un plan de développement communal. Elle se traduit par l'adhésion de tous au plan de développement et aux différentes initiatives entreprises pour sa mise en œuvre.

- **L'inclusion sociale**

L'inclusion sociale consiste à faire en sorte que tous les acteurs de la vie locale aient la possibilité de participer en tant que membres valorisés, respectés et contribuant à la gestion de leur communauté. Elle favorise l'accès de tous les membres de la société sans discrimination aux prises de décisions, aux infrastructures et aux services sociaux.

- **La participation**

C'est une approche par laquelle la possibilité est donnée aux acteurs d'une commune de contribuer à la prise de décision, de prendre part au processus d'élaboration et de mise en œuvre concertée d'un ensemble d'actions et de mesures permettant de valoriser toutes les ressources de leur territoire. Ce principe constitue un aspect très important de la démocratie locale. La participation à divers niveaux, de tous ces acteurs, est un gage de réussite du processus de planification et d'efficacité.

- **La transparence et la reddition de compte**

Les consultations et les prises de décision doivent se faire de manière libre, démocratique et ouverte, favorisant le contrôle citoyen et la bonne gouvernance. La sincérité, l'accessibilité à l'information, et le souci de rendre compte doivent être des éléments clés dans la réalisation de toute action de développement.

- **La subsidiarité**

C'est un principe selon lequel l'Etat, hors des domaines relevant de sa compétence exclusive, ne traite au niveau national que ce qui ne peut être traité, de façon efficace

au niveau régional et local. En effet, selon ce principe, une responsabilité doit être prise par le plus proche niveau d'autorité publique compétente pour résoudre un problème donné.

- **La prise en compte de l'équité et du genre**

L'équité et le genre doivent prévaloir dans tout le processus de planification, (préparation, la collecte de données, le choix des priorités, la définition des orientations, la détermination des stratégies et la mise en œuvre et le suivi des actions à mener).

- **La cohérence avec les orientations de niveaux supérieurs**

Le processus d'élaboration du plan de développement communal doit respecter la cohérence avec les orientations stratégiques et politiques définies par les niveaux supérieurs de planification (régionale, nationale et internationale). Les options définies dans ce plan de développement doivent s'articuler avec les priorités nationales de développement qui découlent des documents de référence.

- **La gestion axée sur les résultats**

La gestion axée sur les résultats est une approche de gestion fondée sur des résultats mesurables répondant aux objectifs et aux cibles définis préalablement en fonction des services à fournir. Elle s'exerce dans un contexte de transparence, de responsabilisation et de flexibilité quant aux moyens utilisés pour atteindre les résultats visés.

- **La durabilité des interventions**

La prise en compte de la durabilité des interventions se résume en la prise en compte de mécanisme de pérennisation des actions à mettre en œuvre. Ainsi les différents projets à planifier doivent prévoir des conditions préalables et hypothèses pendant et après la phase de mise en œuvre. Il s'agit d'expliquer comment la durabilité sera assurée après l'action. Ceci peut inclure les aspects liés au suivi des activités, aux stratégies internes, à l'appropriation, à des plans de communication etc. En d'autres termes, il s'agira de décrire l'autonomie technique et financière du projet à terme.

1.9 Mécanisme de mise en cohérence du plan de développement communal avec les orientations nationales

La mise en cohérence des différents plans des collectivités territoriales avec les orientations nationales vise à assurer une meilleure articulation et une intégration des choix opérés aux différents niveaux sub-nationaux, avec les options définies au niveau national. Cette exigence facilite la coordination des actions de développement.

Cette articulation se fera suivant deux axes :

- une articulation horizontale
- une articulation verticale

1.9.1 L'articulation horizontale

Il s'agit de l'articulation entre les instruments de planification d'un même niveau (échelon), notamment entre les plans et les schémas aux différents échelons.

- **L'articulation entre le SLAT et le PDC**

Le Schéma Local d'Aménagement du Territoire (SLAT) sert de cadre d'orientations pour l'élaboration et la mise en œuvre des différents plans de développement à l'intérieur de l'espace communal.

- **L'articulation entre le SDAU et le PDC**

Le Schéma Directeur d'Aménagement et d'Urbanisme (SDAU) est un outil de planification stratégique spatiale qui définit les conditions et les formes du développement d'une ville ou d'une agglomération à long terme. Il détermine la destination des sols, localise les zones à urbaniser et celles non urbanisant ou à protéger en raison de leurs caractéristiques. Le SDAU définit les zones d'implantation des grands équipements et infrastructures et permet une meilleure maîtrise de l'extension de la ville.

Les SDAU (s'ils existent) doivent être consultés pour l'élaboration des plans communaux, particulièrement dans la formulation des orientations et objectifs de développement.

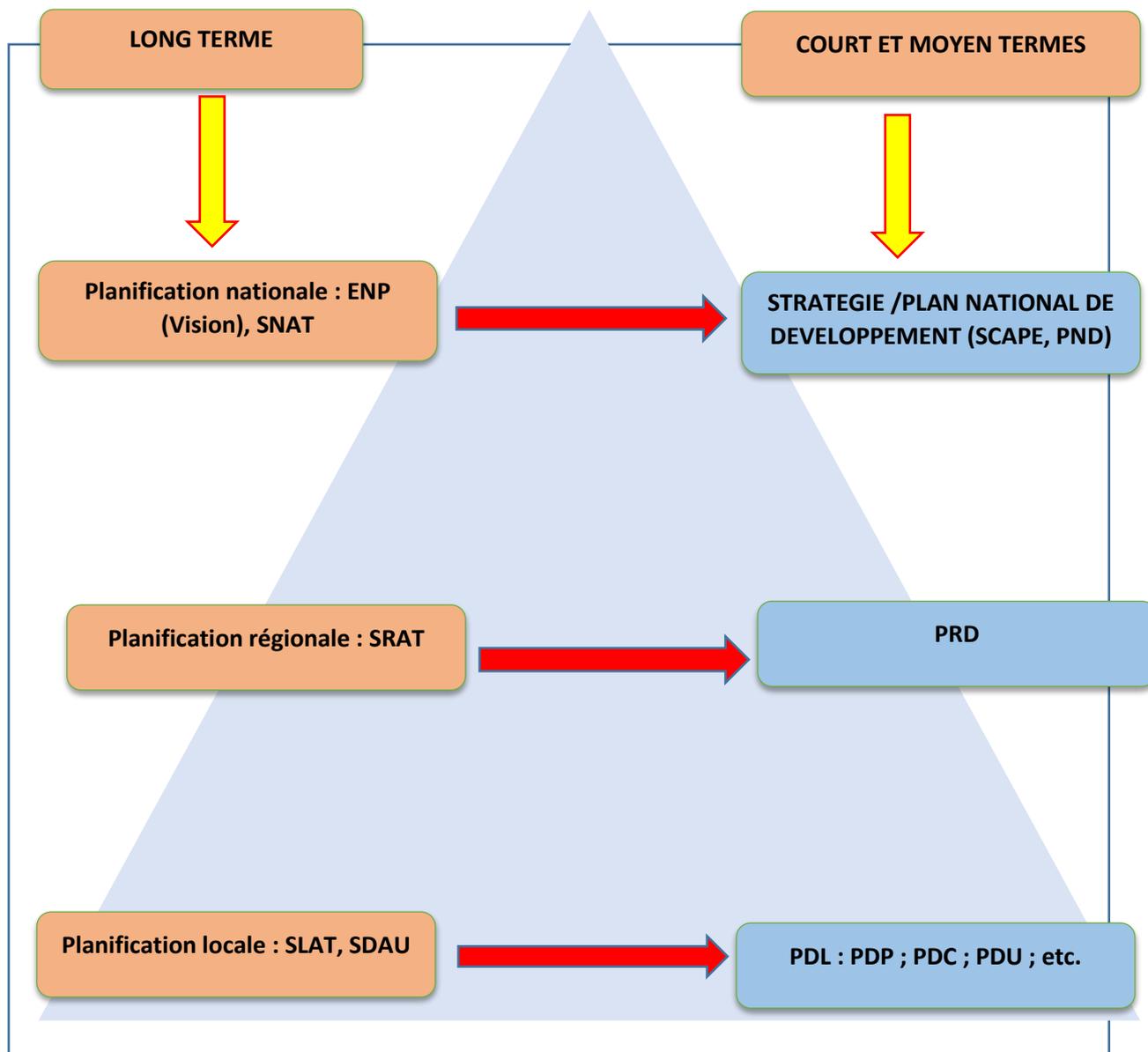
- **L'articulation entre les plans de développement de même niveau**

Dans le but de favoriser d'une part, la cohésion des processus de développement au niveau spatial et d'autre part, la coopération entre les collectivités territoriales (par exemple l'intercommunalité), les plans de développement de collectivités de même niveau doivent pouvoir se nourrir mutuellement. Ceci est d'autant plus important que certaines collectivités partagent certaines ressources naturelles (forêts, cours d'eau...) ou infrastructures publiques (routes, hôpitaux, marchés...). Ces plans doivent obéir également à un processus d'élaboration intégré.

1.9.2 L'articulation verticale

L'articulation verticale doit respecter la cohérence des PDC avec les orientations stratégiques et politiques définies par les niveaux supérieurs et inférieurs de planification.

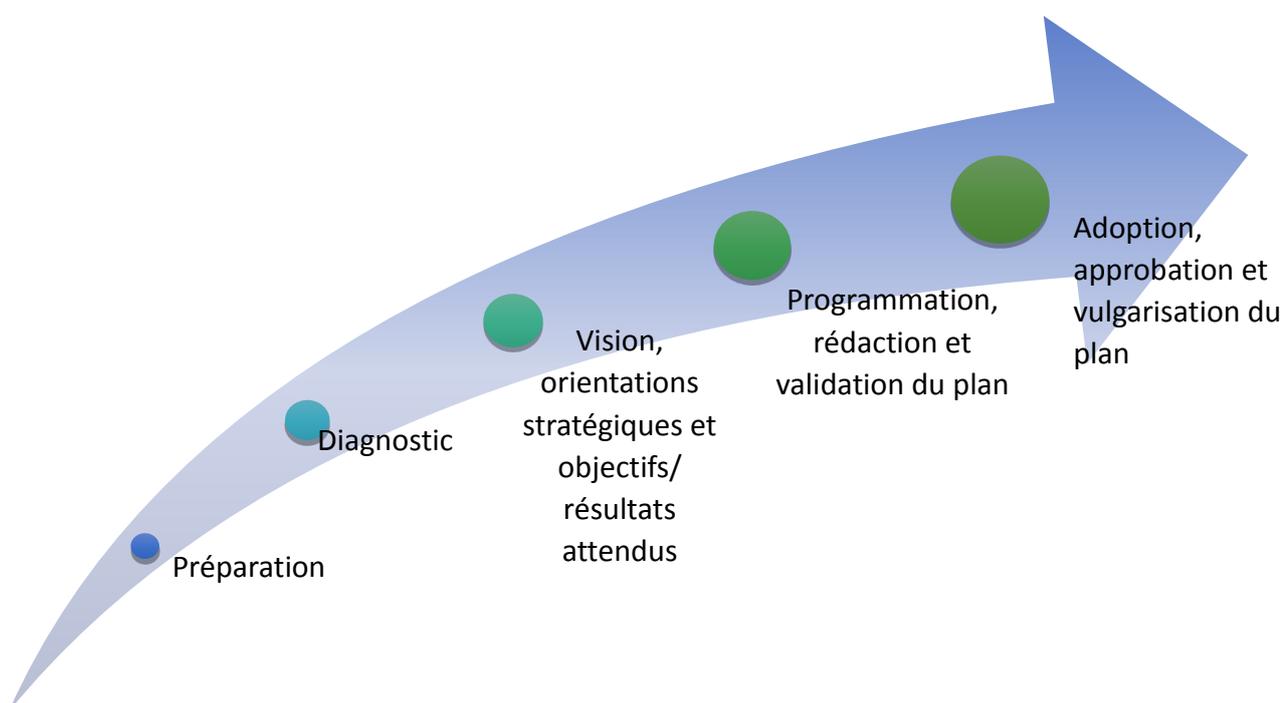
Figure 1: Schéma de mise en cohérence du PDC avec les orientations nationales de développement.



CHAPITRE II : LES PHASES DU PROCESSUS D'ELABORATION DU PLAN DE DEVELOPPEMENT COMMUNAL

Le processus d'élaboration du plan de développement communal se déroule en cinq (05) phases : (i) la préparation ; (ii) le diagnostic ; (iii) la définition de la vision, des orientations stratégiques et des objectifs/résultats attendus ; (iv) la programmation, rédaction et validation du plan ; (v) l'adoption, l'approbation et la vulgarisation du plan comme l'indique la figure 2 ci-dessous.

Figure 2: Les phases du processus d'élaboration du plan de développement communal



2.1 Phase 1 : Préparation

La phase 1 est celle au cours de laquelle le dispositif de l'opérationnalisation du processus de planification est mis en place. Dans ce sens, il est pris l'initiative de l'élaboration du plan par l'organe délibérant de la commune. Les institutions locales d'élaboration du plan sont formellement mises en place, leurs rôles et responsabilités sont définis ; les outils de travail sont adoptés ; les populations sont informées et sensibilisées sur l'initiative du plan, son importance et l'implication dans le processus de planification.

2.1.1 Fiche technique de la phase 1

Objectif	L'objectif de cette phase est de créer l'adhésion des différents acteurs autour du processus, de permettre au conseil municipal de comprendre et de suivre activement le processus et de définir les étapes, les objectifs et la méthodologie de travail.
Résultats attendus	<ul style="list-style-type: none"> - L'initiative de l'élaboration du plan est prise (Note de délibération et arrêté du Maire) ; - Les structures de gestion et de coordination du processus sont mises en place et outillées ; - Les TDR du projet d'élaboration du plan sont adoptés ; - Les outils de travail (note de délibération, guide méthodologique, calendrier de déroulement, code de déontologie, plan de communication ...) sont élaborés et adoptés ; - Les ressources financières pour l'élaboration du plan sont mobilisées ; - Les populations et principaux acteurs sont sensibilisés.
Activités majeures	<ul style="list-style-type: none"> - Prise de décision officielle d'élaboration du plan de développement ; - Mobilisation des ressources humaines et mise en place des structures de gestion du processus ; - Formation de la structure de gestion sur le processus ; - Information/sensibilisation des acteurs clés et des populations ; - Organisation d'une réunion de démarrage ; - Adoption de la méthodologie générale et du chronogramme du processus ;
Outils	<ul style="list-style-type: none"> - Délibération du conseil municipal; - Actes réglementaires de l'exécutif du conseil municipal relatifs à la mise en place de la structure de gestion du processus ; - TDR du processus ; - Règlement intérieur du comité de pilotage ; - Plan et outils de communication du comité de pilotage ; - Cadrage méthodologique du processus de planification ; - Planning du processus ; - Budget du processus.
Durée	4 à 6 semaines

2.1.2 Etape 1 : Prise de décision officielle d'élaboration du plan de développement

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

Si la commune disposait d'un PDC en cours d'exécution, l'initiative d'élaboration du prochain PDC devrait être entreprise dès le deuxième semestre de la dernière année de mise en œuvre du PDC en cours. Ce processus doit se baser sur les résultats de l'évaluation globale de la mise en œuvre du plan en cours.

2.1.3 Etape 2 : Identification des ressources humaines

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

- un(e) spécialiste de la décentralisation et de la gestion des collectivités territoriales ;
- un(e) socio économiste ou planificateur ;
- un(e) environnementaliste/développement durable ;
- un(e) géographe aménagiste ;
- un (e) spécialiste du Système d'Informations Géographiques (SIG).

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

- **La planification conduite par des ressources internes**

Cette hypothèse est envisageable lorsque la commune concernée dispose en son sein, des compétences nécessaires.

- **La planification conduite par des ressources mixtes**

Le processus peut aussi être conduit avec l'intervention de personnes ressources extérieures à la commune qui appuient l'équipe de l'administration communale.

- **Le recours à une structure technique d'appui**

Le recours à une structure technique d'appui, généralement un bureau d'études qui en fait office, est l'option la plus utilisée. Dans ce cas, pour assurer la qualité du plan, un prestataire de service est recruté par la commune.

Encadré 1: Mission d'une structure technique d'appui

La structure d'appui a pour mission de :

- collecter auprès des services centraux et déconcentrés les données et informations statistiques nécessaires à l'élaboration du diagnostic ;
- superviser techniquement les séances d'animation du diagnostic participatif dans les secteurs, par zone de collecte (quartier, village, canton, commune) ;
- animer les différents ateliers (ateliers de planification, de restitution et de validation...);
- rédiger le document provisoire du plan ;
- rédiger le document définitif du plan sur la base des amendements faits lors des ateliers de restitution et de validation.

2.1.4 Etape 3 : Mise en place du dispositif institutionnel

Le dispositif institutionnel est généralement constitué d'un comité de pilotage (CoPil) au sein duquel sont organisés des groupes thématiques, sectoriels ou de gouvernance.

- **Le comité de pilotage**

Le comité de pilotage est l'organe chargé de la gestion opérationnelle du processus jusqu'à son terme. Il est créé par acte du maire et est composé des représentant(e)s des principaux groupes d'acteurs de développement en activité dans la commune, en tenant compte de la représentativité et surtout de la compétence pour plus d'efficacité dans la participation aux différentes phases du processus.

La composition du comité de pilotage doit refléter les différentes catégories d'acteurs du développement communal : conseil municipal (dans un conseil politiquement clivant, il est souhaité de veiller à la représentation des différentes tendances) ; administration communale ; services déconcentrés de l'Etat ; organisations de la société civile ; les comités de développement à la base ; les institutions religieuses ; la chefferie traditionnelle ; les organisations paysannes et le secteur privé.

L'effectif des membres du comité de pilotage varie de 9 à 17 selon l'importance de la commune (superficie, population et position stratégique, densité d'infrastructures, niveau de présence de services déconcentrés de l'Etat, nombre de cantons,...). Les attributions du comité de pilotage sont entre autres de :

- élaborer et faire adopter le calendrier de travail et le budget du processus ;
- élaborer et faire adopter le plan de communication du processus ;
- élaborer et faire adopter le règlement intérieur ;
- jouer le rôle d'interface entre les populations et les consultants ;
- faire le suivi du processus ;
- assurer la mobilisation des populations autour du processus ;
- assurer l'organisation des ateliers ;
- assurer un accès facile aux informations nécessaires.

- **Les groupes thématiques**

Ce sont des groupes de travail institués pour faciliter d'une part, la collecte et la mise à disposition des informations de base, et d'autre part veiller à la cohérence du plan avec les politiques sectorielles. Ils sont composés des membres du comité de pilotage, des responsables techniques sectoriels des structures déconcentrées de l'Etat, des organisations de la société civile (ONG, associations, groupements, syndicats...), les opérateurs économiques et les institutions du secteur privé etc.

Dans la structuration des groupes thématiques, il est recommandé de tenir compte des domaines de compétences de la commune.

2.1.5 Etape 4 : Information / sensibilisation

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

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

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

La campagne d'information et de sensibilisation sur l'ensemble du processus de planification doit être supportée par un plan de communication qui précise pour chaque phase, les activités de communication à réaliser, les moyens à utiliser et les groupes cibles (cf. canevas en annexe 2).

2.1.6 Etape 5 : Organisation d'une réunion de démarrage

La réunion de démarrage introduit le travail du comité de pilotage.

Cette réunion vise à :

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

2.1.7 Etape 6 : Formation de la structure de gestion sur le processus

Le processus de planification revêt un caractère technique qui appelle à une expertise précise que les membres du conseil municipal et autres acteurs du processus de planification n'ont pas nécessairement. En tant que maître d'ouvrage et organe en charge de veiller à l'exécution du plan, à son suivi et à son évaluation, le maire et les membres du conseil municipal ainsi que les membres du comité de pilotage ont besoin de connaître les différentes activités, non pas forcément pour les exécuter eux-mêmes, mais pour être en mesure d'en évaluer l'ampleur et de suivre leur exécution. A ce titre, il est prévu une formation à l'endroit des acteurs (conseil municipal et comité de pilotage).

Cette formation portera essentiellement sur les éléments fondamentaux de la planification du développement, les étapes d'élaboration, les principaux outils à utiliser ainsi que les exigences du processus et la répartition des rôles.

2.1.8 Etape 7 : Organisation de l'atelier de lancement du processus

Le processus sera officiellement lancé au cours d'un atelier ouvert au public. Cet atelier fera l'objet d'une session convoquée et présidée par le maire. C'est un véritable cadre d'information et de sensibilisation de tous les acteurs.

2.2 Phase 2 : Diagnostic

La phase du diagnostic constitue une période clé dans le processus d'élaboration du plan de développement communal. Permettant de faire l'état des lieux d'une commune, le diagnostic est un outil d'aide à la prise de décision. Il sert à amener le conseil municipal et les résidents de la commune à identifier l'ensemble des potentialités et contraintes, les forces, les faiblesses, les enjeux économiques, environnementaux, sociaux et institutionnels de leur milieu.

Le diagnostic doit être réalisé sous l'égide du conseil municipal en concertation étroite avec l'ensemble des parties prenantes du développement communal. Il participe à l'identification et à l'analyse des solutions, à la formulation des actions à entreprendre et à la proposition d'actions prioritaires.

L'approche souhaitée pour une réussite de la phase, est de procéder au zonage du territoire en partant des villages en zone rurale et les quartiers en zone urbaine en vue d'atteindre toutes les couches socioéconomiques de la commune. Ceci rend le diagnostic plus participatif. Toutefois deux types de diagnostic sont préconisés notamment :

- **Le diagnostic technique/sectoriel**, qui met l'accent sur l'analyse quantitative. Les données quantitatives collectées sont présentées de manière à permettre d'avoir une vision très claire des problèmes locaux. Il est important de veiller à la géolocalisation des infrastructures et à l'observation spatiale du territoire pour la prise en compte de toutes les réalités du territoire. Cet exercice permettra de s'assurer de la cohérence des données avec les réalités du terrain.
- **Le diagnostic participatif** est un moyen de connaissance de l'état des lieux obtenu de l'unité de planification (zonage considéré : commune, cantons, villages, quartiers...) avec la participation de toutes les parties prenantes.

Bref, le diagnostic fait la synthèse de l'état des lieux en termes forces, faiblesses, opportunités ,menaces (FFOM).

2.2.1 Fiche technique de la phase 2

Objectif	L'objectif du diagnostic est d'établir la problématique de développement de la commune sur la base d'une analyse minutieuse des problèmes majeurs, atouts, contraintes et tendances de développement.
Résultats attendus	L'analyse diagnostique est faite en partant des villages en zone rurale et les quartiers en zone urbaine ; Les potentialités et contraintes de la commune sont identifiées et analysées ; Le document de l'analyse diagnostique globale de la commune est élaboré.
Activités majeures	Sensibilisation et formation des acteurs ; Analyse documentaire ; Collecte et analyse des données ; Prise en compte des thématiques émergentes ; Synthèse des problèmes ; Elaboration du rapport de diagnostic ; Restitution et validation.

Outils	Matrice des compétences ; Monographie de la commune (carte, graphiques), Focus groupes ,Assemblées villageoises, cantonales...; Grilles de collecte de données et d'informations (Analyse succès, échecs potentialités, obstacles (SEPO)/FFOM – analyse financière) ; Grille d'analyse environnementale ; Grilles d'analyse genre ; Grille d'analyse de l'emploi de jeunes ; Grille d'analyse de l'économie locale ; Grille d'analyse de la paix et citoyenneté ; Grille d'analyse du numérique ; Grille d'analyse du handicap ; Grille d'analyse de la gestion de déchets ; Grille de priorisation des cibles des ODD Grille d'analyse de la vulnérabilité aux changements climatiques ; Grille d'analyse du fonctionnement de l'administration du conseil municipal ; Fiche technique sur la problématique de développement de la commune ; Arbre des problèmes ; Fiche de synthèse du diagnostic ; Canevas du rapport diagnostic Etc...
Durée	4 à 8 semaines

2.2.2 Etape 1 : Formation des acteurs

La formation des acteurs est fondamentale dans le déroulement de la phase de diagnostic, compte tenu de son caractère pratique et l'expertise dont elle requiert. De ce point de vue, il est important d'organiser les intervenants (comité de pilotage et prestataires) par rapport aux tâches à réaliser.

Le renforcement des capacités concerne les acteurs directement impliqués en vue de les outiller à conduire à bien la phase. A cet effet, une présentation approfondie des activités de la phase de diagnostic est faite, les outils et les sources de collecte sont présentés et amendés, chaque acteur s'approprie sa tâche et les échéances sont fixées pour rendre les résultats.

2.2.3 Etape 2 : Collecte et analyse de données

➤ Collecte et analyse documentaire

Elle se fera sur la base de l'exploitation de la cartographie, des études spatiales, environnementales, économiques et sociales disponibles au niveau national, régional et local. Les bases de données disponibles au niveau des ministères sectoriels et des projets pourront aussi être valorisées. C'est à ce moment qu'on identifie le besoin en cartes et en données de base à acquérir. Les données documentaires seront complétées, au besoin, par des données primaires.

➤ Collecte et analyse de données primaires

La collecte et l'analyse des données primaires doivent porter sur des questions comme le milieu naturel et humain, l'occupation de l'espace par les différentes activités,

l'organisation sociale et politique, l'histoire de la commune, les infrastructures socioéconomiques de base, les activités économiques, les questions sociales, le profil de l'environnement, le genre et développement, l'emploi des jeunes, le numérique, la gestion des déchets, la paix et citoyenneté et autres questions spécifiques.

2.2.4 Etape 3 : Elaboration du rapport diagnostic

Le rapport diagnostic doit comprendre les données d'inventaire, d'analyse et de recommandations dans les secteurs liés à l'économie, les aspects sociaux et communautaires, l'occupation du territoire de la commune et les tendances d'évolution spatiale, les rapports villes–campagnes, l'environnement, le genre et développement ainsi que la gestion de l'espace communal (cf.annexe11).

La démarche d'élaboration du diagnostic peut varier selon la méthode participative qui est retenue.

Cependant, quelle que soit la méthode utilisée, le diagnostic doit permettre d'identifier clairement, et ce pour chacun des thèmes (objet des groupes thématiques), **les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces** en vue de formuler par la suite des objectifs et stratégies de développement.

2.2.5 Etape 4 : Restitution et validation

Le rapport provisoire de synthèse diagnostic (ou rapport provisoire de diagnostic consolidé) est restitué lors d'un atelier au comité de pilotage et au conseil municipal pour amendements. Le rapport ainsi amendé est transmis pour validation par l'assemblée de planification composée des membres du comité de pilotage élargi aux autres acteurs de développement de la commune.

2.3 Phase 3 : Définition de la vision, formulation des orientations stratégiques et des objectifs

La vision stratégique est un acte politique de développement qui exprime une image du développement et de l'avenir souhaité d'une commune pour un horizon de planification à long terme, soit dix (10) ans. Elle est commune et partagée et annonce les intentions de la commune sur ce qu'elle entend accomplir à travers sa démarche de développement durable.

2.3.1 Fiche technique de la phase 3

La fiche technique de cette phase se présente comme suit :

Objectif	L'objectif de cette phase est de définir la vision du développement de la commune en référence aux choix nationaux et régionaux, identifier les options stratégiques et formuler les objectifs de développement et les stratégies afférentes.
Résultats attendus	<ul style="list-style-type: none"> - La vision de développement de la commune est définie et validée (ou actualisée) ; - Les orientations stratégiques sont formulées et validées ; - Les objectifs de développement (globaux et spécifiques) sont formulés et validés ; - Les activités sont définies et validées.
Activités majeures	<ul style="list-style-type: none"> - Formation des acteurs ; - Définition de la vision de développement de la commune ;

	<ul style="list-style-type: none"> - Définition des orientations stratégiques, des objectifs de développement de la commune ainsi que des activités ; - Articulation/recherche de cohérence des objectifs de la commune avec les autres niveaux de planification (orientations nationales, sectorielles, régionales et locales) ; - Prise en compte des thématiques émergentes ; - Restitution et validation.
Outils	<ul style="list-style-type: none"> - Fiche technique sur les orientations nationales de développement ; - L'arbre des objectifs ; - Fiche technique sur la matrice des orientations stratégiques (MOS) ; - Fiche technique sur la matrice de comparaison par pairs ; - Supports cartographiques ; - Cadre logique accompagné de la chaîne des résultats ; - Cadre de mesure.
Durée	2 semaines

2.3.2 Étape 1 : Formation des acteurs

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

2.3.3 Étape 2 : Définition de la vision

La vision représente un objectif de développement de la commune sur le long terme. Elle s'inscrit dans une démarche plus complète de prospective, démarche d'anticipation qui permet de répondre aux questions suivantes : Que peut-il advenir ?; Où voulons-nous aller? et Comment y parvenir ? A quelle commune aspirons-nous pour demain ?

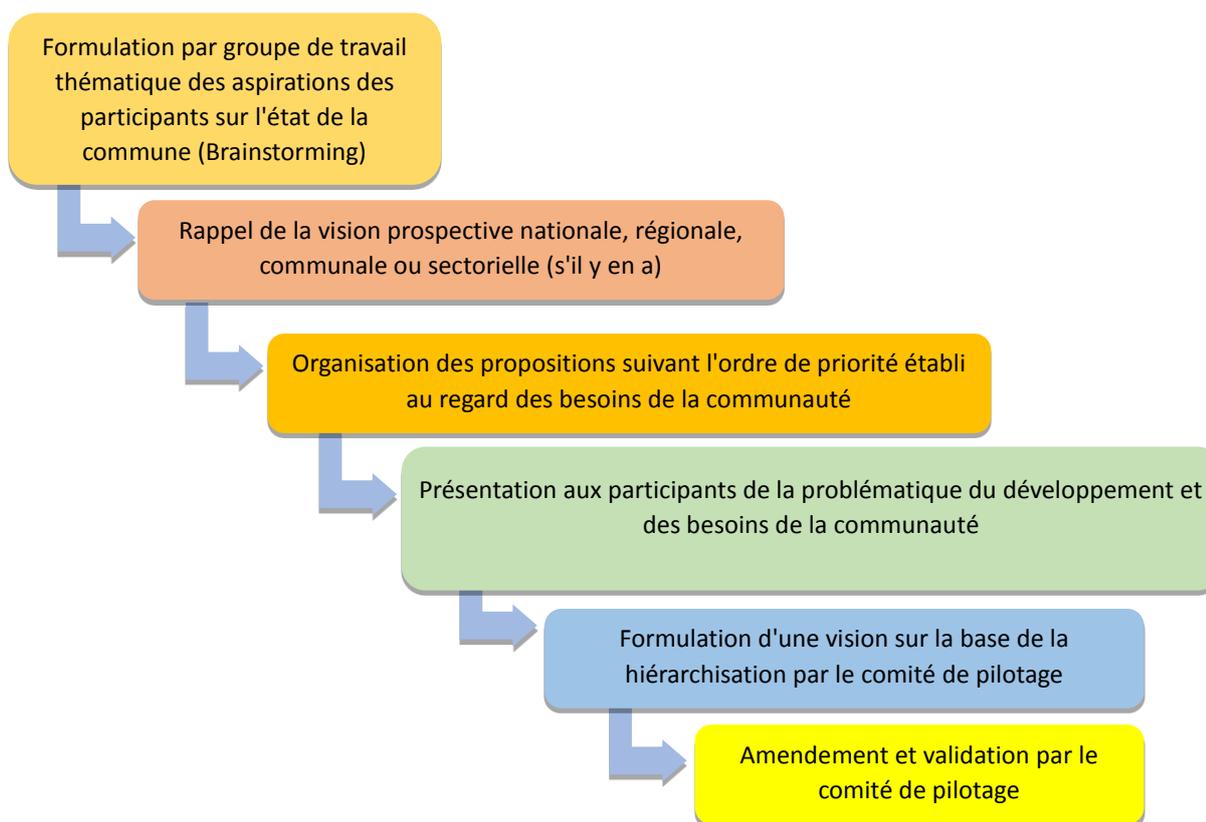
Dans tous les cas, la vision stratégique est le fruit d'une réflexion commune et d'une élaboration participative menées par l'ensemble des parties prenantes.

Bien qu'elle revête un caractère politique et souvent perçue comme étant de la responsabilité des dirigeants, il convient de préciser que la vision projette la commune dans un futur dont le terme va au-delà des mandats électifs de ses dirigeants.

Aussi, au regard du principe de la participation de toutes les parties prenantes et de l'inclusion, est-il souhaitable que la vision de la commune ne se définisse pas seulement dans les "quatre murs" du bureau du maire de la commune mais dans un cadre qui favorise la participation et l'adhésion de toutes les couches de la commune à travers leurs représentants.

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

Figure 3: Le processus de définition de la vision d'une commune



NB : Quels que soient son libellé et le mécanisme par lequel elle est définie, la vision doit reposer sur les potentialités de la commune, rester intimement liée à la problématique de développement, aux besoins de la communauté et surtout s'inscrire dans la vision nationale s'il en existe.

La vision doit : être claire, cohérente, compatible avec son environnement, flexible et évolutive et représenter un outil de communication et une véritable stratégie de développement.

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

La vision ainsi définie devra être décrite dans ses grandes lignes en lien avec les ambitions fixées.

2.3.4 Étape 3 : Formulation des orientations stratégiques

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

Elles sont formulées en combinant les éléments de l'environnement interne (forces et faiblesses) de la commune à ceux de l'environnement externe (opportunités et

menaces), à travers la matrice des orientations stratégiques (MOS) élaborée sur la base de la matrice des forces, faiblesses opportunités et menaces (FFOM) préalablement établie (cf. annexes 12 et 21) et judicieusement exploitée en atelier avec la participation du comité de pilotage sous la direction des techniciens expérimentés.

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

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

- La situation de la commune par rapport à la réalisation des objectifs de la stratégie nationale ;
- La mise en cohérence avec les orientations d'échelles supérieures ;
- La promotion et le développement de l'économie locale ;
- Les orientations d'aménagement du territoire et d'affectation des sols ;
- Les orientations environnementales et de gestion durable des ressources naturelles ;
- La prise en compte des thématiques transversales et émergentes.

2.3.5 Étape 4 : Formulation des objectifs

Le bilan diagnostique descriptif a débouché sur une synthèse des contraintes et atouts de même que les menaces et opportunités, voire par secteur.

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

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

Parmi ces contraintes et par secteur :

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

➤ Deuxième possibilité : Poursuivre avec l'exploitation des résultats de la matrice d'orientation stratégique (MOS)

- Formuler l'objectif global conformément aux orientations stratégiques ;
- Formuler les objectifs spécifiques à partir de l'objectif global ;

- Définir les résultats à atteindre à partir de la MOS (en tenant compte des contraintes, des forces, des opportunités ou menaces qui ont servi à définir la MOS).

Analyser la pertinence de chaque résultat par rapport à l'objectif spécifique et la consistance de l'ensemble des résultats pour atteindre l'objectif spécifique.

2.3.6 Étape 5 : Validation

Il sera organisé un atelier de validation, à l'endroit de tous les acteurs identifiés, pour amender et adopter la vision, les orientations et objectifs de développement/résultats attendus définis.

2.4 Phase 4 : Programmation, rédaction et validation du plan

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, et des différentes normes sectorielles, un arbitrage se fera sur l'ensemble des projets sélectionnés. Les projets prioritaires retenus feront alors l'objet d'une programmation dans le temps et dans l'espace. Les indicateurs de mesure seront également définis afin d'évaluer les performances.

2.4.1 Fiche technique de la phase 4

Objectifs	<p>L'objectif de cette phase est de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formuler les programmes et projets de développement de la Commune, - Procéder à l'évaluation financière desdits programmes et projets, - Elaborer le schéma de financement et le budget d'investissement des activités prioritaires retenues et enfin, - Réaliser la programmation physique et spatiale des activités retenues pour une période pluriannuelle.
Résultats attendus	<ul style="list-style-type: none"> - Les programmes et projets de développement de la commune sont formulés, - Le Programme pluriannuel d'investissement est élaboré et les coûts des activités retenues sont déterminés, - Le plan de développement de la commune est élaboré - Un cadre de résultat est défini.
Activités majeures	<ul style="list-style-type: none"> - Formation des acteurs ; - Définition et priorisation des projets de développement (suivant le court et moyen terme) ; - Programmation physique et financière ; - Elaboration du plan de financement et du budget d'investissement; - Organisation de l'atelier de validation du plan.
Outils	<ul style="list-style-type: none"> - Schéma de lien entre l'atelier de vision et la programmation ; - Tableau de synthèses des enjeux d'une des dimensions de l'environnement, - Fiche de la situation de la commune par rapport à la stratégie nationale,

	<ul style="list-style-type: none"> - Fiche technique sur l'arbre à objectif ; - Fiche technique sur l'arbre à problème ; - Fiche technique sur le cadre logique ; - Canevas du cadre logique ; - Canevas d'élaboration du PDC et du résumé de PDC ; - Outils de planification opérationnelle (tableau de planification pluriannuelle et annuelle des activités, le tableau du financement pluriannuel, la fiche récapitulative des projets du plan).
Durée :	4 semaines

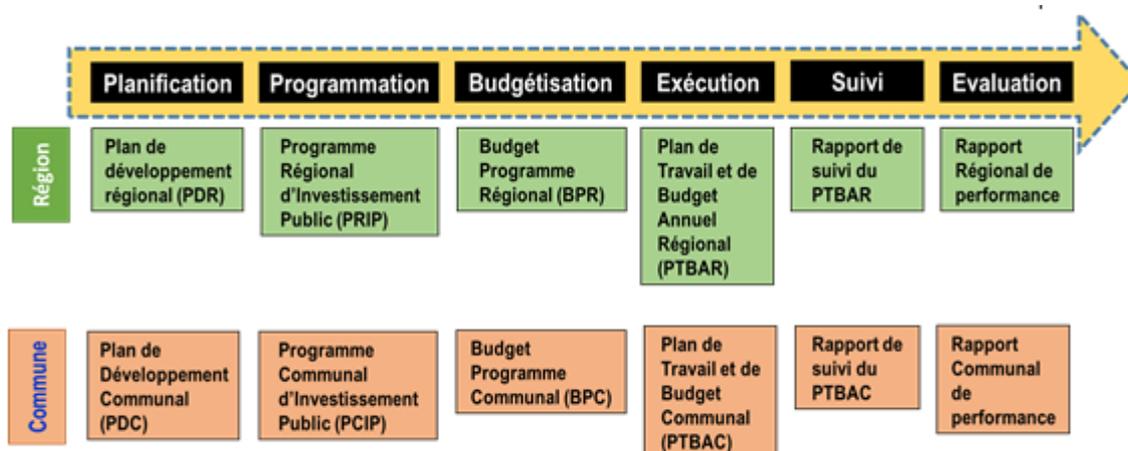
2.4.2 Etape 1 : Formation des acteurs

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

La planification du développement des collectivités territoriales se fait suivant l'approche Planification-Programmation-Budgétisation-Exécution-Suivi-Evaluation (PPBESE) .

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

Figure 4: Chaîne de planification PPBESE adaptée à la gouvernance locale



2.4.3 Etape 2 : Formulation du plan pluriannuel de la commune

➤ Formulation des programmes

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

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

L'approche programme est recommandée. Dans ce sens, les objectifs stratégiques ou spécifiques formulés dans le plan pluriannuel devront être déclinés (par effet de

cascade) pour donner lieu à différents programmes et projets de développement de la commune. Ce plan pluriannuel devrait être glissant en fonction du niveau de mise en œuvre des différents programmes et projets retenus.

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

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

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

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

○ **La priorisation suivant la logique spatiale**

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

○ **La priorisation dans la logique temporelle**

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

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

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

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

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

➤ **La programmation financière**

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

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

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

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

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

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

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

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

A l'issue de cette évaluation, le cadre logique du plan (cf. annexe 14) et le plan d'investissement pluriannuel (annexe 18) sont élaborés et intégrés au document.

Les différentes actions à mettre en place dans le cadre des projets adoptés annuellement doivent prendre en compte les aspects de durabilité et d'équité. Ils doivent mettre en exergue les principes d'une bonne planification ainsi que la prise en compte des thématiques transversales et émergentes (confère chapitre 1).

➤ **L'élaboration du schéma de financement du plan**

L'autonomie financière que la loi donne aux collectivités territoriales repose prioritairement sur la mobilisation des ressources propres pour le financement des programmes de développement local (dont le communautaire). Conformément à la Directive n° 01/2011/CM/UEMOA portant régime financier des collectivités territoriales au sein de l'UEMOA, « Les collectivités territoriales règlent par leurs délibérations les affaires de leur compétence. Elles concourent avec l'Etat à l'administration et à l'aménagement du territoire, au développement économique, social, sanitaire, culturel et scientifique, ainsi qu'à la protection de l'environnement et à l'amélioration du cadre de vie, dans la limite de leur compétence ».

Plusieurs sources de financement seront mises à contribution pour le financement du plan, notamment les ressources propres de la commune, projetées de manière réaliste, les fonds provenant de l'Etat central (FACT) et les ressources extérieures à la collectivité.

○ **La mobilisation des ressources propres**

C'est la détermination et l'évaluation sincère des capacités réelles de mobilisation et d'investissement de la commune sur ces propres ressources identifiées. La Loi n°2019-006 du 26 juin 2019 portant modification de la loi N° 2007-011 du 13 Mars 2007 relative à la décentralisation et aux libertés locales donne des éléments de référence en termes de recettes et de dépenses des collectivités territoriales, dans son titre VIII portant sur l'organisation financière des collectivités territoriales.

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

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

○ **Les fonds provenant de l'Etat**

C'est l'évaluation des ressources financières (subventions, dotations et concours) transférées par l'Etat conformément à la loi des finances pour chaque année d'exercice budgétaire au bénéfice de chaque collectivité territoriale. Les modalités du transfert de ces fonds sont prévues par le décret N°2019-130/PR relatif à l'organisation et au fonctionnement du FACT.

○ **Les ressources extérieures**

Il s'agit des ressources mobilisées auprès des partenaires techniques et financiers autres que l'Etat. Il serait souhaitable que le conseil municipal suscite la mise à disposition par les opérateurs économiques et par les individus, de fonds de concours. Il doit développer des mécanismes de mobilisation de ressources extérieures, notamment à travers les jumelages et les fonds bilatéraux et multilatéraux de coopération décentralisée (cf. annexe 13).

2.4.4 Etape 3 : Rédaction et validation du plan

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

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

Le premier draft de ce plan de développement ainsi produit est ensuite restitué au comité de pilotage lors d'une session de travail afin de recueillir les différents amendements et procéder à la validation par l'ensemble des acteurs. Ce qui permet d'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. Après intégration de ces premiers amendements, il est recommandé que le document soit multiplié et distribué à quelques acteurs clés, notamment aux services du ministère en charge du développement des territoires en vue d'un contrôle qualité avant d'enclencher le processus d'adoption.

Un résumé du plan validé devra être élaboré pour les besoins de la vulgarisation (cf. annexe 27). Ce résumé très succinct sera traduit en langues locales pour plus d'appropriation.

2.5 Phase 5 : Adoption, approbation et vulgarisation du plan

2.5.1 Fiche technique de la phase 5

La fiche technique de cette phase se présente comme suit :

Objectif	L'objectif de cette phase est de rendre le plan exécutoire
Résultats attendus	<ul style="list-style-type: none">- Le plan de développement de la commune est validé et adopté ;- Le plan de développement est approuvé par la tutelle et rendu exécutable ;- Les populations sont suffisamment informées sur le plan et son contenu.
Activités majeures	<ul style="list-style-type: none">- Adoption du plan ;- Contrôle de légalité du plan ;- Vulgarisation du plan.

Outils	- Document du plan ; - Check-list de contrôle qualité
Durée	2 à 4 semaines

2.6.2 Étape 1 : L'adoption du plan

Le document provisoire du plan de développement communal, après sa validation par l'assemblée de planification, est soumis au Conseil municipal qui l'adopte après délibération.

2.6.3 Étape 2 : Le contrôle de légalité

Pour que le plan soit exécutable, il doit être apprécié par le préfet.

Ainsi, à l'issue de la phase d'adoption, la délibération du conseil annexée au document, la dernière version du plan est transmise officiellement au préfet pour un contrôle de légalité conformément aux procédures en vigueur. À cet effet, des observations éventuelles apportant des corrections au document peuvent être formulées par le préfet et prises en compte par la commune. À l'issue de cette procédure et en cas de non objection, le visa du préfet donne quitus et rend le plan exécutable.

2.6.4 Étape 3 : La vulgarisation du plan

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

Cette vulgarisation interviendra après l'approbation et doit reposer sur les instruments de communication et d'informations (radios locales, réunion d'information au niveau des villages...) accessibles aux populations. Le document dans sa forme générale doit être multiplié et distribué en nombre limité, accessible en ligne et/ou distribué sous forme numérique à travers les clés USB aux services de l'Etat, comités de développement à la base (CDB), OSC (actives dans la localité) et partenaires au développement.

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

CHAPITRE III : MISE EN ŒUVRE ET SUIVI ET EVALUATION DU PDC

La phase de la mise en œuvre est un processus itératif. Elle s'articule autour de la mise en place du dispositif institutionnel et des mesures d'accompagnement, de la programmation annuelle et la budgétisation, du montage des projets, de la mobilisation des ressources et la recherche de financement et de la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du plan. Pour une bonne mise en œuvre du PDC, il faut la transparence, l'efficacité de la commande publique, la redevabilité et la reddition des comptes.

3.1 Mécanisme institutionnel

Compte tenu de nombreuses spécificités, de la complexité des projets et activités retenues dans le PDC, la seule compétence du maire ne suffit pas pour organiser et suivre sa mise en œuvre. Le maire a besoin d'assistance technique et divers appuis. Ce qui justifie la proposition du dispositif institutionnel constitué en plus du conseil municipal, du comité de mise en œuvre, de la cellule technique de suivi et évaluation et des points focaux des services déconcentrés.

3.1.1 Conseil Municipal

Le conseil municipal assure la maîtrise d'ouvrage du PDC. A ce titre, il vote le budget des tranches annuelles et valide les rapports annuels de suivi et d'évaluation. Il autorise et fait le suivi de la mise en œuvre des recommandations des rapports d'évaluation.

3.1.2 Comité de mise en œuvre

Composé du maire, de ses adjoints, des présidents des commissions permanentes et du secrétaire général de la mairie, ce comité est présidé par le maire ou un assesseur dûment mandaté. Cet organe est mis en place pour coordonner la réalisation de l'ensemble des activités. De façon spécifique, il a pour rôle de :

- définir les orientations de la mise en œuvre ;
- adopter les dossiers techniques et financiers ;
- assurer la coordination et l'harmonisation des différentes interventions entrant dans l'exécution des actions /projets du PDC ;
- définir et mettre en œuvre des stratégies de communication et de mobilisation des ressources ;
- valider le rapport de suivi de la mise en œuvre des tranches annuelles du plan ;
- valider le rapport d'évaluation de la mise en œuvre du plan.

Le rapport de suivi adopté par le conseil municipal est publié par le maire.

Les membres du comité se réunissent deux fois par an et à chaque fois au besoin sur convocation du maire. Les décisions sont transmises au conseil municipal pour adoption.

Un arrêté du maire viendra préciser l'organisation et le fonctionnement du comité de mise en œuvre.

Il faut préciser que ce comité pourra être élargi à d'autres acteurs communaux surtout pour la validation des documents afin d'assurer la participation.

3.1.3 Cellule technique de suivi et évaluation

Elle constitue la branche technique du comité de mise en œuvre. Elle est chargée de suivre et d'évaluer les projets inscrits dans le plan. De façon spécifique, elle aura pour rôle de :

- concevoir et faire valider le plan de suivi annuel ;
- donner les orientations techniques au comité de mise en œuvre du PDC ;
- élaborer les plans annuels d'investissement (PAI) ;
- définir les indicateurs de suivi et évaluation y compris les indicateurs des thématiques émergentes et transversales ;
- organiser la collecte et le traitement des données sur l'exécution des activités et projets ;
- produire périodiquement les rapports techniques d'évaluation des activités et projets ;
- faire des propositions de corrections assorties de suggestions au comité de mise en œuvre pour amélioration des résultats.

Cette cellule est présidée par le responsable du service chargé de la planification et du suivi-évaluation de la mairie. Elle est composée comme suit :

- un représentant de la direction régionale chargée de la planification et du développement des territoires ;
- deux (2) agents de la mairie ;
- un représentant de la direction régionale des infrastructures ;
- un représentant des OSC ;
- un représentant des CDB ;
- le coordonnateur du bureau du citoyen ;
- des personnes ressources.

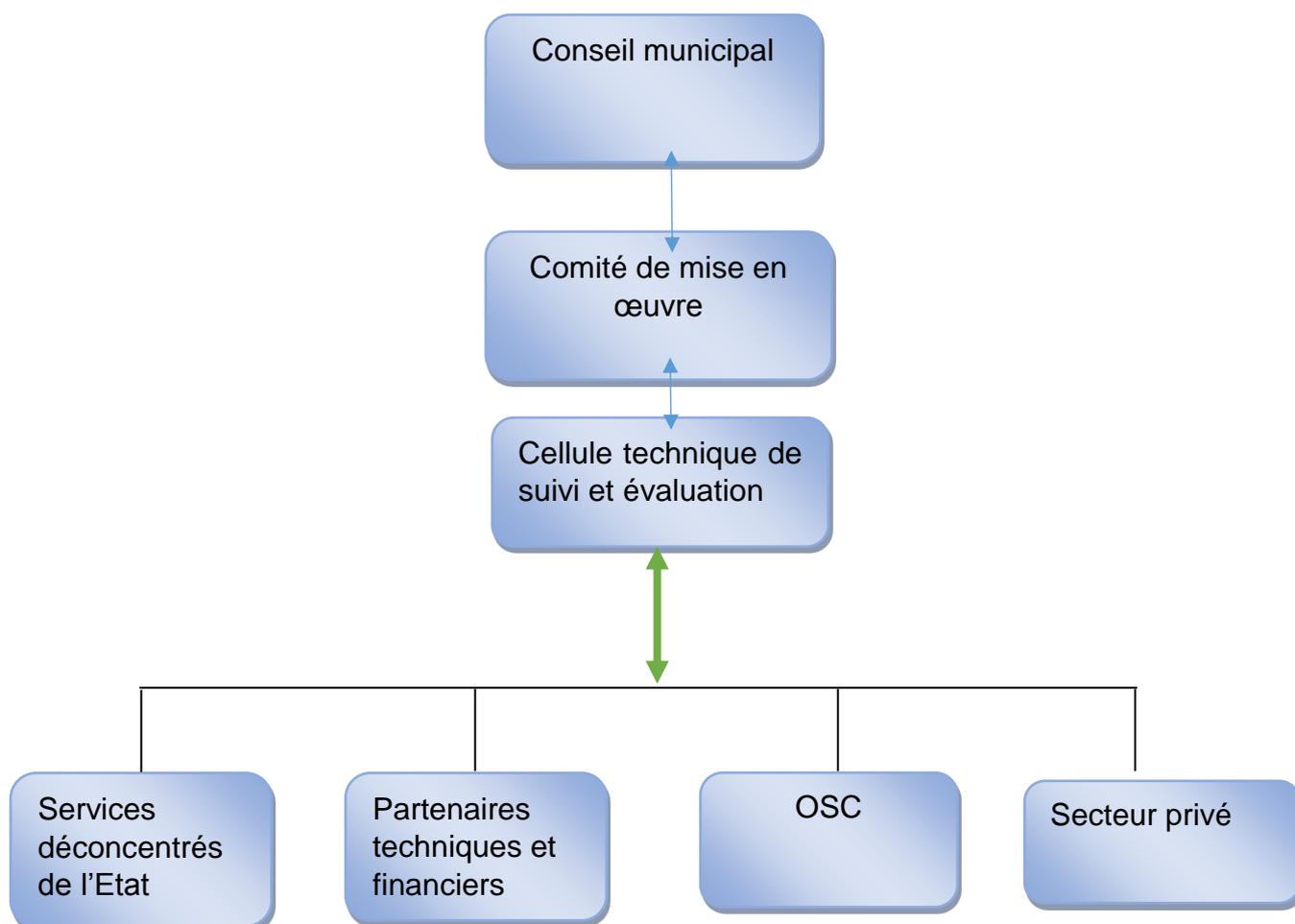
Il s'agit d'une cellule de concertation et de proposition pour la mise en œuvre du PDC. Un arrêté du maire viendra préciser l'organisation et le fonctionnement de cette cellule technique.

3.1.4 Points focaux du PDC

Dans chaque service déconcentré, et pour les différents secteurs, il est nommé par arrêté du maire et sur proposition des chefs services, les points focaux de mise en œuvre et de suivi du PDC. Ces points focaux coordonnent les interventions des services déconcentrés de l'Etat, des OSC, des comités de développement à la base, des promoteurs d'entreprises et des PTF dans la commune.

Ils sont chargés de fournir régulièrement des informations et données sur la mise en œuvre du PDC dans leurs secteurs respectifs à la cellule technique de suivi et évaluation.

Figure 5 : Schéma du dispositif institutionnel



3.2 Les outils techniques

Pour une bonne mise en œuvre du PDC, certains outils techniques sont nécessaires. De façon non exhaustive on peut citer :

- plan annuel d'investissement (PAI) ;
- plan de travail du budget annuel (PTBA) ;
- plan de passation des marchés (PPM) ;
- canevas d'élaboration des projets communaux de développement ;
- fiche de projet ;
- plan de suivi du PDC ;
- plan de suivi des PAI ;
- tableau de bord des indicateurs ;
- canevas de collecte des données et informations ;
- rapports d'activités (trimestriels, semestriels et annuels) ;
- rapport de suivi ;
- rapport d'évaluation.

3.3 La stratégie de communication pour la mise en œuvre du PDC

La mise en œuvre du plan appelle à la définition d'une stratégie de communication interne et externe transparente. Il est important qu'une stratégie de communication soit élaborée par le comité de mise en œuvre pour informer tous les acteurs du plan (cf annexe 2). Son but sera d'informer et d'assurer la participation active de tous à l'exécution du plan et aussi de négocier avec d'autres acteurs (comité de mobilisation de recettes par exemple) afin de contribuer efficacement à la mobilisation des ressources.

Il est important que la commune, en collaboration avec les services techniques et les populations, puisse améliorer ses recettes. L'accélération de l'économie, l'amélioration de la performance des services locaux (Santé, éducation, eau, énergie, routes, ...) et la transparence dans la gestion communale, devraient permettre d'augmenter les ressources nécessaires pour financer les activités de développement.

3.4 Le système de suivi et évaluation

Le suivi et l'évaluation du PDC devraient se faire périodiquement et doivent se baser sur des indicateurs quantitatifs et qualitatifs élaborés de façon consensuelle par les acteurs y compris les communautés locales. Il doit également intégrer le suivi des thématiques émergentes et transversales.

3.4.1 Le suivi :

Le suivi de la mise en œuvre du PDC couvre les fonctions de contrôle : (i) de l'exécution des actions inscrites au PDC ; (ii) de la collecte et de l'analyse régulière d'informations relatives aux indicateurs de résultats du plan et (iii) de l'exécution des mesures prioritaires par les acteurs communaux. Il permet d'assurer la qualité des services offerts au citoyen et l'efficacité dans la gestion des affaires communales (cf. annexe 20).

3.4.2 L'évaluation

L'évaluation du plan sera nécessaire pour savoir à un moment donné le chemin parcouru en termes de bilan et prendre des décisions importantes pour l'avenir.

Le PDC fera l'objet d'une évaluation à mi-parcours et d'une évaluation finale.

L'évaluation à mi-parcours a lieu entre la fin de la deuxième année et le deuxième trimestre de la troisième année de mise en œuvre. Il est vivement souhaité que l'évaluation à mi-parcours soit réalisée par la cellule technique appuyée en cas de besoin par des personnes ressources.

L'évaluation finale met le focus sur l'analyse de la performance globale du PDC et son apport en termes d'amélioration des conditions de vie des citoyens. Elle a lieu au plus tard six (06) mois après les cinq années de mise en œuvre et est réalisée par les acteurs communaux eux-mêmes ou confiée à un prestataire de service.

CONCLUSION

Le présent guide national d'élaboration des plans de développement communal au Togo s'articule autour de trois grandes parties qui retracent : (i) l'utilité du guide, le cadre légal et conceptuel, les acteurs et leurs rôles ; (ii) les phases stratégiques de planification et ; (iii) les phases de mise en œuvre et de suivi évaluation.

Il se présente comme un document d'orientation des acteurs et des bénéficiaires dans le processus de planification.

L'intégration des thématiques transversales dans les plans de développement communaux suppose la disponibilité de statistiques et leurs analyses désagrégées et fiables, ce qui permettra aux différentes communes de planifier avec plus d'exactitude leurs politiques de développement et conduit à une meilleure articulation des investissements.

Le guide réaffirme le recours systématique aux données, analyses et prévisions comme base de toutes planifications des politiques et stratégies. Cette intégration passe par la prise en compte des aspects transversaux à toutes les phases du processus de planification.

Pour créer les conditions d'une bonne utilisation du présent guide, il est nécessaire de mettre en œuvre une série d'actions visant l'appropriation de son contenu. Ces actions sous forme de recommandations sont :

- (i) une édition et vulgarisation à l'échelle nationale ;
- (ii) une formation des élus locaux et des agents municipaux, des cadres des ministères sectoriels sur le guide, ses méthodes et ses outils ;
- (iii) un accroissement de la capacité des structures productrices de données fiables à mettre à disposition à tous les niveaux (central, régional, communal, préfectoral, etc.).

ANNEXES

A. Annexes relatives à la phase préparatoire

ANNEXE 1: Modèle de délibération relative à la prise de décision d'élaboration d'un plan de développement communal

MAIRIE DE.....

DELIBERATION

Leà le Conseil Municipal dedument convoqué s'est réuni en session ordinaire/extraordinaire, à la Mairie, sous la présidence de M.....- Maire en vue de délibérer sur l'élaboration et la mise en œuvre du Plan de Développement Communal.

Nombre de Conseillers en exercice : - Présents :..... - Votants :.....

Etaient présents

M.....

Mme.....

Etaient absents

M.....

M. (pouvoir à M.....)

Monsieur le Maire constate que le quorum est atteint.

M.....est élu (e) secrétaire de séance

DELIBERATION N°...../...../.....Portant élaboration et mise en œuvre du Plan de Développement Communal (PDC) de.....

- Vu la loi N° 2007-001 du 08 janvier 2007 portant organisation de l'administration territoriale déconcentrée ;
- Vu la loi n°2019-006 du 26 juin 2019 portant modification de la loi n°2007-011 du 13 mars 2007 relative à la décentralisation et aux libertés locales modifiée par la loi n°2018- 003 du 31 janvier 2018;
- (Vu la délibérationacceptant la convention de financement de l'élaboration du plan ;
- Vu la convention de financement N°..... de l'élaboration du Plan ; *NB : seulement en cas de financement extérieur*)
- Vu le point de l'ordre du jour relatif à l'élaboration du PDC ;
- Vu le rapport/exposé des motifs présenté par le secrétaire de séance.

Après en avoir débattu, le conseil municipal,

DELIBERE

Article 1^{er} : La commune de..... décide d'élaborer son plan de développement et de le mettre en œuvre pour compter de sa date de validation.

Article 2 : Le maire est autorisé à prendre les mesures d'application nécessaires pour la mise en œuvre du PDC.

Fait à..... le

Pour le conseil municipal

Le maire

Vu et certifié conforme,

Pour le contrôle de légalité

Exercé à

Le

Le préfet

2.1 La communication sociale

La communication sociale est généralement considérée comme un processus d'échange d'informations, de messages, d'idées, de connaissances, de sentiments..., entre les membres d'une communauté ou d'une organisation, afin de se comprendre et de canaliser les énergies vers des objectifs communs.

Il est attendu de cet échange une action en retour appelée feed-back ; ce qui fait la différence entre communication et information qui n'engendre pas nécessairement une réaction en retour. Ainsi donc, la communication sociale est l'ensemble du processus d'échange et d'interaction au sein d'un groupe social.

En matière de communication on distingue les éléments suivant : un émetteur (une personne ou une organisation) s'adresse à un récepteur (une autre personne ou organisation) pour transmettre et échanger un message à l'aide d'un code commun (langue), à travers un canal (voie orale, écrite, audiovisuelle, télématique, etc.) et par différents moyens, outils et supports (téléphone, courrier, tableau d'affichage, tam-tam, réunion, etc.) pour atteindre un objectif (informer, expliquer, convaincre, faire agir, etc.). Des obstacles ou bruits peuvent perturber la réception du message. Le message reçu va entraîner une réaction en retour ou feed-back qui est la réponse du récepteur à l'émetteur. La réaction de chaque individu est fonction de son système de référence, c'est-à-dire de sa personnalité, de son expérience.

La fonction de communication est très importante pour les conseils municipaux et particulièrement en matière d'élaboration et de mise en œuvre des plans de développement.

2.2 Les objectifs de la communication

Quels sont les objectifs de la communication dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre du plan de développement d'une commune ?

Les principaux objectifs à poursuivre dans le cadre de la planification locale sont :

- Informer les citoyens et les acteurs sur le processus et sur les thématiques émergentes ;
- Susciter leur participation ;
- Recueillir leurs opinions et commentaires
- Connaître leurs besoins et attentes ;
- Sensibiliser et mobiliser la population autour du plan ;
- Se concerter avec les autres acteurs ;
- Nouer des partenariats avec tous les acteurs ;
- Établir des rapports de collaboration ;
- Négocier avec les partenaires locaux, nationaux et internationaux ;
- Assurer l'appropriation du guide par les acteurs.
- Etc.

2.3 Les outils de communication

Quelles sont les principales activités en matière de communication ?

- Identifier les activités majeures du processus de la planification devant faire l'objet de communication ;
- Élaborer un plan ou une stratégie de communication
- Mettre en œuvre le plan de communication

Quels sont les types d'outils et de canaux de communication utilisables ?

Les **outils de communication** sont des supports ou des moyens par lesquels on communique.

Ils peuvent être regroupés en trois catégories :

- **Les outils traditionnels** : contes, chants, instruments de musique, théâtre, etc.
- **Les outils modernes** : bulletin de communication ou de liaison, album photo, boîtes à images, audiocassettes, diapositives, les spots et encarts publicitaires
- **Les outils transversaux** : groupes de réflexion, ateliers, réunion publique, journée portes ouvertes, etc.

Les canaux de communication sont les voies ou les systèmes qu'emprunte le message pour parvenir aux audiences. On distingue :

- **les médias** : audio, vidéo, radio, télé, presse écrite, internet, ... ;
- **les canaux commerciaux** : circuit de circulation des produits courants, les marchés, les cabarets, etc. ;
- **les canaux socio-traditionnels** : leaders d'opinion, personnes influentes, lieux de culte, le grain de thé, les séances de contes, le griot, le crieur public, l'arbre à palabre...
- **les autres canaux** : affiches, panneaux publicitaires, théâtres...

2.4 Le plan de communication

Comment élaborer un plan ou une stratégie de communication ?

Le plan ou la stratégie de communication permet d'organiser la communication durant tout le processus d'élaboration et de mise en œuvre du plan. L'élaboration de la stratégie de communication peut comprendre les étapes suivantes :

- Réaliser l'état des lieux de la communication ;
- Déterminer l'objet ou les thèmes de communication ;
- Identifier les groupes cibles (acteurs) et les partenaires impliqués ;
- Déterminer les objectifs de la communication ;
- Identifier les actions de communication ;
- Identifier les outils de communication adaptés ;
- Identifier les autres moyens et supports ;
- Fixer les périodes.

2.5 Contenu du plan de communication

Le plan de communication doit être structuré suivant les étapes du processus de planification. Dans ce sens il devra présenter pour chaque phase :

- Les objectifs du plan ;
- Les résultats attendus ;
- Les groupes cibles ;
- Les activités détaillées de communication ;
- Les acteurs ainsi que leurs rôles à chaque niveau ;
- Les canaux de diffusion.

2.6 TABLEAU DE PROGRAMMATION DES ACTIONS DE COMMUNICATION POUR L'ELABORATION DU PDC

Grandes activités du processus PDC	Publics cibles/visés	Activités de communication	Description des besoins matériels / techniques Quantités estimées	Coût prévisionnel	Période de réalisation	Responsable / Personnes impliquées dans l'exécution	Obs.
Selon les phases du processus PDC							
...							
...							
...							

B. Annexes relatives à la phase du diagnostic

Annexe 3 : Fiche sur le Diagnostic Global Participatif (DGP)

Diagnostic

- Un moyen de connaissance par une méthode d'analyse
Cela consiste en un état des lieux d'ensemble, où l'on ne cherche pas à tout savoir, mais à dégager des choses importantes : comprendre les diversités de situations, les tendances et évolutions, écouter les aspirations et les craintes.
- Une forme d'investigation
On pose un ensemble de questions, on sollicite des informations. Ces informations sont retournées aux interlocuteurs locaux. Il s'agit d'une investigation où les acteurs locaux réfléchissent d'abord sur leur propre situation. L'équipe qui mène le diagnostic accompagne, anime cette réflexion, l'interprète de façon professionnelle.
- En vue d'une intervention
Cette investigation n'est pas un objectif mais un moyen. Elle ne se justifie que par une éventuelle intervention future, venant dans le prolongement, et donc en cohérence avec le diagnostic.
- Qui résolve des problèmes
Les communautés vivent des problèmes urgents, qu'elles ne peuvent résoudre par elles-mêmes. Ceci peut résulter du manque de moyens, du manque de capacité de mobilisation collective, des habitudes d'être pris en charge par l'Etat ou par des aides ou de l'impuissance de cohésion du groupe social. Le diagnostic doit permettre non seulement d'identifier les principaux problèmes, mais aussi les capacités (et leurs limites) des interlocuteurs à prendre en charge ces problèmes.
- Qui soulage des situations
Tout problème n'a pas une solution (ou en tout cas une solution réaliste à court terme). Bien souvent l'intervention envisagée ne lèvera pas réellement la contrainte, mais la rendra moins pénible.
- Qui valorise des atouts
Trop souvent les investigations qui sont menées se limitent à rechercher les problèmes pour les résoudre. Elles identifient ainsi le praticien du développement à un médecin qui mène une investigation débouchant sur une ordonnance (plan de développement) visant à guérir la "maladie du sous-développement". En fait, ce n'est pas cela. Tout groupe social, dans le monde entier est en perpétuelle évolution. L'adaptation au changement est toujours source de difficultés, mais aussi permet de révéler de nouveaux atouts, de nouvelles capacités, jusque-là ignorées. L'appui extérieur apporté vise autant à révéler ces atouts qu'à contribuer à résoudre des problèmes.

Global

Le caractère global du diagnostic s'explique par le fait qu'aucun domaine du champ du

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

Participatif

- Combine expérience locale et expertise externe
Les groupes composant la population de l'unité sociale analysent eux-mêmes leur situation. Ils bénéficient pour cela de l'appui de l'équipe qui joue le rôle d'animateurs-médiateurs. Cette équipe apporte aussi et met à disposition des acteurs locaux des informations extérieures et des techniques de communication appropriées. Elle joue aussi le rôle de l'innocence et de la naïveté en abordant des problèmes présents, mais peu exprimés par les concernés entre eux.
- Equipe "pluridisciplinaire"
Le DGP est réalisé par une équipe pluridisciplinaire ayant des formations différentes (par exemple, agronome, urbaniste, économiste, sociologue, etc.) mais surtout sur des compétences complémentaires. Cependant, dans la relation avec le groupe social, ce ne sont pas seulement les compétences formelles diversifiées qui sont nécessaires, mais aussi des statuts sociaux à plusieurs dimensions : hommes, femmes, âges différents, personnes originaires de la région et étrangères à la région. La plus grande diversité possible favorise la meilleure compréhension possible en limitant les biais.

3.1 Méthode et outils du diagnostic participatif par domaine

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

Domaines	Résultats / produits attendus	Outils
ESPACE	<ul style="list-style-type: none"> - Situation Géo (accessibilité) - Relief, sol, climat, végétation - Ressources naturelles (état et exploitation) - Occupation des terres - Régime foncier, situations et gestion - Données environnementales (niveau dégradation, hygiène, etc.) - Bilan (analyse, résultats d'outils / atouts - contraintes - potentialités) 	<ul style="list-style-type: none"> - Carte topo 200/000 - Carte terroir/Zonage - Transect
SOCIETE	<ul style="list-style-type: none"> - Histoire du village 	<ul style="list-style-type: none"> - Profil historique

	<ul style="list-style-type: none"> - 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"> - Diagramme de Venn et de Flux (humains) - Carte à risque VIH/SIDA
<p>ECONOMIE</p> <ul style="list-style-type: none"> -Activités agricoles (+ élevage) cultures pratiquées élevages -Activités non agricoles artisanat etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contraintes techniques des cultures et d'élevages - Utilisation du temps - Suivi des itinéraires techniques - Organisation de la commercialisation locale - Dynamique de l'exploitation agricole (systèmes et exploitations) - Caractéristiques des exploitations et exploitants - Bilan / analyse 	<ul style="list-style-type: none"> - Calendriers (journalier, saisonnier, cultural) - Diagrammes flux (physiques, monétaires, des services) - Typologies
Plénière de synthèse	<ul style="list-style-type: none"> - Identification de la problématique - Identification des problèmes essentiels du village et des porteurs. - Actions envisageables. 	<ul style="list-style-type: none"> - Présentation du groupe ou domaine des résultats d'analyse des outils - Echanges et validation

ANNEXE 4: Grilles de collecte de données secondaires

Domaines de collecte	Information à collecter	Sources	Utilisation
1) Présentation physique de la commune	Cadre administratif, Coordonnées géographiques, Superficie, Limites	Direction Régionale, IGN	Localisation de la commune, Présentation Géographique et administrative
2) Milieu humain (Démographie et population)	Population totale et Par Sexe Tranche d'âges, Taux d'accroissement Migration, Densité, Taille ménage Taux mortalité, Taux de fécondité (indice synthétique de fécondité), Taux de femmes, chefs de ménages, Ethnies, Religions, proportion d'enfants enregistrés à la naissance à l'état civil, proportion de centres d'état civil opérationnels, Nbre auxiliaires d'état civil Nbre enfants en situation de vulnérabilité	Dernier recensement administratif Etudes, EDSN Rapports Services techniques	Niveau d'occupation des terres Projection de la population mouvement de la population, Pyramide des âges, Caractéristiques socioculturelles de la population, caractéristiques des ménages Appréciation du niveau de protection des enfants et déterminer les mesures à prendre pour améliorer la situation.
3) Milieu Physique	Climat, Température, Végétation (composition floristique, forêts, savanes, etc.) Mise en défens, Type de sols et qualité, Superficie cultivable, superficies des aires protégées, des forêts communautaires et des espaces de reboisement	Monographies de la commune Rapports services techniques, Direction de Météorologie, Rapports d'études	Appréciation des éléments liés aux changements climatiques Information sur les mécanismes de gestion des terres, Evolution des ressources

Domaines de collecte	Information à collecter	Sources	Utilisation
	Eaux de surface et eaux souterraines, Cours d'eau (régime), Pâturages/parcours (superficie,), Géomorphologie des sols, Précipitations, Faune		naturelles
4) Santé	Nbre et types de centre de santé, Nbre Maternité, Nbre de case de santé, Hôpitaux, Nbre lits d'hospitalisation Clinique privée, Centre soins Dépôt/pharmacie, Médecine traditionnelle Nbre latrines, Nbre d'incinérateurs Niveau de salubrité dans les différentes infrastructures, Etat des équipements, L'état d'entretien, taux de mortalité maternelle, taux de mortalité infantile, taux d'infection des différentes maladies, Nbre de médecin généraliste, spécialiste, Nbre infirmiers/infirmières, Nbre sage-femme , Nbre matrones, Nbre secouristes, Autres agents de santé, Type comité de gestion de centre de santé, Maladies endémiques (fréquentes dans le milieu) Maladies à potentiel épidémique Taux de fréquentation des structures de santé (hommes et femmes)	Ministère et Directions Régionales de la santé Rapports de la stratégie nationale de développement Rapports d'évaluation des partenaires de la santé	Apprécier les indicateurs sanitaires, et l'état de santé de la population pour dégager les forces et les faiblesses du secteur

Domaines de collecte	Information à collecter	Sources	Utilisation
5) Education	Nombres d'élèves (par sexe), d'écoles, de salles de classes, d'enseignants, taux de scolarisation, taux d'admissibilité suivant les niveaux préscolaire, primaire, collège et lycée, dans le public et le privé. Proportion enfants handicapés scolarisés	Ministères et structures déconcentrées en charge de l'éducation	Faire l'état des lieux/ Analyser les indicateurs scolaires et leur évolution dans le temps
6) Hydraulique et assainissement	Points d'eau potables (pompes, forages, forages artésiens, Fosses septiques Latrines publiques et privées Caniveaux et collecteurs Nbre et position des dépotoirs et décharges Retenues d'eau Mode de collecte et disposition des déchets Nbre de station de traitement des eaux usées Comportement des populations par Rapport à l'hygiène	Statistiques de la TdE Rapports Service de l'hydraulique Monographie de la commune Rapports des Services d'hygiène et d'assainissement	Apprécier les indicateurs en hydraulique, hygiène et assainissement Evaluer les potentialités, l'état sanitaire des populations
7) Energie	Type d'électrification Abonnés (nbre) Capacité de production et de distribution Energie solaire (taux de pénétration) Energie éolienne Volume consommé en bois, gaz, charbon, pétrole, etc.	Statistiques CEET Rapports Ministère et Directions régionales en charge de l'Energie Energie Rapports direction Mines	Identifier les Sources d'énergies les plus utilisées, la couverture des besoins des populations Déterminer les potentialités énergétiques

Domaines de collecte	Information à collecter	Sources	Utilisation
		Rapports Services environnement	
8) Infrastructures de transport	Routes bitumées (km) Pistes (km) Voirie urbaine (linéaire bitumé et linéaire non bitumé) Etat des routes Autres infrastructures de transport (gars, arrêts de taxi, station d'embarquement, aires de stationnement) Piste d'atterrissage (existence, état et conformité) Voies navigables	Rapports Ministère et Directions TP Rapports M transport Monographie Cartes et rapports IGN Cartes et rapports ASECNA	Apprécier le niveau d'accessibilité des différentes zones
9) Organisation de l'espace de la commune	Plan urbain de référence Les règles relatives à l'usage et l'affectation du foncier Les plans détaillés d'aménagement urbain et de lotissement Permis de construire Le contrôle de construction avec la réglementation Type d'habitat	Rapports Services chargés de l'aménagement du Territoire Rapports services chargés de l'urbanisme Cartes cadastrales	Apprécier la mise en valeur et l'organisation de l'espace et l'état et la qualité de l'habitat de la commune
10) Télécommunication	Nbre de lignes téléphoniques disponibles Nbre d'abonnés Accès à l'Internet Nbre d'opérateurs de téléphonie mobile Nbre de radios communautaires	Statistiques Ministère chargé de la communication et opérateurs de téléphonie ;	Apprécier le niveau d'accès à l'information et au numérique

Domaines de collecte	Information à collecter	Sources	Utilisation
	Accès radio régionale et nationale Accès aux chaînes TV Nbre Radios privés Nbre journaux accessibles		
11) Infrastructures, institutions et services administratifs	Siège de la collectivité, Services municipaux Services déconcentrés de l'Etat Bureau poste, Banque, IMF Forces de défense et de sécurité	Collectivité territoriale	Apprécier le niveau de couverture administrative, de sécurité et d'équipement
12) Les associations	Nbre partis politiques présents dans la commune, Nbre ONG nationales, Nbre ONG internationales, Nbre et type OCB (Groupements, coopératives, unions, fédérations, etc.), Nbre GIE, Nbre Syndicats Nbre Associations droits de l'homme, Nbre ONG et associations droits de l'enfant	Répertoires des Ministères concernés ; Rapport d'étude ; Cartographie des OSC	Apprécier la contribution des organisations associatives au développement de la commune
13) Activités économiques du secteur rural	Agriculture Activités dominantes par zone (%) Entreprise immatriculée par zone Population active totale et par zone et par sexe, Superficie cultivable, Superficie cultivée par type de spéculations et par sexe Arboriculture fruitière, Bilan céréalier, Attaques parasitaires, Centres semenciers Banque d'intrants, Banques céréalières	Collectivité territoriale Statistiques chambre de commerce Rapports services techniques Monographie de la commune Rapport dernier RGPH	Disposer d'informations désagrégées sur le secteur Déterminer l'apport du secteur agricole dans l'économie locale Relever les contraintes, atouts et opportunités du secteur agricole

Domaines de collecte	Information à collecter	Sources	Utilisation
	<p>Equipement phytosanitaire, Rendements par spéculation, Matériels agricoles et aratoires</p> <p>Jachère, Commercialisation, Conservation et transformation, Note de vulnérabilité (sécurité alimentaire), Nbre d'exploitant et production (par type et par sexe), Site de culture de contre saison (superficie par sexe), Nbre d'exploitants et production par spéculation et par sexe</p>		
	<p>Elevage</p> <p>Cheptel par espèces, Production laitière</p> <p>Commercialisation, Epizooties</p> <p>Banques aliments bétail (tonnage par type, modalités d'accès), Parc de vaccination</p> <p>Ranch et stations d'élevage, Abattages (quantité par espèces), Couloirs de passage</p> <p>Données sur l'aviculture (cheptel par espèces avicoles, production d'œuf) par sexe, Ouvrages hydrauliques pastoraux</p> <p>Environnement</p> <p>Pêche (type, volume et valeur des captures, population active dans le secteur par sexe, débouchés), Pisciculture (Nbre de fermes, production par espèces, population par sexe, débouchés), Chasse</p>	<p>Rapports des services d'élevage</p> <p>Rapports d'études et d'évaluation des projets/programmes/ONG</p> <p>Rapports d'enquêtes</p> <p>Monographies</p> <p>Rapports des services de l'environnement</p> <p>Rapports d'études et d'évaluation des projets/programmes/ONG</p>	<p>Disposer d'informations désagrégées sur le secteur</p> <p>Déterminer l'apport du secteur élevage dans l'économie locale</p> <p>Relever les contraintes, atouts et opportunités du secteur élevage</p> <p>Disposer d'informations désagrégées sur le secteur</p> <p>Déterminer l'apport du secteur de l'environnement dans l'économie locale</p> <p>Relever les contraintes, atouts et opportunités du</p>

Domaines de collecte	Information à collecter	Sources	Utilisation
	(type de chasse, espèces, quantité, destination), Apiculture (type, volume et valeurs des collectes, débouchés), Agroforesterie (type, nbre de fermes, volume et valeur des productions par type, débouchés), Marchés ruraux de bois (nbre, volume et valeur, débouchés), Cueillette (type, volume et valeur des produits collectés)		secteur de l'environnement
14) Mines Industries	Carrières (type, nbre, volume et valeur) Sites d'extraction de sel, natron, etc. (nbre de site, nbre d'exploitants par sexe, volume et valeur du produit) Site d'orpaillage (nbre de site, nbre d'exploitants par sexe, volume et valeur du produit) Usines (types, volume et valeur des produits, débouchés)	Collectivité territoriale Rapports services des mines, industrie et énergie Rapports d'études et de recherche Rapports des ONG	Disposer d'informations désagrégées sur le secteur Déterminer l'apport du secteur des mines et industrie dans l'économie locale Relever les contraintes, atouts et opportunités du secteur des mines et industrie
15) Commerce Transport, artisanat,	Nbre de marchés quotidiens Marchés hebdomadaires Pourcentage de commerçants locaux Nbre de boutiques Nbre de magasins Nbre de hangar et étales Gare routière Station services Embarcadère, nbre de pirogues	Documents et statistiques de la collectivité territoriale Rapports des services techniques Monographie Rapports d'études	Cerner et mesurer l'apport des activités de commerce, artisanat et du transport dans le développement local

Domaines de collecte	Information à collecter	Sources	Utilisation
	Centre/village artisanal Véhicules de transport (types, nbre par type, importance du trafic) Nbre de charrettes, de motos, de vélos		
16) BTP	Entreprises de bâtiment (types, catégories, volume des travaux, etc.) Nbre de tâcherons par domaine	Documents de la collectivité territoriale Rapports des services techniques	Cerner et mesurer l'apport des activités de BTP dans le développement local
17) Sports, culture, loisirs et Tourisme	Evénements culturels importants, Fêtes traditionnelles ou locales, Musées et zoo, Sites historiques, Sites naturels, Auberge, hôtel, campement, Jardins publics, Espaces verts, Salle de vidéo, Bar, café, restaurant, discothèque, Club (judo, équestre), Terrains des sports (football, basket,), , Centres de lecture, Nbre équipement culturel et sportif, Sites touristiques (nbre, types, fréquentation, recettes), Espaces de récréation pour les enfants	Documents de la collectivité territoriale Rapports des services techniques Rapports d'études	Apprécier les Apports de ces activités dans le développement local et aussi leurs contraintes et potentialités
18) Services et Secteur Bancaire	Agences de banques, IMF, Groupement d'épargne et de Crédit/tontine, Agence d'assurance, Avocat, juriste, notaire, Cabinet d'expertise comptable, (Données sur la clientèle, les transactions, relations avec la commune et les autres acteurs)	Documents de la collectivité territoriale, représentation des institutions financières Rapports ONG/.projets Statistiques chambre de commerce	Apprécier l'apport des services du secteur dans l'économie communale

Domaines de collecte	Information à collecter	Sources	Utilisation
19) Mobilisation et affectation des ressources financières	Budget de la commune (5 dernières années) Ratio prévisions/exécutions par catégorie socioprofessionnelle, Taux de recouvrement annuel, Subventions diverses, Ressources propres de la commune, Contribution directe de l'Etat, Contribution coopération décentralisée, Contribution des populations Contribution des projets et ONG, Contribution secteur privé, Produits d'exploitation des espaces communaux Autres (dons et legs), Plan d'investissement pluriannuel, Contrepartie Etat aux projets/programmes, Contribution des projets et ONG	Bilan exercices budgétaires Rapports des partenaires	Apprécier le niveau de mobilisation des ressources internes et externes Apprécier le niveau d'auto financement des actions de développement Déterminer les atouts et contraintes de la mobilisation des ressources internes et externes

ANNEXE 5: Grilles de collecte de données primaires (niveau canton, village, quartier)

1 - Généralités

Commune /Préfecture/Région de : _____

Zone de : _____

Nom du canton Village administratif / Quartier : _____

Hameaux / Campements rattachés : _____

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

(Cartes de famille) : _____

2. Infrastructures

2.1. Infrastructures Sanitaires

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

2.2. Infrastructures Scolaires

Type	Nbr	Nature				Etat				Coordonnées géographiques	Source de financement	Mode de gestion# Préciser gestion publique ou gestion privée#
		Dur	Semi dur	Banc o	paillote	Bon	Passable	Mauvais	En cours de réalisation			
Préscolaire												
primaire												
Collège												
Lycée												
Autres												

2.3. Infrastructures hydrauliques

Type	Nbre	Année de réalisation				Etat				Coordonnées géographiques	Source de financement	Mode de gestion# Préciser gestion communautaire ou gestion déléguée#
						Bon	Passable	mauvais	En cours de réalisation			
FPM												
AEV												
Bornes												
Puits												
Branchement réseau TdE												

Puits												
Autres												

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

Type	Nb re	Etat			Fonctionnel	Coordonnées géographiques	Non fonctionnel	Source de financement	Mode de gestion
		Bon	Passable	Mauvais					
Banque céréalière									
Boutique coopérative									
A.H.A									
Banque intrant agricole									
Magasin de stockage/ conservation									
Puits maraîchers									
Banque aliment bétail									
Banque intrant zootechnique									
Abattoirs / séchoir									
Parc de vaccination									
Ranch									
Laiterie/ mini laiterie/ fromagerie									
Autres									

2.5. Infrastructures économiques

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

2.6. Autres Infrastructures

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

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

3.1. Agriculture

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

3.2. Artisanat

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

3.3. Tourisme

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

3.4. Communication

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

3.5 Autres activités génératrices de revenus

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

3.6. Energie domestique

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

4. Organisation et gestion de l'espace

4.1. Gestion foncière

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

Règles relatives à l'usage et affectation des sols

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

4.2. Etat des lieux des réserves foncières

N° d'ordre	Superficie en ha	Localisation (Village/quartier)	Longitude	Latitude	Etat d'occupation			Mode d'occupation (immeuble, champs, garage, école, marché, ...)	Statut d'occupation	
					Occupée en partie	Totalement occupée	Non occupée		Légal	Illégal

4.3 Ressources partagées

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

5. Revenus des ménages

Sources	Importance			Observations
	Femmes	Hommes	Jeunes	

Agriculture				
Elevage				
Artisanat				
Transport				
Commerce				
Mine				
Micro crédits				
Exode				
Diaspora				
Autres à préciser				

6. Partenaires d'appui

Noms du Partenaire	Domaine d'appui	Réalizations		Nombre d'année de présence
		Physiques	Financières	

ANNEXE 6: Fiche technique sur l'arbre des problèmes et arbre des objectifs

L'arbre des problèmes est un outil de diagnostic. Son élaboration nécessite au préalable une identification et une formulation claire et précise des problèmes.

Avec les populations ou groupes cibles concernés par l'étude, on dresse la liste des problèmes et des difficultés dans le domaine propre à leur vie quotidienne (production, vie sociale, économie, culture, etc.).

A partir de cette liste, on fait ressortir le problème central, c'est à dire crucial qui se pose à eux et qui entraîne les autres. L'arbre des problèmes part du principe que toute situation créée a une origine (cause), a un impact (conséquence) et doit avoir une solution appropriée.

Il se schématise comme suit :

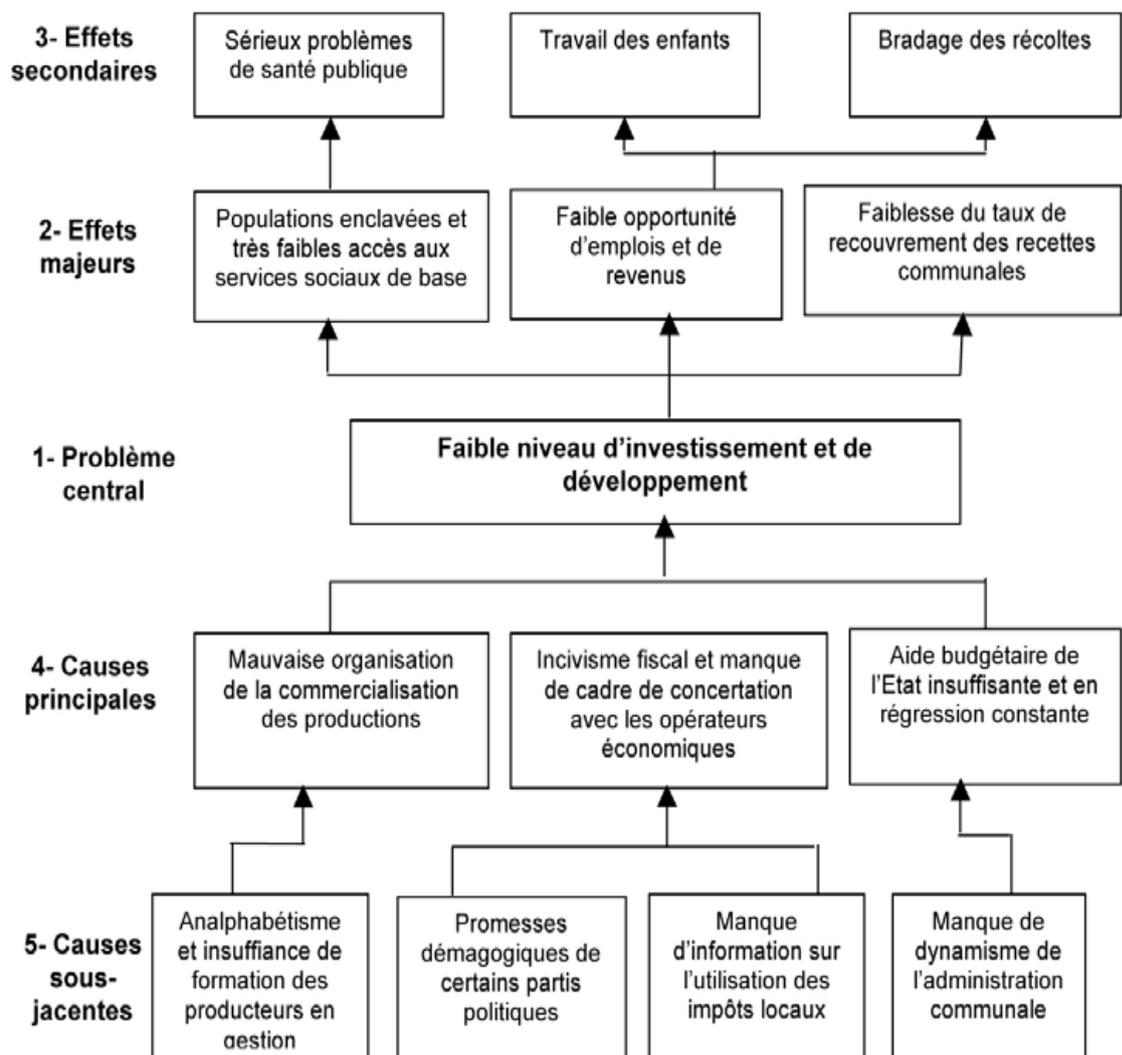
- Le tronc représente le problème ;
- Les racines représentent les causes ;
- Les branches et les feuilles représentent les conséquences.

A toutes ces étapes de l'élaboration de l'arbre, il faut définir les liaisons et les conséquences :

- **Première étape** : identification du problème principal, le Tronc
- **Deuxième étape**: construction de l'arbre des problèmes
Reporter le problème principal sur le tronc de l'arbre
Identifier les causes et les reporter en tant que racines de l'arbre.
Il est fondamental que ce soit les délégués des communautés qui énoncent et hiérarchisent les causes et non l'animateur.
Chercher les effets, les conséquences du problème et les reporter en tant que branches.
- **Troisième étape** : construction de l'arbre des objectifs en tant que "formulation positive" de l'arbre des problèmes.

Remarque : Pour que l'arbre des objectifs présente effectivement des actions à entreprendre, il faut que l'énoncé du problème soit le plus précis possible.

Exemple : Construction d'un arbre des problèmes (plus approprié à la mise en œuvre d'un plan ou de montage de projet)



Le cadre des problèmes aide à la priorisation des problèmes identifiés.

Cadre des problèmes

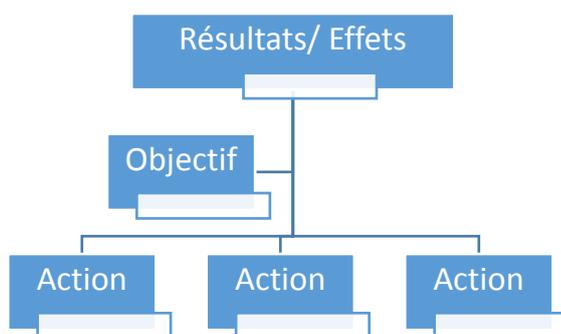
	Causes	Problème	Conséquences
1			
2			
3			
...			

L'arbre des objectifs est un outil de planification.

Contrairement à l'arbre des problèmes, l'arbre des objectifs est construit au départ de façon assez mécaniste :

- 1) Le problème central est supposé résolu et sa formulation est inversée (formulation en forme d'un objectif)
- 2) Les effets sont aussi inversés, en commençant par les feuilles de l'arbre (indicateurs observables), en continuant au niveau branches secondaires, puis en traitant les branches principales (résultats attendus).
- 3) Les familles de problèmes (grandes causes) sont inversées (axes d'intervention), puis les problèmes individuels et leurs origines (activités et tâches).
- 4) La cohérence de l'arbre des objectifs est testée en analysant : "si nous faisons cela (activité et tâches) parviendrons-nous au résultat escompté ?". A chaque fois qu'une incohérence est observée, une carte "éclair" est positionnée. Une mise en cohérence simultanée de l'arbre des problèmes et de l'arbre des objectifs est effectuée jusqu'à ce que tous les liens de causalités soient évidents.
- 5) Les acteurs les plus directement concernés par les activités et tâches sont identifiés de même que les obstacles éventuels à la réalisation de l'activité.

Modèle : Arbre des objectifs



Une fois terminé, l'arbre des objectifs fournit un aperçu de la situation future souhaitée, comprenant les moyens indicatifs permettant d'atteindre le but visé.

Comme dans le cas de l'arbre des problèmes, celui des objectifs doit offrir un résumé simplifié de la réalité. Il s'agit simplement d'un outil d'aide à l'analyse et à la présentation des idées.

Son atout majeur réside dans le fait qu'il analyse les objectifs potentiels du projet partant d'une vision claire des problèmes prioritaires.

La transcription en tableau aide à l'identification des objectifs prioritaires et constitue la base des étapes suivantes de la programmation.

Cadre des objectifs (la formulation positive du cadre des problèmes)

	Objectif	Action	Résultat(s)/ Effet(s)
1			
2			

ANNEXE 7: Fiche technique sur l'analyse institutionnelle, organisationnelle et financière de la commune

Objectif général: Elaborer le plan de renforcement des capacités organisationnelles et Institutionnelles de l'administration de la commune

Séquence 1 : Les grands domaines concernés par l'évaluation

Objectif de la séquence : Identifier de manière exhaustive les principaux domaines concernés par l'évaluation

- Organisation interne
- Gestion administrative et financière
- Mobilisation des ressources
- Planification/Programmation du développement local
- Les services /Produits et réalisations de l'administration

Séquence 2 : Inventaire des indicateurs pertinents liés à chaque domaine

Objectif de la séquence : identifier domaine par domaine les indicateurs et sous Indicateurs en rapport avec le domaine concerné conformément aux dispositions législatives et règlementaires en vigueur (cf. colonne observations).

Séquence 3 : Affectation des scores aux indicateurs et sous indicateurs

Préalables : Organiser l'assistance en 3 groupes distincts : Service technique déconcentrés, Conseillers élus, Organisation de la Société civile. Ces 3 groupes ont des responsabilités dans la fourniture de services ou dans la consommation des services communaux. Le facilitateur doit affecter de symboles aux différents groupes pour bien organiser la synthèse de notation

Objectif de la séquence : identifier les indicateurs qui ont des scores faibles, les problèmes et causes

Séquence 4 : Appréciation de la performance des différents domaines cités ci-haut et proposition solutions

Objectif de la séquence : identifier les forces et faiblesses de la commune au niveau de chaque domaine et formuler des solutions

1- Domaine de l'organisation interne de la commune

Indicateurs	Niveaux croissants d'appréciation				Observations
	Niveau 1 (score : 0)	Niveau 2 (Score 1)	Niveau 3 (Score 2)	Niveau 4 (Score 3)	
Tenue du Conseil Municipal					
Nombre de sessions ordinaires du Conseil	1 Session	2 Sessions	3 Sessions	4 Sessions	(Apprécier suivant la législation en vigueur)
Taux de participation aux sessions	0-50%	50-75%	75%-90%	+90% des membres convoqués sont présents	-
Dispositions prises pour que les délibérations du conseil soient diffusées	pas de dispositions prises	Une disposition prise	Quelques dispositions sont prises	Toutes les dispositions sont prises	-
Dispositions prises pour que les délibérations soient exécutées	Pas de dispositions prises	Une seule disposition prise	Quelques dispositions sont prises	Toutes les dispositions sont prises	-
Dispositions prises pour que les débats soient publics	Pas de dispositions prises	Une seule disposition	Quelques dispositions sont prises	Toutes les dispositions sont prises	-
Dispositions prises pour que les débats soient ouverts aux femmes	Pas de dispositions prises	Une seule disposition	Quelques dispositions sont prises	Toutes les dispositions sont prises	-

Indicateurs	Niveaux croissants d'appréciation				Observations
	Niveau 1 (score : 0)	Niveau 2 (Score 1)	Niveau 3 (Score 2)	Niveau 4 (Score 3)	
Les services de l'administration de la commune					
La commune dispose de services locaux fonctionnels	Pas de services	1 à 2 services	3 services	Tous les services	-
Respect des textes définissant les attributions des services financiers	Pas connus	Connus mais pas respectés	Connus et Partiellement respectés	Connus et Entièrement respectés	-
Les règles de la comptabilité publique sont respectées	Pas Connues	Connus mais pas respectés	Connues mais Partiellement respectés	Entièrement respectés	-
Respect des textes définissant les attributions du S G	Pas Connus	Connus mais pas respectés	Connus Partiellement respectés	Entièrement respectés	-
Mécanisme de suivi fonctionnel des services locaux mis en place	Non mis en place	Partiellement mis en place	Mis en place et non fonctionnel	Mis en place et fonctionnel	-
Existence stratégie ville propre a moyen terme	N'existe pas	Existe mais pas appliquée	Existe mais partiellement appliquée	Existe et entièrement appliquée	-
Les populations déclarent les évènements d'état civil	Ne déclarent pas	Peu d'évènements sont seulement déclarés	Quelques évènements importants sont déclarés	Tous les évènements sont déclarés	-
Existe-t-il des arriérés d'indemnité et de rétribution	Existe de beaucoup d'arriérés	Quelques mois d'arriérés	1 à 2 mois seulement	N'existe pas	-

Indicateurs	Niveaux croissants d'appréciation				Observations
	Niveau 1 (score : 0)	Niveau 2 (Score 1)	Niveau 3 (Score 2)	Niveau 4 (Score 3)	
Le mécanisme de suivi fonctionnel est respecté	Pas respecté	Très peu respecté	Partiellement respecté	Entièrement respecté	-
Réunions avec les acteurs locaux					
Les élus organisent des réunions avec les populations avant et après une session	Aucune réunion	Une (1) réunion avant ou après par session	Deux (2) réunions par session 1 avant et 1 après la session	Plus de deux (2) réunions de concertation par session	-
Le Responsable de l'Exécutif organise des réunions par service	Aucune réunion	Une réunion par an	Deux réunions par an	Plus de deux réunions par an	-
Le Responsable de l'Exécutif organise des réunions avec tous les services	Aucune réunion	Une réunion par an	Deux réunions par an	Plus de deux réunions par an	-
Commissions spécialisées					
Nombres de commissions spécialisées mises en place	Aucune commission	Une commission	Deux commissions	Plus de deux commissions	-
Les rôles et responsabilités des commissions sont assumés	Non connus et non assumés	Connu mais pas assumés	Connu mais Partiellement assumés	Connu et Entièrement assumés	-
Les femmes sont réparties dans les commissions	Pas de femmes dans les commissions	1 femme dans l'ensemble des commissions	2 femmes dans l'ensemble des commissions	Plus de 2 femmes dans l'ensemble des commissions	-

2. Domaine de la gestion administrative et financière

Indicateurs	Niveaux croissants d'appréciation				Observations
	Niveau 1 (score : 0)	Niveau 2 (score : 1)	Niveau 3 (score 2)	Niveau 4 (score 3)	
Le Budget					
Le budget annuel de la Commune est élaboré et adopté	Pas élaboré	Elaboré et pas adopté	Elaboré et adopté avec nombre conseiller <2/3	Elaboré et adopté avec plus de 2/3 des conseillers	Se référé à la loi N° 2007-011 relative à la décentralisation
Le budget annuel est transmis dans les délais	Pas transmis	Transmis après le délai du 15 décembre	Transmis dans le délai mais budget non équilibré	Transmis dans les délais et Budget équilibré	-
Le budget annuel prend en compte les besoins de la population	Besoins pas du tout pris en compte	Besoins insuffisamment pris en compte	Besoins à moitié pris en compte	Besoins suffisamment pris en compte	-
Taux d'exécution global du budget année passée	Moins de 20%	Entre 20 et 50%	Entre 50 et 90%	Plus de 90%	-
Taux d'exécution du budget d'investissement	Moins de 20%	Entre 20 et 50%	Entre 50 et 90%	Plus de 90%	-
Taux de remboursement des dettes	Moins de 20%	Entre 20 et 50%	Entre 50 et 90%	Plus de 90%	-
Le compte administratif est élaboré et adopté	Non élaboré	Elaboré et pas adopté	Elaboré et adopté non diffusé	Elaboré, adopté, diffusé et archivé/classé	-
Le compte administratif est transmis à la cour des comptes	Pas transmis	Transmis après le délai requis	Transmis dans le délai sans accusé de réception	Transmis dans les délais avec accusé de réception	-

Indicateurs	Niveaux croissants d'appréciation				Observations
	Niveau 1 (score : 0)	Niveau 2 (score : 1)	Niveau 3 (score 2)	Niveau 4 (score 3)	
Passation de marché					
Les procédures et dispositions de passation des marchés sont respectées	x≤30% des marchés passés respecte les procédures	30<x≤50% des marchés passés respecte les procédures	50%<x≤90% des marchés passés respecte les procédures	+90% des marchés passés respecte les procédures	
Les réceptions des investissements sont conformes aux normes techniques	x≤20 % des marchés	20%<x≤50 % des marchés	50%<x≤90 % des marchés	Plus de 90% des marchés	
Gestion personnel et documentation					
La commune dispose d'un service d'archivage	N'existe pas	Existe mais non opérationnel	Existe mais il s'agit d'un simple classement	Existe et est opérationnel	
La Commune dispose d'un système de gestion du personnel	N'existe pas	Existe mais non opérationnel	Existe, opérationnel mais non partagé	Existe, opérationnel et est partagé	

3 .Domaine de la planification et de la programmation du développement local

Indicateurs	Niveaux croissants d'appréciation				observations
	Niveau 1 (Score 0)	Niveau 2(Score 1)	Niveau 3(Score 2)	Niveau 4(Score 3)	
La Commune dispose d'une base de données actualisée et accessible	N'existe pas	Existe mais non opérationnelle	Existe mais partiellement opérationnelle	Existe et est opérationnelle	

Indicateurs	Niveaux croissants d'appréciation				observations
	Niveau 1 (Score 0)	Niveau 2 (Score 1)	Niveau 3 (Score 2)	Niveau 4 (Score 3)	
Le processus de planification et de programmation est participatif	N'est pas participatif	Peu participatif	Implique la population dans le diagnostic	Implique la population dans le processus	
La Commune dispose d'un plan de développement participatif	Ne dispose pas de plan stratégique	Dispose d'un plan stratégique mais non participatif	Dispose d'un plan peu participatif	Dispose d'un plan participatif	
La Commune a fait une planification réaliste	Moins de 20% des actions prévues sont réalisées	20 à 50% des actions prévues sont réalisées	50 à 90% des actions prévues sont réalisées	Plus de 90% des actions prévues sont réalisées	

4 Domaine des Services/ Produits/Réalisations de la Commune

Indicateurs	Niveaux croissants d'appréciation				observations
	Niveau 1 (Score 0)	Niveau 2 (Score 1)	Niveau 3 (Score 2)	Niveau 4 (Score 3)	
Les services /produits et réalisations de la commune satisfont les besoins des populations	Ne satisfont pas les besoins des populations	Satisfont peu aux besoins des populations	Satisfont aux besoins de populations mais peu équitables	Satisfont les besoins des populations et équitables	
La Commune dispose d'un système de suivi et évaluation	Ne dispose pas	Dispose d'un système mais non opérationnel	Dispose d'un système opérationnel mais non performant	Dispose d'un système performant et opérationnel	

ANNEXE 8: Tableaux de collecte des données de Financement

Tableau 8.1 : Evolution des ressources propres de la commune pendant les cinq dernières années

Années	An....-n			An n-1			An		
	Primitif	Réalisation	Taux (%)	Primitif	Réalisation	Taux (%)	Primitif	Réalisation	Taux (%)
Recettes Fiscales (total)									
FNB + FB									
Patentes + Licences									
Recettes exercices antérieures et autres									
Recettes propres (total)									
Droits et taxes sur services Marchands									
Produits du Patrimoine									
Produits des taxes et impôts indirects									
Expédition des actes administratifs et amendes									

Tableau 8.2: Equilibre financier de la Commune pendant les cinq dernières années

Année	Budget section fonctionnement			Budget section Investissement			
	Recette (1)	Dépenses (2)	Epargne brute $A=(1)-(2)$	Recettes (3)	Capacité d'investissement $B=A+3$	Dépense s (4)	Capacité de financement $C=B - 4$
An n							
An n-1							
An n-2							
An n-3							
An n-4							
TOTAL							
MOYENNE							

Tableau 8.3 : Contrepartie des populations pour la réalisation et l'exploitation des actions de développement

Année	An n	An n-1	An n-2	An n-3	An n-4	TOTAL
Intervenant						
TOTAL						

Tableau 8.4 : Contribution de l'Etat au budget de la Commune en FCFA

Année	An n	An n-1	An n-2	An n-3	An n-4	TOTAL
Subventions						
Investissements Finances						
TOTAL						

Tableau 8.5 : Mise en place des crédits par les structures de microfinances

Année	An n	An n-1	An n-2	An n-3	An n-4	TOTAL
Structures de microfinances						
.....						
.....						
TOTAL						

Tableau 8.6 : Capacité d'épargne de la Commune

Année	An n	An n-1	An n-2	An n-3	An n-4	TOTAL
Structures						
.....						
.....						
TOTAL						

Tableau 8.7 : Coût des investissements financés par les autres intervenants de An n à An n+4

Année	An n	An n-1	An n-2	An n-3	An n-4	TOTAL
Structures						
TOTAL						

Tableau 8.8 : Récapitulatif des ressources de An à An n-4

	TOTAL	MOYENNE	POURCENTAGE (%)
Collectivité			
Population			
Etat			
Intervenants			
Total			

ANNEXE 9 : Tableau de Synthèse du Rapport Diagnostic participatif

	<i>Caractéristiques</i>	<i>Atouts</i>	<i>Problèmes contraintes</i>	<i>Transformations Evolutions</i>	<i>Projets/ souhais</i>
<i>Ressources Naturelles</i>					
<i>Equipements infrastructures</i>					
<i>Ressources économiques et Financières</i>					
<i>Ressources Humaines</i>					
<i>Organisations sociales et relations</i>					

ANNEXE 10: Modèle de Tableau de Synthèse de l'analyse des problèmes prioritaires

Problèmes prioritaires	Causes	Conséquences	Résultats

ANNEXE 11 : Canevas d'élaboration du rapport Bilan Diagnostic

Préambule

Le canevas peut nous amener à rechercher certaines informations non disponibles dans les données déjà collectées. Pour les informations difficiles à collecter, pas d'inquiétudes à se faire.

Le plus important est de pouvoir faire un diagnostic de la situation de votre commune et d'en faire un résumé dans lequel sont consignés clairement dans chaque domaine de développement, les constats, les grandes tendances, les atouts et les contraintes.

Rapport du Bilan diagnostic de la Commune

Sigles

Préambule

Résumé

Introduction : Contexte et Objectifs de l'étude

Champs de l'étude

Méthodologie

Difficultés et limites de l'étude

I CARACTERISTIQUES GENERALES DE LA LOCALITE

1.1 Le cadre physique

1.1.1 La situation géographique

1.1.2 Relief

1.1.3 Climat et hydrographie

1.1.4 Sol, Végétation et faune

1.2 Le contexte humain

1.2.1 Peuplement et groupes ethniques

1.2.2 Mouvements migratoires

1.2.3 Religions

1.2.4 Données démographiques (sur les 5 dernières années)

1.2.4.1 Les caractéristiques de la population

1.2.4.2 La densité et la répartition spatiale de la population

1.2.4.3 La répartition de la population par sexe et par âge

1.2.5 Facteurs démographiques, tendances d'évolution et impacts potentiels des relations de genre

1.2.6 Principales formes d'organisation sociale et dynamique associative (y mettre tous les aspects institutionnels)

1.2.6.1 L'organisation sociale traditionnelle

1.2.6.2 Les principales organisations "modernes"

II DYNAMIQUE DE L'ECONOMIE LOCALE

2.1 Structuration de l'économie locale

2.1.1 Le secteur formel

2.1.2 Le secteur informel

2.1.3 Répartition de la population par secteur d'activités

2.2 Les principales activités de l'économie locale

2.2.1 L'agriculture

2.2.1.1 Analyse spatiale des contraintes liées à l'agriculture

2.2.1.2 Relations hommes et femmes dans la production agricole

2.2.2 L'élevage

2.2.2.1 Analyse spatiale des contraintes liées à l'élevage

2.2.2.2 Relations hommes et femmes dans la production animale

2.2.3 Relations hommes et femmes dans l'exploitation des forêts

2.2.4 Les activités de pêche et de chasse

2.2.5 Les activités commerciales

2.2.6 Les activités de transport

2.2.7 L'industrie et l'artisanat

2.2.8 Le tourisme et la culture

2.2.9 Les exploitations minières

2.2.10 Analyse de l'accès et le contrôle des revenus au niveau ménage

(Données à compléter si possible par la collecte de données)

2.2.11 Relations hommes / femmes dans les activités reproductives

2.2.12 La prise en charge des activités communautaires

III LES SOURCES DE FINANCEMENT DU DEVELOPPEMENT LOCAL

3.1 Le développement local par le financement propre de la commune

3.1.1 Les recettes budgétaires et leur évolution dans la commune

3.1.2 Répartition des recettes budgétaires en recettes fiscales et non fiscales

3.1.3 La répartition des recettes budgétaires en recette de fonctionnement et d'investissement

3.2 Les dépenses budgétaires et leur évolution dans la collectivité

3.2.1 L'évolution de l'ensemble des dépenses budgétaires dans la collectivité

3.2.2 La répartition des recettes budgétaires en dépenses de fonctionnement et d'investissement

3.2.3 La répartition des dépenses de fonctionnement en dépenses de personnel, de structure et d'autres dépenses

3.2.4 Répartition et évolution des dépenses d'investissement de la collectivité

3.2.5 L'équilibre financier de la collectivité

3.2.5.1 L'épargne brute

3.2.5.2 La capacité d'investissement

3.2.5.3 La capacité de financement

- 3.3 Le développement local par le financement direct de l'état
 - 3.3.1 Les ressources provenant du budget général de l'Etat
 - 3.3.2 Le financement direct de l'Etat dans la commune
- 3.4 La contribution du financement communautaire au développement local
 - 3.4.1 Stratégie de mobilisation des ressources endogènes
- 3.5 Ressources mobilisables pour le développement local
(Les sources de financement et leur durabilité)

IV ORGANISATION DE L'ESPACE COMMUNAL

- 4.1 Dynamique de l'occupation des sols (aménagements agropastoraux, habitat, gestion des réserves)
- 4.2 Organisation de l'espace
 - 4.2.1 Aménagements fonciers
 - 4.2.2 Résultats de la mise en œuvre du plan d'aménagement du territoire communal.

V LE NIVEAU D'EQUIPEMENT ET LES INFRASTRUCTURES DE LA COMMUNE

- 5.1 Santé
- 5.2 Education
- 5.3 Eau potable et assainissement
- 5.4 Routes et pistes
- 5.5 Transport
- 5.6 Energie
- 5.7 Téléphone
- 5.8 Equipements marchands
- 5.9 Equipements administratifs et de sécurité

VI IMPACTS DES ACTIONS HUMAINES SUR L'ENVIRONNEMENT

- 6.1 Impacts des activités agricoles sur l'environnement
 - 6.1.1 sur le sol
 - 6.1.2 sur l'eau
 - 6.1.3 sur la faune et la flore
- 6.2 Impact de l'urbanisme sur l'environnement
- 6.3 Les problèmes environnementaux majeurs
- 6.4 Etc.

C. Annexe relative à la vision et aux orientations stratégiques

Annexe 12 : Matrice commentée des Orientations Stratégiques

Objectifs : Formulation des stratégies pertinentes pour la collectivité territoriale.

Conditions : Modérateur expérimenté ; participants disponibles et attentifs ; Minimum : 4 heures, maximum : une journée.

Il est souhaitable que les participants à l'atelier soient instruits.

Guide pour l'application :

Le point départ de l'élaboration du MOS est les résultats du FFOM. Le FFOM présente un ensemble de forces (atouts, potentialités), faiblesses (contraintes), opportunités et menaces. Parmi ces facteurs, il faut fixer les priorités.

1- Fixer les priorités

- Sélectionnez 5 à 7 facteurs de chaque catégorie, si nécessaire groupez et combinez des facteurs ;
- Parvenez à un consensus sur les priorités (discussion ou vote)

2- Élaborer la matrice

		Opportunités					Menaces					Points
Forces		01	02	03	04	...	M1	M2	M3	M4	...	
	F1	Saisir : Connections entre forces et opportunités représentent un avantage comparatif donc, une opportunité à saisir.					Combattre : Connections entre forces et menaces indiquent que la commune doit mobiliser des ressources (seule ou avec des partenaires) pour combattre la menace					
	F2											
	F3											
	...											
Faiblesses		Investir :					Anticiper :					
	f1	Connections entre faiblesses et opportunités exigent une prise de décision, ou bien on s'investit ou bien on se désinvestit					Connections entre faiblesses et menaces demandent des mesures pour anticiper les effets nuisibles.					
	f2											
	f3											
	...											
Points												

Identifier les combinaisons qui auront le principal impact positif sur l'entité ou le champ du problème (Discussion ou vote).

3- Le vote

Donner un capital de points à chaque participant qui doit à son tour l'utiliser rigoureusement. En identifiant les combinaisons qui auront le principal impact.

Il n'y a pas une formule standard pour le capital de point à donner à chaque participant. Ceci dépend :

- Du nombre de colonnes et cellules total ;
- Du nombre de participants ;
- Et d'un souci d'avoir un chiffre statistiquement valable.

La logique est donc de tenir compte d'un capital de point en fonction du nombre de participants et du nombre total de cellule pour une validité statistique des résultats et une rigueur des participants dans l'attribution des points aux cellules.

4- Instructions pour réussir la MOS

Faire de bonnes formulations des Opportunités et des Menaces, Atouts et Contraintes

La commune est dans un environnement où les Opportunités et des Menaces, Atouts et Contraintes identifiés jouent de façon significative dans son développement.

5- Comment exploiter la matrice ?

Faire les totaux par carreaux par cellule, lignes, colonne.

6- Comment définir les stratégies ?

Les choix de stratégies internes/externes se fait en tenant compte des Opportunités et des Menaces, Atouts et Contraintes

Les stratégies externes

- Saisir les opportunités en utilisant les forces et en éliminant les faiblesses
- Réduire les menaces en utilisant les forces et en éliminant les faiblesses

Les stratégies internes :

- Utiliser une force pour saisir une opportunité et réduire les menaces
- Eliminer une faiblesse pour saisir une opportunité et réduire les menaces

D. Annexes relatives à la programmation et du suivi et évaluation

Annexe 13 : Plan de financement

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

ANNEXE 14:Matrices du Cadre Logique

Annexe 14. 1 Matrice du Cadre Logique classique (Selon l'Union Européenne)

	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses
Objectifs globaux: l'objectif de développement auquel le projet contribue – au niveau national ou sectoriel (précise le lien avec la politique et/ou le programme sectoriel).	Mesure la contribution à l'objectif global. Utilisé pendant l'évaluation. Souvent il est inapproprié que cette information soit traitée au niveau du projet.	Sources d'information et méthodes employées pour la recueillir et en faire le reporting (y compris qui et quand/ à quelle fréquence).	
Objectif spécifique: le résultat à la fin du projet – plus précisément les avantages escomptés pour le(s) groupe(s) cible(s).	Aide à répondre à la question: comment saurons-nous si l'objectif spécifique a été atteint? Doit inclure des informations sur la quantité, la qualité et le temps.	Sources d'information et méthodes de collecte employées pour faire le reporting (y compris qui et quand/ à quelle fréquence).	Hypothèses (hors du contrôle de la gestion du projet) susceptibles d'exercer un impact sur le lien objectif global/ objectif spécifique.
Résultats: les résultats directs/tangibles (biens et services) du projet, qui sont amplement "sous contrôle" de la gestion du projet.	Aide à répondre à la question: comment saurons-nous si les résultats ont été obtenus? Doit inclure des informations sur la quantité, la qualité et le temps.	Sources d'information et méthodes de collecte employées pour faire le reporting (y compris qui et quand/ à quelle fréquence).	Hypothèses (hors du contrôle de la gestion du projet) susceptibles d'exercer un impact sur le lien résultats/objectif spécifique.
Activités: les tâches (programme de travail) qui doivent être effectuées pour obtenir les résultats prévus <i>(en option dans la matrice proprement dite)</i>	<i>(en option dans la matrice proprement dite)</i>	<i>(la présente case peut parfois contenir un résumé des coûts/budget)</i>	Hypothèses (hors du contrôle de la gestion du projet) susceptibles d'exercer un impact sur le lien activité-résultat.

Source : "Méthodes de l'Aide - Lignes directrices - Gestion du Cycle de Projet", EuropeAid, 200

Annexe 14. 2 Matrice du Cadre Logique Axé sur les Résultats (Selon le PNUD)

HIERARCHIE DES RESULTATS	INDICATEURS DE RESULTATS	SOURCES DE VERIFICATION	HYPOTHESES/RISQUES
Impact	Indicateurs d'impact	Rapports, études, enquêtes, relevés administratifs, interviews etc.	
Effets	Indicateurs d'effets		
Produits	Indicateurs de produits		
Activités	Indicateurs d'activités		
Intrants	Indicateurs d'intrants		

ANNEXE 15 :Chaîne des résultats

Activité 1	Produit 1	Effet 1	Impact
Activité 2			
Activité 3			
.			
.			
.			
Activité n			
Activité 1	Produit 2		
Activité 2			
Activité n			
Activité 1	Produit n		
Activité 2			
Activité n			
Activité 1	Produit 1	Effet 2	
Activité 2			
Activité n			
Activité 1	Produit 2		
Activité 2			
Activité n			
Activité 1	Produit n		
Activité 2			
Activité n			
Activité 1	Produit 1	Effet n	
Activité 2			
Activité n			
Activité 1	Produit 2		
Activité 2			
Activité n			
Activité 1	Produit n		
Activité 2			
Activité n			

ANNEXE 16: Canevas type du plan d’actions annuel

Produits	Activités	Unité	Quantité	Localisation	Répartition de la quantité par trimestre			
					T1	T2	T3	T4

ANNEXE 17 : Matrice d'analyse des activités économiques et filières porteuses de la commune

Acteurs économiques	Type d'activités	Unités de production (Quelles sont les pratiques existantes ?)	Critères d'analyse pour l'identification des filières porteuses								Opportunités/ Forces	Faiblesses / Menaces	Propositions d'axes et actions de développement
			Poids de la filière	Structuration de la filière	Dynamique de marché	Concurrence	Typologie des emplois de la filière	Formation et capital humain	Services aux acteurs économiques et financement de la filière	Impacts sociaux et environnementaux de la filière			
Les entreprises : produire des Biens & Services marchands, et les vendre													
Entreprises du secteur primaire													
1.1.1. Activités agro-sylvo-pastorales	Production végétale, animale, halieutique, ligneuse, de cueillette, exploitation forestière ...												
1.1.2. Activités minières et carrières	Exploitation minière (graviers, sables, phosphates, or, clinker, Calcaire ...)												
1.2. Entreprises du secteur secondaire	Entreprises de transformation, Industries du bois, d'électronique, de												

Acteurs économiques	Type d'activités	Unités de production (Quelles sont les pratiques existantes ?)	Critères d'analyse pour l'identification des filières porteuses									Opportunités/ Forces	Faiblesses / Menaces	Propositions d'axes et actions de développement	
			Poids de la filière	Structuration de la filière	Dynamique de marché	Concurrence	Typologie des emplois de la filière	Formation et capital humain	Services aux acteurs économiques et financement de la filière	Impacts sociaux et environnementaux de la filière	Dynamique et réseaux				Qualité du soutien public
	raffinage, de fonte d'acier, de cimenterie, artisanat PMI, BTP, industrie agro-alimentaire, pharmaceutique, énergétique, textile...														
1.3. Entreprises du secteur tertiaire	Commerce, transport, culture, sport, loisirs, dynamiques foncières et immobilières, tourisme/hôtellerie/restauration, éducation/formation ... NTIC (Télé service (Centres d'appel, Cyber centre,														

Acteurs économiques	Type d'activités	Unités de production (Quelles sont les pratiques existantes ?)	Critères d'analyse pour l'identification des filières porteuses										Opportunités/ Forces	Faiblesses / Menaces	Propositions d'axes et actions de développement	
			Poids de la filière	Structuration de la filière	Dynamique de marché	Concurrence	Typologie des emplois de la filière	Formation et capital humain	Services aux acteurs économiques et financement de la filière	Impacts sociaux et environnementaux de la filière	Dynamique et réseaux	Qualité du soutien public				
	établissements informatiques, digitalisation)															
II- Les institutions financières : collecte d'épargne, et financement par des crédits																
2.1. Banques																
2.2. Micro-finances																
2.3. Assurances																
III- Equipements marchands locaux .																
3.1. Marchés																
3.2. Gares routières																
3.3. abattoirs,																
3.4. Stades																

Acteurs économiques	Type d'activités	Unités de production (Quelles sont les pratiques existantes ?)	Critères d'analyse pour l'identification des filières porteuses										Opportunités/ Forces	Faiblesses / Menaces	Propositions d'axes et actions de développement
			Poids de la filière	Structuration de la filière	Dynamique de marché	Concurrence	Typologie des emplois de la filière	Formation et capital humain	Services aux acteurs économiques et financement de la filière	Impacts sociaux et environnementaux de la filière	Dynamique et réseaux	Qualité du soutien public			
3.5. Parc à bétails															
3.6. Echoppe, Magasins, entrepôts															
3.7. Centre communautaire															

ANNEXE 18: Canevas du Plan d'Investissement Pluriannuel

Effets	Produits	Actions	Unité	Quantité	Prix unitaire	Coût total	Répartition du coût total par année					Répartition du coût total par source de financement		
							An1	An 2	An 3	An 4	An 5	Commune	Bénéficiaires	PTF
Effet 1	Produit 1	Action 1 :												
		Action 2 :												
		Action n :												
	Produit 2	Action 1 :												
		Action n :												
	Produit n	Action 1 :												
		Action 2 :												
Effet 2	---	---												
Effet n	----	-----												

ANNEXE 19: Canevas type de plan d'investissement annuel

Produit s	Activités	Unité	Secteu rs	Quantit é	Localisati on	Répartition de la quantité annuelle par trimestre				Coût unitaire	Coût total	Répartition du coût total par sources de financement			Répartition du coût total par trimestre				
						T1	T2	T3	T4			Commu ne	Bénéf iciaires.	PTF	T 1	T2	T 3	T4	
Produit 1	Activité 1 : Activité 2 : Activité n :																		
Produit 2	Activité 1 : Activité n :																		
Produit n	Activité 1 : Activité 2 :																		

Annexe 20 : Les acteurs du suivi et leur rôle

ACTEURS DU SUIVI	RÔLE
<p>Conseil municipal</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maire ; - Adjoints au maire ; - Les conseillers. 	<ul style="list-style-type: none"> - contrôler l'exécution du PDC ; - suivre l'exécution du plan d'action annuel et du PDC ; - évaluer le plan annuel d'action et du PDC ; - adopter le budget.
<p>Comité de mise en œuvre et de suivi et évaluation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maire ; - adjoints au Maire ; - présidents des commissions permanentes ; - secrétaire général de la mairie. 	<ul style="list-style-type: none"> - faire exécuter le PDC ; - suivre et évaluer les impacts.
<p>Cellule technique</p> <ul style="list-style-type: none"> - le responsable de service de planification et de suivi évaluation de la mairie ; - un représentant de la direction régionale du développement des territoires ; - deux (2) agents de la mairie ; - un représentant de la direction régionale des infrastructures ; - un représentant des OSC ; - un représentant des CDB ; - des personnes ressource. 	<ul style="list-style-type: none"> - informer sur le niveau de réalisation des résultats ; - informer sur le niveau d'exécution physique et financière ; - Planifier les activités et suivre leur évolution périodique.
<p>Points focaux et autres acteurs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Services déconcentrés de l'Etat ; - OSC ; - CDB ; - secteur privé ; - PTF intervenant dans la commune. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fournir des données et informations sur leurs interventions en lien avec le PDC ; - Connaître le niveau d'avancement des projets et formuler des recommandations pour réorienter les actions.

ANNEXE 21: Fiche technique sur l'analyse FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces)

L'analyse FFOM est un outil d'analyse stratégique qui s'applique dans la plupart des réunions rassemblant des personnes concernées par la stratégie ou des experts.

Il permet d'analyser et de combiner dans un tableau les forces et faiblesses, caractérisant p. ex. une situation, une organisation, un projet, une collectivité locale, aspects avec celle des opportunités et des menaces de son environnement. Ceci afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement.

Le tableau est divisé en quatre cases. Il aide à saisir et de fixer par écrit les différentes perceptions et opinions des parties prenantes. L'analyse est applicable p.ex. dans la phase de diagnostic avec des différents couches sociales et représentants de la collectivité territoriale concernée. Le but de l'analyse est de prendre en compte dans la stratégie, à la fois les facteurs internes et externes, en maximisant les potentiels des forces et des opportunités et en minimisant les effets des faiblesses et des menaces.

	Positif	Négatif
Facteurs internes	Forces	Faiblesses
Facteurs externes	Opportunités	Menaces

Source : selon GIZ, Capacity Works, 2011

Les étapes d'une analyse FFOM :

1. Déterminer l'objet et les limites de l'objet à analyser (p.ex. un espace géographique, une problématique, un secteur politique, etc.)
2. Remplir le tableau à quatre cases et visualiser les résultats. On fait ressortir les points de vues sur des expériences déjà faites et on les classe dans la case

'forces' ou la case 'faiblesses'. Les idées sur l'avenir portent sur les opportunités et menaces, influencées par des facteurs externes.

- Forces : Les forces sont des aspects positifs internes que contrôle l'organisation et sur lesquels on peut bâtir dans le futur.
- Faiblesses : Les faiblesses sont les aspects négatifs internes mais qui sont également contrôlés par l'organisation, et pour lesquels des marges d'amélioration importantes existent.
- Opportunités : Les opportunités sont les possibilités extérieures positives, dont on peut éventuellement tirer parti, dans le contexte des forces et des faiblesses actuelles. Elles se développent hors du champ d'influence de l'organisation ou à la marge.
- Menaces: Les menaces sont les problèmes, obstacles ou limitations extérieures ou risques, qui peuvent empêcher ou limiter le développement d'une organisation ou d'un secteur (p.ex. santé). Elles sont souvent hors du champ d'influence de l'organisation ou à la marge.

3. Discuter les résultats et s'assurer de la bonne compréhension par tous

4. Analyser les résultats, en tirer des conclusions (p.ex. formuler les activités à entreprendre ou des options stratégiques)

Il s'agit de voir comment tirer parti de la situation au mieux. Il convient lors de cette phase d'explorer systématiquement les possibilités offertes par l'analyse. Ce travail devrait se faire idéalement avec les groupes lors des réunions.

Questions utiles à l'analyse :

- Comment maximiser les forces ?
- Comment minimiser les faiblesses ?
- Comment maximiser les opportunités ?
- Comment utiliser les forces pour tirer parti des opportunités ?
- Comment corriger les faiblesses en tirant parti des opportunités ?
- Comment minimiser les menaces ?
- Comment utiliser les forces pour prévenir ou réduire les menaces ?
- Comment minimiser les faiblesses et les menaces ?

Ressources nécessaires :

- Temps : quelques jours de préparation, temps des réunions
- Humaines : participants à l'analyse et animateur/ facilitateur
- Financières : une analyse simple peut avoir un coût extrêmement réduit ; mais il peut avoir un coût significatif si l'analyse implique des déplacements et plusieurs ateliers.

E. Autres annexes transversales

ANNEXE 22: Glossaire des termes (recueillis à diverses sources)

➤ **Activité**

Ensemble des tâches entreprises ou travaux menés en vue de produire des réalisations spécifiques.

➤ **Atténuation :**

Elle se réfère aux interventions humaines visant à réduire les sources d'émissions ou à renforcer les puits de gaz à effet de serre. Les mesures d'atténuation visent à annuler ou à réduire les sources des émissions de gaz à effet de serre et à restaurer ou protéger les capacités de puits de carbone des écosystèmes ou agroécosystèmes car même si l'on cessait toute émission de gaz à effet de serre, l'inertie climatique implique des décennies (voire des siècles) de perturbations anthropiques du climat.

➤ **Axe d'intervention**

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

➤ **Cadre logique**

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

➤ **Capacité d'adaptation :**

Désigne l'aptitude à pouvoir s'adapter au changement climatique (y compris à la variabilité et aux extrêmes climatiques). Elle dépend, pour la collectivité considérée, du niveau relatif des ressources économiques, de l'accès aux technologies, de l'accès aux informations sur la variabilité et le changement climatique et des compétences pour les exploiter, des moyens institutionnels (par exemple, dans quelle mesure les institutions peuvent-elles favoriser l'adoption de mesures d'adaptation), et de la répartition équitable des ressources. Les sociétés caractérisées par une répartition des ressources relativement équitable seront plus capables de s'adapter que les autres.

➤ **Changement climatique :**

Le terme désigne une modification du climat mondial, se traduisant par une modification de paramètres climatiques, persistant sur une longue période, typiquement des décennies ou plus. Le changement climatique a lieu en raison des conditions naturelles

ou des sources anthropogéniques, c'est-à-dire causées du fait de l'activité humaine et à même de modifier la composition de l'atmosphère.

➤ **Chaîne des résultats**

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

➤ **Collectivités territoriales**

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

➤ **Effet**

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

➤ **Efficacité (succès, réussite)**

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

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

➤ **Efficiences**

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

➤ **Enseignements tirés**

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

➤ **État des lieux**

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

➤ **Évaluation**

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

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

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

➤ **Gaz à effet de serre :**

Composants gazeux qui absorbent le rayonnement thermique infrarouge émis par la surface terrestre et le réémettent vers la surface. Ils contribuent ainsi à l'effet de serre en limitant les pertes d'énergie vers l'espace. Les principaux gaz à effet de serre sur la terre sont la vapeur d'eau, le dioxyde de carbone, le méthane, le protoxyde d'azote et l'ozone. L'augmentation de leur concentration par les émissions anthropiques est la cause du réchauffement climatique récent.

➤ **Gestion Axée sur les Résultats**

Démarche de gestion qui met la finalité sur la réalisation des objectifs et des résultats attendus des politiques publiques/projets/programmes, une allocation efficiente des ressources, la responsabilité, la reddition des comptes, la prise en compte des risques et des leçons tirées de l'expérience.

➤ **Genre**

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

➤ **Impacts**

Effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non.

➤ **Indicateur objectivement vérifiable (IOV) :**

Description opérationnelle (quantité, qualité, groupe(s) cible(s), temps et localisation) des objectifs d'un projet. Préciser les IOV permet d'analyser les chances de réalisation des objectifs, ce qui sert de base au système de suivi du projet.

➤ **Intercommunalité**

C'est le cadre de coopération entre les communes d'une même préfecture ou région. L'intercommunalité est un atout pour la fourniture aisée des services aux populations, dans un contexte de rareté de ressources.

➤ **Objectif global**

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

➤ **Objectif spécifique**

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

➤ **Orientations stratégiques**

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

➤ **Parties prenantes**

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

➤ **Performance**

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

➤ **Pertinence**

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

➤ **Pilotage**

Système de direction d'un programme d'action publique et de gestion des équipes chargées de sa réalisation, permettant au responsable d'assurer une maîtrise effective de sa réalisation.

➤ **Programmation**

Processus qui consiste à décliner les actions afférentes à chaque programme ou projet et à projeter les cibles des résultats sur la période.

➤ **Programme**

Ensemble de projets/actions à mettre en œuvre au sein d'une organisation pour la génération des résultats déterminés dans le cadre d'une fonction.

➤ **Projet**

Ensemble d'actions coordonnées et interdépendantes qui visent l'atteinte d'un objectif dans le temps et dans l'espace.

➤ **Projection**

La projection est une opération technique. Elle s'appuie sur des modèles économétriques représentatifs du fonctionnement d'un système pour dessiner l'image

➤ **Prévision**

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

➤ **Résilience :**

Définit la capacité d'un système, d'une communauté ou d'une société exposée à des dangers d'y résister et de les absorber, de s'adapter à leurs effets et de s'en relever rapidement et efficacement, notamment en préservant et en rétablissant ses structures et fonctions essentielles.

➤ **Ressources (moyens, intrants)**

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

➤ **Résultats**

Changement concret consécutif à la mise en œuvre d'une action permettant d'apprécier la réalisation des objectifs fixés par un programme : Extrait (produit), effet (réalisation) ou impact (escompté ou non, positif ou négatif).

➤ **Sensibilité :**

Degré auquel un système est influencé, positivement ou négativement, par la variabilité du climat ou les changements climatiques.

➤ **Suivi**

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

➤ **Viabilité (pérennité, durabilité)**

Continuation des bénéfices résultant d'une action de développement après la fin de l'intervention des experts et du retrait des PTF.

Probabilité d'obtenir des bénéfices sur le long terme. Situation par laquelle les avantages nets sont susceptibles de résister aux risques.

➤ **Vulnérabilité**

Désigne le degré ou la mesure dans laquelle un système est susceptible d'être affecté ou non aux effets néfastes du changement climatique (y compris la variabilité climatique et les extrêmes). La vulnérabilité dépend du caractère, de l'ampleur et du rythme de l'évolution climatique, des variations auxquelles le système est exposé, de sa sensibilité et de sa capacité d'adaptation. La vulnérabilité augmente avec l'ampleur du changement climatique et de la sensibilité à ce changement, tandis qu'elle diminue à mesure que la capacité d'adaptation s'accroît.

ANNEXE 23 : Fiche technique sur la prise en compte de l’approche genre dans l’élaboration du PDC

1. Identification des problèmes selon le genre

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

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

2. Priorisation

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

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

Secteurs et domaines	problèmes	Priorités	Hommes	Femmes	Groupes spécifiques	Tous les groupes	Consensus
Education							
Santé							
Eau potable et assainissement							
Commerce							
Gouvernance locale							
Etc.							

3. Formulation

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

4. Planification

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

Les objectifs de cette phase sont :

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

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

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

➔ Le Cadre logique

Cadre logique sensible au Genre

Éléments du plan	Questions clés	Indicateurs objectivement vérifiables	Source de vérification	Hypothèses critiques
Objectif global	Est-ce que les relations de genre	Quelles mesures peuvent	Est-ce-que les données pour vérifier	Quels facteurs externes sont importants

	influencent d'une façon ou d'une autre l'objectif du Programme	vérifier si l'objectif « conscient au genre » est atteint	l'objectif global et les objectifs spécifiques, les résultats attendus et les activités sont désagrégées par genre ?	pour la réussite de l'objectif « conscient au genre »
Objectifs spécifiques	Est-ce que le Programme a des objectifs spécifiques relatifs au genre	Quelles mesures peuvent vérifier si les objectifs spécifiques relatifs au genre sont atteints ?	Quels outils d'analyse genre seront appropriés ?	Quels facteurs externes sont nécessaires pour atteindre les objectifs spécifiques relatifs au genre ?
Résultats attendus/stratégies	Est-ce que la répartition des retombées du programme prend en compte les rôles et les relations du genre	Quelles mesures peuvent vérifier que les retombées du Programme atteignent les hommes et les femmes ?		Quelles mesures peuvent vérifier que les retombées du Programme atteignent les hommes et les femmes ?
Activités/outils	Est-ce que les aspects genre sont clairement définis pour la mise en œuvre du Programme.	Inputs : quelle est la contrepartie demandée aux hommes et aux femmes et est-ce que les femmes ont le même accès et contrôle sur cette contrepartie ?		Quels facteurs externes sont nécessaires pour atteindre les activités et l'engagement continue des hommes et des femmes dans le Programme

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

ANNEXE 24 : Matrice d'intégration de l'adaptation aux changements climatiques dans les PDC

<i>Perception de l'évolution du climat par les acteurs de la Commune</i>	<i>Ressources, secteurs ou groupes exposés à cette évolution</i>	<i>Effets de cette évolution sur la ressource, le secteur ou le groupe exposé</i>	<i>Mesures entreprises</i>	<i>Défis actuels par rapport aux efforts de lutte contre les changements climatiques</i>	<i>Identification des tendances futures de cette évolution (projections climatiques)</i>	<i>Evaluation des stratégies/mesures d'adaptation actuelles face aux conditions futures</i>
Exemple	Exemple	Exemple	Exemple	Exemple	Exemple	Exemple
<p>Irrégularité des pluies</p> <p>Diminution de la disponibilité en eau</p> <p>Chaleur excessive</p>	<p>Agriculture et maraîchage en particulier</p> <p>Groupement féminins de maraîchères</p>	<p>Développement anormal des cultures</p> <p>Perte de récoltes et des gains</p> <p>Migrations</p> <p>Conflits sociaux relatifs à l'utilisation des ressources naturelles</p>	<p>Protection des habitats (zones humides)</p> <p>Développement de culture fourragère</p> <p>Agroforesterie</p> <p>Dispositifs de stockage de l'eau</p>	<p>Capacités techniques et d'analyse</p> <p>Développement des projets et mobilisation des ressources de financement</p> <p>Capacités administrative et institutionnelle pour accompagner les maraîchers dans la mise en place de pratiques résilientes</p>	<p>Augmentation de la pluviométrie annuelle</p> <p>Intensification des épisodes pluvieux</p> <p>Augmentation continue des températures</p>	<p>Les mesures paraissent pertinentes ; nécessité d'envisager des ouvrages ou pratiques de protection contre l'érosion (effet splash et ruissellement)</p>

Source : Projet Alliance Mondiale contre les Changements Climatiques – Afrique de l'Ouest (AMCC+WA). Appui pilote Togo. Note relative à la révision du guide de planification locale et à l'intégration de la dimension climat, février 2021

ANNEXE 25. Intégration de l'Atténuation, notamment la réduction des émissions de gaz à effet de serre et des stratégies bas-carbone dans les PDC

Secteur émetteur et gaz à effet de serre	Activités émettrices de gaz à effet de serre	Mesures entreprises	Défis actuels par rapport à l'atténuation	Pertinence, besoin en action dans la commune
Exemple	Exemple	Exemple	Exemple	Exemple
<ul style="list-style-type: none"> • Agriculture Foresterie et autres affectation des Terres (AFAT) • 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation des forêts denses semi-décidues, cultures dans les champs • Riziculture sur 05 ha dans un bassin versant • Feux de brousse coupe de bois 	<ul style="list-style-type: none"> • Pratiques agroécologiques • Reboisement de 30 ha des zones dégradées, • Reboisement villageois participatif de 05 ha • Reboisement urbain de 15 de km • 	<ul style="list-style-type: none"> • Calcul des émissions associées aux actions entreprises 	<ul style="list-style-type: none"> • Programme à grande échelle de vulgarisation des foyers améliorés •
<ul style="list-style-type: none"> • Energie 	<ul style="list-style-type: none"> • Production locale et vente de charbon de bois • 	<ul style="list-style-type: none"> • Projet de vulgarisation de foyers améliorés par une ONG locale 	<ul style="list-style-type: none"> • Calcul des émissions associées aux actions entreprises 	<ul style="list-style-type: none"> • Construction d'une microcentrale décentralisée de production d'Energie solaire

Source : Projet Alliance Mondiale contre les Changements Climatiques – Afrique de l'Ouest (AMCC+WA). Appui pilote Togo. Note relative à la révision du guide de planification locale et à l'intégration de la dimension climat, février 2021

ANNEXE 26: Canevas type d'élaboration du PDC

Sommaire

Sigles

Préface (mot du Maire)

- Justification du plan
- Remerciements aux différents acteurs
- Invitation à tous les acteurs de mise en œuvre

Fiche signalétique de la Commune

- Position géographique
- Statut
- Superficie
- Population, Densité
- Ethnies
- Unité territoriale (découpage administratif, village/quartiers, Canton, commune, Préfecture et Région)
- Composition du Conseil (membres de droit, membres élus, nombre de femmes, nombre d'hommes, etc.)
- Principales activités économiques
- Zonage

Résumé (4 à 5 pages)

- Présentation sommaire de la commune
- Analyse-diagnostic (résumé)
- Axes prioritaires de développement
- Programmes d'Action et d'Investissement
- Dispositif institutionnel, financements, suivi, évaluation...

Introduction (2 pages)

- Contexte politique et institutionnel (compétences de la commune en matière de planification stratégique de développement, politique de développement local, etc.)
- But poursuivi
- Objectifs/Résultats attendus
- Méthodologie
- Annonce les parties du plan

I. Présentation de la commune

- Caractéristiques physico naturelles (relief, végétation, hydraulique, sols, faune, flore, etc.)
- Caractéristiques socioculturelles (données démographiques, migrations, éducation, santé)
- Caractéristiques économiques primaires, secondaires et tertiaires
- Caractéristiques institutionnelles

II. Bilan diagnostic

L'analyse se fera secteur par secteur et de façon systémique.

- Ressortir les tendances
- Causes et conséquences des tendances
- Potentialités, opportunités et contraintes, menaces, atouts
- Hypothèses de solutions
- Analyse croisée des différents secteurs (aspects humains -éducation-santé-jeunesse et sport ainsi que le secteur productif)
- Domaines de compétence de la commune (tous les domaines en dehors de ceux réservés à l'Etat)
- Analyse institutionnelle de la commune (les organes délibérants, l'exécutif, les acteurs et leurs relations, les services communaux).

III. Axes stratégiques et objectifs de développement

- Formulation de la vision de la commune (sur une période d'au moins 10 ans)
- Mission de la commune
- Axes stratégiques de développement
- Objectifs de développement
- Cadre logique axé sur les résultats
- Cohérence avec les ODD, le PND, et les politiques sectorielles

IV. Programme d'Actions et d'Investissements

- Programme d'opérations pluriannuel pour cinq ans (Objectifs spécifiques, résultats attendus, principales activités, calendrier d'exécution, indicateur de réalisation, responsabilités...)
- Plan d'Investissement Pluriannuel (répartition des investissements par domaine ou secteur (santé, éducation, hydraulique etc. par an)
- Programme d'Actions Annuel (Objectifs spécifiques, résultats attendus, principales activités à réaliser, calendrier d'exécution, indicateur de réalisation, responsabilités, répartition des coûts, budget annuel d'investissement, etc.)

V. Cadre institutionnel de mise en œuvre

- Organisation
- Rôle des structures
- Ancrage
- Mécanisme de financement
- Mobilisation interne (participation de la collectivité et participation communautaire)
- Mobilisation externe (Etat, projets, programmes, diaspora...)
- Dispositif de suivi /évaluation et reprogrammation

ANNEXE 27: Canevas type du résumé des éléments stratégiques du plan

But du résumé :

- Informer la cible sur les éléments stratégiques du plan de développement de façon brève et précise;
- Faciliter la comparaison entre plusieurs plans de développement.

Le résumé peut être distribué p. ex. en forme de dépliant ou être posé sur un site web.

Chapitre
I. Nom de la Ville
II. Durée du Plan de développement
III. Budget global du Plan de développement
IV. Fiche signalétique de la commune
V. Vision
VI. Orientations stratégiques du Plan de développement
VII. Les programmes du Plan de développement et budget
Programme 1 Projet 1.1. <ul style="list-style-type: none"> - Résultats - Indicateurs - Activités - Budget projet Projet 1.2. <ul style="list-style-type: none"> - Résultats - Indicateurs - Activités - Budget par projet Programme 2..... Projet 2.1. <ul style="list-style-type: none"> - Résultats - Indicateurs - Activités - Budget par projet Projet 2.2..... <ul style="list-style-type: none"> - Résultats - Indicateurs - Activités - Budget par projet
VIII. Stratégie de mobilisation des ressources y compris recettes
IX. Dispositif du Suivi et d'Evaluation
X. Rôles des parties prenantes
XI. Contacts du responsable du dépliant du Plan de développement ; éventuellement date d'établissement du résumé

ANNEXE 28: Outils d'intégration du genre dans les PDC

Outil 1 : Tableau du profil d'activité (diagnostic)

Activités	Les femmes-filles			Les hommes-garçons			Inégalités identifiées
	Quand ¹ ?	Comment ² ?	Où ³ ?	Quand ?	Comment ?	Où ?	
Domestiques Soins de santé Courses Approvisionnement en eau Approvisionnement en combustibles Tâches domestiques Préparation des repas Autres...							
Production Agriculture - Activité 1 - Activité 2, etc. Création de revenus - Activité 1 - Activité 2, etc. Elevage - Activité 1 - Activité 2, etc. Autres...							
Activités communautaires Organisation de fêtes Activités politiques locales Autres...							

¹ Quand et avec quelle fréquence ? A quel moment de l'année ou de la journée ? Combien de fois l'activité est-elle accomplie ?

² Où ? Quel est le lieu de l'activité (la maison ou ailleurs) ?

³ L'activité est-elle accomplie manuellement ? ou à l'aide de moyens technologiques ?

Outil 2 : Tableau du profil d'accès et de contrôle des ressources et des bénéficiaires (diagnostic)

L'accès est ici à comprendre comme une liberté, une permission, un droit d'utiliser ces ressources. Avoir le contrôle signifie maîtriser, détenir un droit de décision concernant la ressource. Les ressources sont à diviser en deux catégories :

Il recense les différentes ressources utilisées pour mener à bien les tâches identifiées dans le Profil d'activités. Il indique qui a accès aux ressources et qui en contrôle l'utilisation.

Le profil énumère aussi les profits qui sont réalisés grâce à la production domestique et communautaire et souligne qui en bénéficie.

Ressources	Qui a accès ?		Contrôle (Qui prend les décisions ?)		Constats / Problèmes identifiés
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	
Ressources économiques ou productives :					
Terre Equipements Main d'œuvre Argent comptant/ accès aux crédits financiers Développement des AGR Artisanat					
Ressources naturelles					
Mines Forêts Cours d'eau (rivières, fleuves, lacs,...) Autres ...					
Protection des droits humains					
Excision Mariages précoces Autres ...					

Ressources politiques :					
Pouvoir politique Expérience dans les associations information Leadership Formation Autres... Autorité / prestige processus de prise de décisions locales					
Bénéfices					
Revenu/argent Possession de biens					
Education					
Scolarisation des jeunes et leur maintien dans l'enseignement de base et les centres de formation professionnelle Alphabétisation des hommes et des femmes					
Santé					
Fréquentation des formations sanitaires existantes par les hommes et les femmes et surtout des maternités par les femmes enceintes Planning familial					
Besoins essentiels					
Nourriture, vêtements, logement, eau potable... Autres					

Outil 3 : Tableau facteurs d'influence (analyse)

Le tableau des facteurs d'influence se distingue des deux premiers, dans la mesure où il offre l'occasion d'identifier des pistes intéressantes d'évolution.

En désignant les différents facteurs à saisir pour promouvoir l'égalité du genre, les acteurs s'orientent vers une prémisse d'action.

Il sert à identifier les influences passées et actuelles qui laissent entrevoir les changements à venir sur les rapports femmes/hommes. Quels facteurs ont des répercussions sur la division du travail, l'accès aux ressources, le contrôle de ces ressources ? Quelles contraintes ces facteurs imposent-ils dans la promotion de l'égalité de genre ?

Facteurs d'influence	Impacts des facteurs sur les constats faits en ce qui concerne	Possibilités pour l'équité F/H	Contraintes
Physiques (énergie physique...)? Politiques (relation de ? Economiques ? Culturels (coutumes, ...)? Juridiques (textes de lois, règlements... ?) Internationaux (effets de la mondialisation, etc..)? Autres ?	Activités domestiques, Activités de production Activités communautaires <i>Il est ici question d'identifier, parmi les facteurs d'influence proposés, ceux qui expliquent les inégalités constatées dans les tableaux précédents</i> <i>Une description de l'influence du facteur est attendue</i>	<i>Suite à l'identification des facteurs et à leur description, il est question ici d'identifier des pistes d'actions à mettre en œuvre pour corriger ces inégalités</i>	
Politiques ? Economiques ? Culturels ? Juridiques ? Internationaux ? Autres ?	L'accès aux ressources <i>Il est ici question d'identifier, parmi les facteurs d'influence proposés, ceux qui expliquent les inégalités constatées dans les tableaux précédents</i> <i>Une description de l'influence du facteur est attendue</i>		

Politiques ? Economiques ? Culturels ? Juridiques ? Internationaux ? Autres ?	Le contrôle des ressources <i>Il est ici question d'identifier, parmi les facteurs d'influence proposés, ceux qui expliquent les inégalités constatées dans les tableaux précédents</i> <i>Une description de l'influence du facteur est attendue</i>		
--	---	--	--

Ce guide a été élaboré conjointement par un groupe de travail qui s'est réuni à plusieurs reprises avec les membres suivants:

Ministère de l'Administration Territoriale, de la Décentralisation et du développement des territoires

Ministère délégué chargé du développement des territoires

Ministère du plan et de la coopération

Ministère du Développement à la Base, de la Jeunesse, et de l'Emploi des Jeunes

Faîtière des Communes du Togo (FCT)

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)

GmbH,

Programme Décentralisation Gouvernance Locale/ (ProDeGoL)

Cabinet IRFODEL-AFSET

Université de Kara

Expertise France

Organisation Internationale de la Francophonie

Programme des Nations Unies pour le Développement