



REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO



MINISTERE DU PLAN

MINISTERE
DE LA DECENTRALISATION
ET AMENAGEMENT
DU TERRITOIRE

GUIDE METHODOLOGIQUE DE PLANIFICATION PROVINCIALE ET LOCALE

VERSION FINALE

I.	INTRODUCTION	8
1.1.	CONTEXTE ET JUSTIFICATION	8
1.1.1.	DECENTRALISATION.....	8
1.1.2.	MISE EN COHERENCE DES APPROCHES DE PLANIFICATION SECTORIELLE.....	9
1.1.3.	LA DECLARATION DE PARIS ET LA PLANIFICATION PROVINCIALE ET LOCALE	9
1.2.	CADRE LEGAL DE LA PLANIFICATION	10
1.2.1.	ORGANISATION TERRITORIALE, POLITIQUE ET ADMINISTRATIVE	10
1.2.2.	COMPETENCES / ATTRIBUTIONS DES PROVINCES ET ETD	11
1.3.	OBJECTIFS DU GUIDE	12
II.	PROCESSUS DE LA PLANIFICATION	13
2.1.	OBJECTIFS DE LA PLANIFICATION	13
2.2.	PRINCIPES DE BASE.....	14
2.2.1.	Le renforcement du leadership local.....	14
2.2.2.	La bonne gouvernance locale	14
2.2.2.1.	La transparence	14
2.2.2.2.	La subsidiarité.....	15
2.2.2.3.	L'efficience et l'efficacité.....	15
2.2.3.	La cohérence verticale et horizontale	15
2.2.3.1.	La mise en cohérence verticale	16
2.2.3.2.	La mise en cohérence horizontale.....	16
2.3.	L'APPROCHE PARTICIPATIVE	17
2.3.1.	Participation des acteurs.....	17
2.3.2.	Engagement des acteurs	17
2.3.3.	Intégration de la perspective genre	18
2.3.4.	Emergence de la créativité et de l'innovation.....	18
2.4.	MODALITES DE LA PLANIFICATION.....	18

2.4.1.	Suivi –évaluation du processus de planification	18
2.4.2.	Vision commune à long terme	19
2.4.3.	Appropriation de la gestion du développement local.....	20
2.4.4.	Auto-analyse du développement durable.....	20
2.4.5.	Articulation des phases PPBS	21
III.	CONTENU D’UN PLAN DE DEVELOPPEMENT.....	23
3.1.	Contexte et méthodologie d’élaboration du plan.....	23
3.2.	Présentation de la province / ETD.....	23
3.3.	Etat des lieux	23
3.3.1.	Analyse - diagnostic du développement durable	23
3.3.2.	Problématique du développement	24
3.3.3.	Indicateurs de base du développement.....	25
3.4.	Vision commune à long terme	25
3.5.	Orientations et objectifs de développement	25
3.6.	Axes stratégiques et programmes.....	26
3.7.	Programme d’Investissement Prioritaire (PIP).....	26
3.8.	Plan Annuel d’Investissement (PAI)	27
IV.	DEROULEMENT PRATIQUE DU PROCESSUS DE PLANIFICATION	27
4.1.	Etape 1 : phase préparatoire.....	27
4.1.1.	Initiative de l’élaboration d’un PD.....	28
4.1.2.	Adoption du principe de planification par l’Organe Délibérant.....	28
4.1.3.	Identification d’un service d’appui technique.....	28
4.1.4.	Mise en place du dispositif institutionnel	28
4.1.4.1.	Au niveau provincial	28
4.1.4.2.	Au niveau des ETD	31
4.1.5.	Organisation des ateliers de capacitation des intervenants	33
4.1.6.	Organisation d’une campagne de communication	34

4.1.6.1.	Motivation des acteurs.....	34
4.1.6.2.	Information et sensibilisation des services déconcentrés de l'Etat	34
4.1.6.3.	Information et sensibilisation des parties prenantes clés.....	34
4.2.	ETAPE 2 : DIAGNOSTIC PARTICIPATIF	35
4.2.1.	Diagnostic technique	35
4.2.1.1.	Introduction.....	35
4.2.1.2.	Etablissement d'un diagnostic technique.....	35
4.2.1.2.1.	La dimension sociale	36
4.2.1.2.2.	La dimension environnementale	39
4.2.1.2.3.	La dimension économique	41
4.2.2.	Les consultations participatives	45
4.2.2.1.	Modalités d'organisation.....	45
4.2.2.2.	Déroulement des séances	45
4.3.	Etape 3 : Formulation du plan de développement	46
4.3.1.	Introduction.....	46
4.3.2.	Travaux en plénière	47
4.3.3.	Travaux en commission	48
4.3.3.1.	Constitution des commissions de travail.....	48
4.3.3.2.	Déroulement des travaux en commissions	48
4.3.3.2.1.	Consolidation du diagnostic participatif	48
4.3.3.2.2.	Elaboration de la vision de développement.....	50
4.3.3.2.3.	Définition des orientations / Objectifs.....	51
4.3.3.2.4.	Identification des axes stratégiques de développement	52
4.3.3.2.5.	Formulation et consolidation des idées d'actions.....	52
4.3.3.2.6.	Elaboration du Programme d'Investissement Prioritaire (PIP)	53
4.3.3.2.7.	Elaboration du Plan Annuel d'Investissements.....	58
4.3.4.	Restitution des travaux en plénière	58

4.4.	Etape 4: Rédaction et mise en cohérence du PD	59
4.4.1.	Rédaction du document provisoire du plan	59
4.4.2.	Restitution du document provisoire	59
4.4.3.	Rédaction du document définitif.....	59
4.5.	Etape 5 : Approbation et adoption du PD	60
4.5.1.	Au niveau de la province	60
4.5.2.	Au niveau de l'ETD.....	60
V.	CONCLUSION GENERALE	62
VI.	ANNEXES / OUTILS.....	63
6.1.	TABLEAU DE DIX FACTEURS POUR UNE PARTICIPATION REUSSIE	63
6.2.	ANALYSE FFOM DES 3 DIMENSIONS DU DEVELOPPEMENT DURABLE.....	64
6.3.	ANALYSE TRANSVERSALE DES ACTIVITES ECONOMIQUES D'UNE ENTITE	67
6.4.	MATRICE DE PROGRAMMATION DES ACTIONS	68
6.5.	FICHES DE CALCULS POUR LE REVENU TERRITORIAL	69
6.6.	SCHEMAS DES FLUX FINANCIERS TERRITORIAUX.....	73
6.7.	MODELE D'UNE FICHE DE PROJET	74
6.8.	CANEVAS D'UN PLAN DE DEVELOPPEMENT PROVINCIAL ET LOCAL.....	78
6.9.	ESQUISSE BIBLIOGRAPHIQUE	81

LISTE DES ABREVIATIONS

CCD	Comité Communal de Développement
CDG	Comité de Développement du Groupement
CDQ	Comité de Développement de Quartier
CLD	Comité Local de Développement
CTPD	Comité Technique Provincial de Développement
CPP	Comite Provincial de Pilotage
CTD	Comite Territorial de Développement
CUD	Comité Urbain de Développement
CVD	Comité Villageois de Développement
DAO	Document d'Appel d'Offres
DSCR	Document de Stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté
ETD	Entité Territoriale Décentralisée
FENU	Fonds d'Equipement des Nations Unies
ISB	Infrastructures et Services de Base
OCDE	Organisation de Coopération et Développement Economiques
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	Organisation Non-Gouvernementale
OSC	Organisation de la Société Civile
PA	Plan d'Aménagement
PAI	Plan Annuel d'Investissement
PD	Plan de Développement
PDL	Plan de Développement Local
PDP	Plan de Développement Provincial
PIB	Produit Intérieur Brut
PIL	Programme d'Investissement Local
PIP	Programme d'Investissement Provincial
PIP	Programme d'Investissement Prioritaire

PNAU	Plan National d'Aménagement Urbain
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPAU	Plan Provincial d'Aménagement Urbain
PTF	Partenaires techniques et Financiers
PV	Procès-verbaux
RDC	République Démocratique du Congo
RT	Revenu Territorial
S/E	Suivi / Evaluation
SMART	Spécifique, Mesurable, Atteignable, Raisonnable et Temporel
SNAT	Schéma national d'Aménagement du Territoire
SPAT	Schéma Provincial d'Aménagement du Territoire
STD	Service Technique Déconcentrée
TDR	Termes des Références

I. INTRODUCTION

1.1. CONTEXTE ET JUSTIFICATION

1.1.1. DECENTRALISATION

La Constitution de la République Démocratique du Congo (RDC) promulguée le 18 février 2006, a opté clairement pour la décentralisation comme mode de gestion des affaires publiques et locales, en créant trois paliers de pouvoir : central, provincial et local. Ce choix stratégique reconnaît aux Provinces et aux Entités Territoriales Décentralisées (ETD), la responsabilité de planifier leur développement et de prendre en charge le développement économique de leurs collectivités.

Dans le but de consolider l'unité nationale et de créer des centres d'impulsion et de développement à la base, le constituant a structuré administrativement la République Démocratique du Congo en 25 Provinces plus la Ville de Kinshasa. Les Provinces et les ETD sont dotées de la personnalité juridique et exercent des compétences de proximité énumérées par les textes législatifs en vigueur.

En outre, l'implication de toutes les composantes de la population dans la planification des équipements collectifs et la gestion des Provinces et des ETD n'ont pas été suffisamment fortes, creusant ainsi le fossé entre les gouvernés et les gouvernants. Une condition importante pour le succès de la planification provinciale et locale, est le transfert de pouvoirs de décision et de gestion ainsi que de structures politiques et administratives à l'échelon territorial et local. La planification provinciale et locale est donc particulièrement importante dans un contexte de décentralisation où les élus locaux sont responsabilisés pour le développement de leur territoire.

Les acteurs de développement ont besoin d'analyses simples et partageables pour identifier les idées d'actions les plus efficaces. Les outils et méthodes de planification et de programmation doivent en effet permettre à la fois le pilotage du développement par les autorités territoriales élues et nommées, et la participation de l'ensemble des acteurs concernés (société civile, secteur public, secteur privé, etc.).

Les documents de planification spatialisée les plus récents sont constitués par les DSCRP provinciaux qui ont été conduits à l'intérieur du pays selon une démarche participative. Par ailleurs, certains travaux de réflexion sur l'aménagement du territoire sont en cours au niveau du Ministère de la Décentralisation et Aménagement du Territoire (MDAT). En revanche, le système de planification locale est presque inexistant, laissant les communes et les secteurs dans le pilotage à vue de leurs actions de développement. Les capacités techniques d'appui-conseil sont également très faiblement présentes dans les institutions locales et provinciales.

Aussi, le défi le plus important est de faire en sorte que les acteurs et les populations concernés puissent maîtriser et s'approprier la démarche proposée, afin que le développement devienne inclusif et participatif, et produise un impact réel sur la qualité de vie de tous les citoyens. Il s'agit de faire du développement des Provinces et des ETD une réalité pour les différentes communautés.

1.1.2. MISE EN COHERENCE DES APPROCHES DE PLANIFICATION SECTORIELLE

L'instauration de la décentralisation en RDC et l'émergence d'un nouveau contexte de la mondialisation obligent à reconsidérer certains automatismes et à revoir les approches et les outils de planification sectorielle.

Cette planification sectorielle a été de type "top-bottom", provoquant un développement déséquilibré, d'un manque d'intérêt, de mobilisation et d'implication des populations à toutes les initiatives de gestion des services publics.

L'élaboration d'une méthodologique harmonisée permettant d'orienter le travail de planification provinciale et locale s'impose, au regard des grands défis à relever. Ce travail de planification devrait être participatif et centré sur la résolution des problèmes des populations, la valorisation des savoir-faire et des dynamiques locales. A cet effet, il sera important d'introduire des nouveaux outils de planification, permettant d'intégrer tous les aspects de la vie quotidienne des populations.

Il devrait aussi articuler les actions structurantes relevant des responsabilités de l'Etat central, des Provinces et les actions de proximité incombant aux ETD. Cela impliquerait également le rétablissement de l'esprit citoyen dans la gestion des affaires publiques locales pour permettre aux populations locales d'être partie prenante du processus de changement dans le mode de fonctionnement des institutions provinciales et locales.

1.1.3. LA DECLARATION DE PARIS ET LA PLANIFICATION PROVINCIALE ET LOCALE

La Déclaration de Paris (adoptée en mars 2005 par les ministres de pays développés et de pays en développement chargés de la promotion du développement, et par les responsables d'organismes multilatéraux et bilatéraux d'aide au développement) est une initiative internationale coordonnée par le Comité d'Aide au Développement de l'OCDE.

La Déclaration de Paris est articulée autour de cinq principes:

- i) Appropriation des politiques et stratégies de développement par les pays partenaires ;
- ii) Alignement de l'aide sur les stratégies, les politiques, les procédures, et les dispositifs nationaux ;
- iii) Harmonisation de l'aide ;
- iv) Gestion axée sur les résultats ;
- v) Responsabilité mutuelle.

Concrétiser la Déclaration de Paris à l'intérieur du pays, là où les partenaires interviennent, constitue un défi important du développement durable de la RDC. Ceci dépendra en grande partie de l'instauration progressive des outils de planification provinciale et locale.

En effet, l'élaboration d'un plan de développement renforce à la fois le **leadership** des autorités dans le pilotage du développement et l'**appropriation** des stratégies élaborées par tous les acteurs de développement, y compris les partenaires au développement, à travers des approches véritablement participatives.

En plus, le plan de développement permettra d'**aligner** les actions de développement des partenaires vers des politiques et stratégies identifiées et partagées au niveau provincial et local.

En ce qui concerne l'**harmonisation** de l'aide (troisième axe de la Déclaration), il est envisagé de mettre en place un cadre unique et intégré de programmation et de budgétisation de l'aide publique au développement dans un contexte décentralisé. Ce cadre englobera les étapes du processus PPBS (Planification, Programmation, Budgétisation et Suivi-évaluation).

La quatrième composante de la Déclaration de Paris, la **gestion axée sur les résultats**, ne pourrait se réaliser que par l'identification des objectifs, des stratégies et des indicateurs de développement préalablement définis dans les plans de développement. En outre, l'état de lieu (diagnostic) du Plan permet de disposer d'un cadre de référence de développement (base line), nécessaire pour toute action de gestion axée sur les résultats.

Les partenaires et les autorités sont responsables des résultats obtenus en matière de développement. La **responsabilité mutuelle** (engagement) de la mise en œuvre du Plan de développement se concrétise à travers l'engagement des acteurs pour la réalisation de la vision et les politiques de développement. Cet engagement est intégré dans le Plan de développement par la formulation de cette vision et politiques de développement sous forme d'une charte ou d'une déclaration politique.

En résumé, le renforcement des capacités de planification et de la gestion financière à l'intérieur du pays est l'un des aspects importants de l'agenda de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, tant publique que privée.

1.2. CADRE LEGAL DE LA PLANIFICATION

1.2.1. ORGANISATION TERRITORIALE, POLITIQUE ET ADMINISTRATIVE

La Constitution de la RDC promulguée le 18 février 2006 pose les bases des niveaux de planification provinciale et locale en définissant le cadre territorial, politique et administratif de l'Etat que sont les Provinces et les ETD, ainsi que leurs espaces géographiques. En effet, la Constitution stipule que la République Démocratiques du Congo est composée de la ville de Kinshasa et de 25 Provinces dotées de la personnalité juridique (art. 2). Les Provinces et les ETD de la RDC sont dotées de la personnalité juridique et sont gérées par les organes locaux. Elles jouissent de la libre administration et de l'autonomie de gestion de leurs ressources économiques, humaines, financières et techniques. (Art. 3)

En outre, en définissant l'architecture institutionnelle, la loi organique n° 08/012 du 31 juillet 2008 portant principes fondamentaux relatifs à la libre administration des provinces participe

à la définition des différents échelons de planification provinciale et locale. Cette architecture institutionnelle est établie comme suit (art.4 et 5) :

La Province est subdivisée en villes et territoires.
Sont subdivisés, à l'intérieur de la Province :

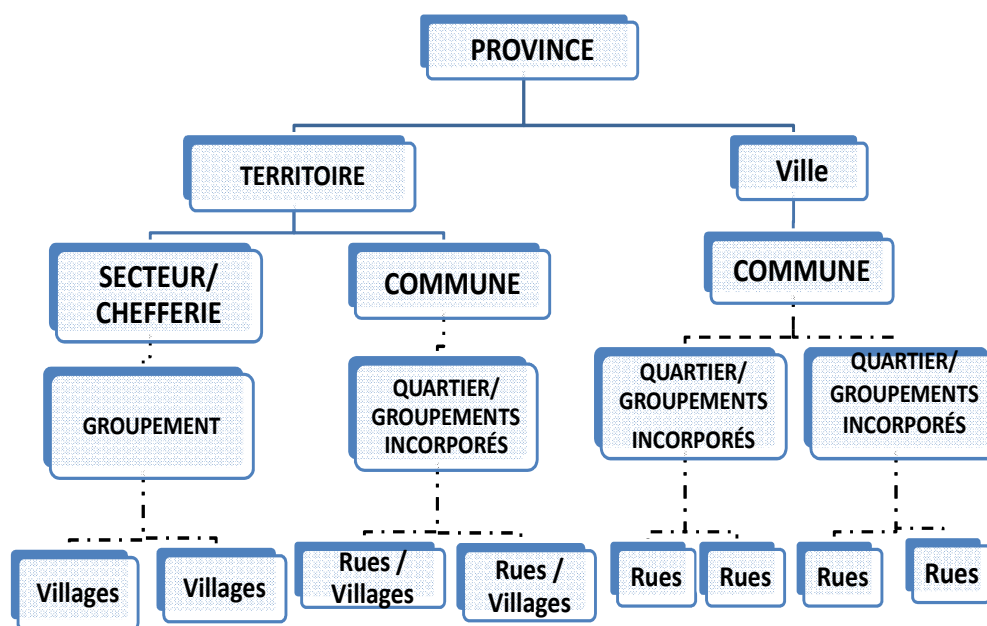
1. la ville en communes ;
2. la commune en quartiers et/ou en groupements incorporés ;
3. le territoire en communes, secteurs et /ou chefferies ;
4. le secteur ou chefferie en groupements ;
5. le groupement en villages.

Le territoire, le quartier, le groupement et le village sont des entités territoriales déconcentrées dépourvues de la personnalité juridique.

La ville, la commune, le secteur et la chefferie sont des entités territoriales décentralisées dotées de la personnalité juridique. Elles jouissent de la libre administration et de l'autonomie de gestion de leurs ressources humaines, économiques, financières et techniques.

Les différents échelons du processus de planification provinciale et locale peuvent donc être schématisés comme suit :

Schéma 2 : Echelons du processus de planification décentralisée



1.2.2. COMPETENCES / ATTRIBUTIONS DES PROVINCES ET ETD

La planification provinciale et locale du développement s'effectue conformément aux compétences et attributions fixées par un cadre légal établi. Cependant, les différents textes

législatifs et réglementaires disponibles que sont la Constitution de la RDC et la Loi portant principes fondamentaux relatifs à la libre administration des Provinces, ne donnent qu'une partie de l'assise légale de la planification provinciale et locale.

En effet, les articles 201 à 205 de la Constitution fixent les principales compétences de l'Etat et des Provinces selon trois principes : compétences exclusives de l'Etat (36 compétences), compétences concurrentes du pouvoir central et des Provinces (25 compétences) et compétences exclusives des Provinces (29 compétences).

La Constitution en son article 3 consacre les principes de la libre administration des Provinces et d'autonomie de gestion de leurs ressources économiques, humaines, financières, techniques et une large décentralisation des entités territoriales à l'intérieur de la Province. Elle stipule également que le plan d'aménagement et la planification provinciale sont des compétences provinciales (cfr. art. 204).

Toutefois, la Loi organique n°08-16 du 7 octobre 2008 portant composition, organisation et fonctionnement des ETD et leurs rapports avec l'Etat et les Provinces établit que le plan d'aménagement urbain relève des compétences de la ville (cfr. art. 11), Cette loi précise également que les ETD jouissent de la libre administration et de l'autonomie de gestion de leurs ressources économiques, humaines, financières et techniques. (Art. 5). Elle met en relief l'autonomie financière qui permet à une ETD de disposer d'un budget propre, distinct de ceux du pouvoir central et de la Province, de leur droit à 40 % des recettes à caractère national allouées à la Province ainsi que la possibilité de bénéficier des ressources de la caisse nationale de péréquation.

Ainsi, la planification est devenue une compétence que doit exercer les entités décentralisées pour assurer la libre administration et l'autonomie de gestion de leurs ressources économiques, humaines, financières et techniques, et une prise en charge efficace de leur développement.

1.3. OBJECTIFS DU GUIDE

Ce Guide méthodologique est un outil de planification provinciale et locale facilitant une standardisation des instruments de planification au niveau provincial et local.

Il poursuit trois objectifs principaux ci-après :

- renforcer la connaissance et la maîtrise des potentiels et contraintes provinciales et locales par l'utilisation des outils de planification simples et adaptés ;
- responsabiliser les Provinces et les ETD dans le pilotage du développement et la mobilisation de leurs ressources;
- fournir un cadre cohérent et harmonisé du processus de participation dans l'élaboration des plans de développement.

Ce Guide méthodologique aide à orienter le travail de planification provinciale et locale du développement d'une entité donnée. Cela constitue en soi un défi majeur à relever afin de trouver des solutions aux questions de développement. Il propose une démarche de mise en

cohérence des outils sectoriels et une simplification de la compréhension provinciale et locale par l'introduction de la dimension du développement durable dans la planification.

II. PROCESSUS DE LA PLANIFICATION

2.1. OBJECTIFS DE LA PLANIFICATION

La planification vise :

- **l'amélioration quantitative et qualitative des services à rendre aux populations d'une part, et**
- **la création de richesses d'autre part.**

Ainsi, le Plan de développement organise les actions de développement sur la base de résultats partagés par tous les acteurs, en termes de réduction des disparités (ciblant les groupes/zones/secteurs les plus défavorisés), et de développement des potentiels (ciblant les groupes/ zones/secteurs les plus porteurs).

Deux logiques encadrent ce processus:

- Répartition : réduction des disparités, équité, partage ;
- Polarisation: concentration sur les opportunités et les potentialités les plus prometteuses.

Le croisement de ces objectifs et logiques définit 4 grands volets pour l'élaboration d'un plan de développement:

Schéma : Objectifs et logiques de planification :

Objectifs Logiques	Répartition	Polarisation
Services à rendre aux populations	1. Services à rendre aux plus défavorisés	3. Opportunités de services
Création de richesses	2. Emploi des plus défavorisés	4. Potentialités et filières porteuses

Trois instruments viennent appuyer cette démarche :

- (i) le Plan de Développement qui décrit les axes stratégiques et les priorités de développement à long terme ;
- (ii) le Programme d'Investissement Prioritaire (PIP) de l'entité qui est en fait le programme découlant du Plan de développement et qui engage l'entité en matière d'investissements locaux et enfin,
- (iii) le Programme Annuel d'Investissement (PAI) qui est pris en compte dans le budget de la Province ou de l'ETD.

2.2. PRINCIPES DE BASE

2.2.1. Le renforcement du leadership local

La planification devrait renforcer la capacité des élus d'exercer leur mission de programmation de la dépense publique, par la formulation de stratégies de développement opérationnelles mobilisant de manière véritablement participative les visions, les attentes, les savoir-faire et les méthodes des acteurs.

Le but de l'élaboration des plans de développement est de créer un cadre décisionnel local basé sur la consultation, la concertation et l'imputabilité comme bases structurelles de la gestion publique de la collectivité.

L'implication des élus et des acteurs majeurs tout au long de l'exercice est un gage de réussite. Il est souvent dérisoire de considérer que, arrivé à la clôture du travail de planification, des responsables politiques et économiques soient capables de s'approprier les conclusions à leur seule lecture, comme s'il s'agissait d'une simple étude. On a en effet souligné que, dans la logique de **l'intelligence collective**, l'appropriation devait se réaliser tout au long du cheminement. Il faut donc s'assurer, à chaque étape, de la présence effective de ces responsables.

De plus, c'est leur présence dans l'exercice qui stimulera la participation des autres parties prenantes, ainsi convaincues de la réalisation des résultats, et par conséquent de la possibilité de mise en œuvre de la stratégie au plus haut niveau de décision. Cette interaction est donc essentielle au bon aboutissement de l'exercice.

2.2.2. La bonne gouvernance locale

La bonne gouvernance des collectivités se caractérise par la participation, la transparence et la responsabilité. Elle se caractérise aussi par l'efficacité et l'équité.¹ La bonne gouvernance veille à ce que les priorités politiques, sociales et économiques soient fondées sur un large consensus au niveau de la société et à ce que les voix des plus démunis et des plus vulnérables puissent se faire entendre dans le cadre des prises de décision. »¹

2.2.2.1. La transparence

La transparence veut qu'il soit mis en place aux différents niveaux d'intervention, une série de mécanismes garantissant la traçabilité, la visibilité et le contrôle du processus. Elle sera réalisée grâce aux médias, à la publication des rapports sur l'état de financement des projets et programmes et de la participation des bénéficiaires au processus de suivi-évaluation.

¹ PNUD : La gouvernance en faveur du développement humain durable : Document de politique générale, 1997.

2.2.2.2. La subsidiarité

La subsidiarité impose que les lieux de décision concernant la mise en œuvre des interventions soient le plus proche possible des bénéficiaires, afin de céder une part de responsabilités et de compétences, et ainsi favoriser une administration de proximité efficiente. A cet effet, le Plan de Développement (PD) devrait être porté par l'entité en s'appuyant sur les niveaux les plus aptes à livrer les services. La subsidiarité recommande ainsi que l'organe exécutif reconnaisse que la mise en œuvre du PD n'est pas uniquement l'affaire de ses membres, mais également celle des services déconcentrés, services provinciaux, organisations de la société civile, associations de développement, etc.

2.2.2.3. L'efficience et l'efficacité

L'efficience recommande que l'organe exécutif et l'ensemble des parties prenantes au processus poursuivent les efforts de consolidation des bases d'une croissance économique durable centrée sur un cadre macroéconomique cohérent. Le principe d'efficacité est lié au respect des notions de la proximité, du faire-faire, de la transparence et de la célérité, susceptibles de garantir le succès de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation du Plan de Développement, grâce à l'adoption des procédures, des instruments et des mécanismes neutres et clairs, adaptés au caractère multisectoriel et multidimensionnel de la formulation et l'élaboration du PD d'une part, et sa mise en œuvre, d'autre part.

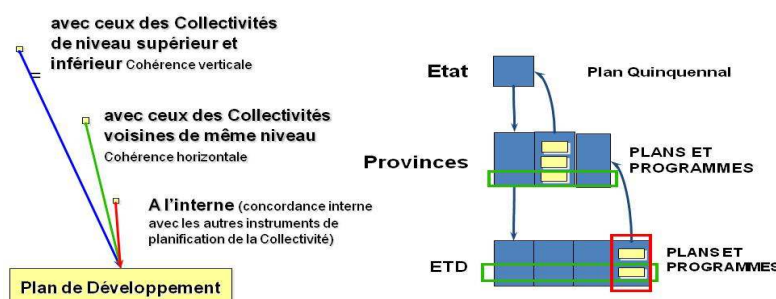
2.2.3. La cohérence verticale et horizontale

On distingue deux types de mise en cohérence: la mise en cohérence verticale (*entre les échelons*) et la mise en cohérence horizontale (*à l'intérieur de l'échelon considéré*).

Il s'agit en effet de veiller à une mise en phase des plans élaborés à différents niveaux, national, provincial et local, dans un souci de cohérence.

Les provinces et les ETD assurent donc les échanges nécessaires pour limiter les redondances et les contradictions entre les actions, et pour identifier les synergies possibles entre leurs entités et celles des entités voisines.

Cohérence des instruments de planification



2.2.3.1. La mise en cohérence verticale

La Province est l'instance adéquate d'articulation entre les politiques provinciales et locales d'une part et des politiques nationales d'autre part. La province est donc le niveau indiqué pour :

- la recherche de cohérence entre les priorités nationales, provinciales et locales, les politiques sectorielles et éventuellement les actions humanitaires ;
- la mise en commun des actions de développement dans le cadre d'une collaboration entre les niveaux décentralisés et déconcentrés.

La mise en cohérence verticale se réalise avec les instruments d'orientation générale du développement de l'entité tels que le DSCR national, le Plan National d'Aménagement Urbain (PNAU), la Stratégie Nationale d'Aménagement du Territoire (SNAT) et les OMDs.

En effet, quel que soit le niveau de planification où on se situe, le DSCR national, le PNAU la SNAT et les OMDs sont des documents stratégiques de référence pour l'élaboration et la mise en œuvre du Plan de développement provincial / local. Ils indiquent les orientations générales, les perspectives de développement et les stratégies de lutte contre la pauvreté.

La cohérence entre les différents documents de planification est de type hiérarchique. En effet, les instruments de niveau inférieur doivent être conformes aux instruments de niveau supérieur et traduire les orientations de ces derniers au niveau de l'échelon.

Le Plan de développement (PD) doit tenir compte des orientations sectorielles du DSCR et être conforme à la SNAT, au PNAU et aux OMDs et traduire les orientations de ceux-ci au niveau provincial.

De même, le PD doit être en cohérence avec le plan et/ou le schéma de développement provincial et traduire les orientations de celui-ci au niveau local. Cette cohérence nécessite la présence notamment des membres du comité provincial de développement et les représentants des structures de l'Etat de niveau supérieur dans le processus de planification des échelons inférieurs.

2.2.3.2. La mise en cohérence horizontale

Il s'agit de la cohérence entre les instruments de planification d'un même niveau (*échelon*) notamment entre le PD et la Stratégie Provinciale d'Aménagement du Territoire, et le Plan Provincial d'Aménagement Urbain.

Le Plan de Développement Provincial (PDP) doit tenir compte des orientations sectorielles du DSCR provincial, des politiques et stratégies nationales de développement (*du SPAT, et du PPAU, s'ils existent*) ainsi que la localisation des équipements des infrastructures et des ressources naturelles d'intérêt national et provincial. Le SPAT, et le PPAU sont des instruments de planification spatiale à long terme au niveau provincial et qui servent de cadre de référence pour l'élaboration et la mise en œuvre du plan de développement.

Par ailleurs, à terme, l'ETD devra disposer d'un plan d'aménagement et de règles d'urbanisme en matière de construction et d'exploitation. Il importe que le Plan de Développement Local (PDL) s'inscrive dans cette vision d'aménagement du territoire au plan politique, économique et environnemental. Le Plan d'Aménagement de l'ETD (*PA/ETD*), instrument de planification spatiale à long terme au niveau local sert de cadre de référence pour l'élaboration et la mise en œuvre du Plan de Développement Local.

Cependant, même s'il n'y a pas de relations hiérarchiques entre les plans de même niveau, un minimum de cohérence doit être observé entre les différents plans pour éviter des contradictions flagrantes préjudiciables à un développement harmonieux et durable.

2.3. L'APPROCHE PARTICIPATIVE

2.3.1. Participation des acteurs

Dans le contexte de décentralisation, le développement doit s'appuyer sur la pleine participation des acteurs provinciaux et locaux notamment à travers la création de cadres de concertation et de prise de décision, et la mise en place de structures de gouvernance politique et institutionnelle susceptibles d'encadrer et d'harmoniser les rapports entre les pouvoirs locaux, les populations et la société civile.

Le citoyen a donc un rôle important à jouer dans les processus d'élaboration des politiques et de prise de décision puisqu'il y a la possibilité de se prononcer non seulement en ce qui concerne le choix de ses représentants mais aussi sur les décisions le concernant.

2.3.2. Engagement des acteurs

L'acceptation et le partage de la stratégie de la Collectivité tels que définis par le Plan de Développement font l'objet d'un engagement commun des acteurs associés à son élaboration.

Une place importante est donc accordée à la consultation et à la négociation tant avec les représentants de la population qu'avec les partenaires au développement. Partant de là, il est évident que le Plan de Développement n'est pas l'instrument d'un bailleur mais qu'il représente la programmation de l'investissement telle qu'établie par la Collectivité. Le Plan de Développement engage donc tous les intervenants de la Collectivité : la population, la société civile, le secteur privé, les élus, les gouvernements central, provincial et local et les partenaires au développement.

Des engagements en termes financiers complètent chaque fois que possible cette reconnaissance. À cet effet, la collectivité devra donc signer une convention de partenariat qui précisera les obligations des parties prenantes dans la conduite de cet exercice et qui feront l'objet d'un suivi évaluation périodique. La signature d'une telle convention devrait être un préalable pour un appui financier à la collectivité.

2.3.3. Intégration de la perspective genre

Il s'agit de l'incorporation d'une démarche d'équité entre les sexes à tous les stades des cycles de planification, de mise en œuvre, de suivi et de contrôle citoyen des programmes et des actions de développement, ainsi que de l'utilisation de données sexospécifiques dans l'analyse des données statistiques afin de mettre en lumière les répercussions différentes des programmes sur les hommes et sur les femmes et l'appropriation des actions de développement.

2.3.4. Emergence de la créativité et de l'innovation

Faire de la planification provinciale et locale, c'est apprendre à penser en dehors des cadres convenus pour proposer des alternatives innovantes à la trajectoire d'un territoire donné. La parole des acteurs et les approches participatives sont des approches peu scientifiques mais qui englobent une prise en compte des compréhensions provinciales / locales, souvent plus pertinentes que des données chiffrées ou des analyses sophistiquées / sectorielles et peu adaptées à un exercice de planification territoriale ou locale.

Il s'agira donc, à chacune des étapes de la planification, d'utiliser des méthodes destinées à encourager la créativité individuelle et collective des acteurs, de manière à accroître le rôle de l'imaginaire et du sensible dans la construction des idées : brainstormings, jeux de rôles, constructions de modèles, scénarios des mutations, entretiens individuels etc.

Au delà des efforts et des techniques permettant de créer du consensus, il s'agira également de prendre soin de respecter les avis minoritaires et de ne pas les évacuer dans les synthèses. Eviter systématiquement les divergences qui risquent de museler la liberté de production des acteurs et de les cantonner dans une pensée conformiste et stérile plutôt que de susciter chez eux l'innovation nécessaire pour appréhender le futur.

La créativité doit s'exercer le plus particulièrement dans les phases conceptuelles de représentation du système territorial, tant au moment du diagnostic participatif, de la construction de la vision ou encore de l'ensemble des axes stratégiques qui doivent, à chacune de ces étapes articuler l'ensemble de leurs éléments constitutifs les uns par rapport aux autres.

2.4. MODALITES DE LA PLANIFICATION

2.4.1. Suivi –évaluation du processus de planification

Le système de suivi-évaluation consiste à analyser les actions menées dans le cadre de l'élaboration du Plan de développement et sert à apprécier les résultats par rapport aux objectifs fixés, aux stratégies arrêtés et aux moyens mis en œuvre pour sa réalisation.

Le système de suivi-évaluation doit s'appliquer à l'ensemble du processus de planification et de renforcement des capacités et constituer un outil pour l'ensemble de ses acteurs. Il doit

donc fournir des informations actualisées, cohérentes et lisibles, répondant aux objectifs et attentes préalablement définis.

L'évaluation d'un processus participatif consiste à mesurer la qualité de ce processus et la perception qu'en ont les acteurs.

Deux grands types de questions se posent : le quoi et le comment évaluer. L'évaluation du processus de l'élaboration d'un plan de développement doit principalement prendre en compte :

- le leadership local en termes du renforcement des compétences de pilotage et de coordination des actions initiées par les acteurs de développement
- les capacités d'innovation et de créativité en termes d'utilisation des approches et analyses transversales
- le degré de la participation des acteurs de développement au processus de l'élaboration d'un plan de développement

Pour chacun de ces composantes, des indicateurs réalistes et simples à mesurer, respectant les critères SMART (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Raisonné et Temporel) doivent être identifiés pour construire un système de suivi / évaluation permettant d'analyser la qualité du processus de planification.

Dans ce cadre, les indicateurs pourront être identifiés par rapport au:

- degré de la participation des autorités au processus d'élaboration ;
- degré de la participation des PTF au processus d'élaboration ;
- degré de participation aux séances de sensibilisation et de restitution ;
- l'implication du secteur privé ;
- l'élaboration participative de la vision de développement ;
- la réalisation des actions de communication ;
- etc.

Étant donné que le suivi et l'évaluation ont pour but de contribuer à une meilleure prise de décision, orientée en fonction des principes de développement durable d'une entité, mais aussi au renforcement des capacités des autorités et de la société civile, il importe que les résultats de ce suivi et de cette évaluation soient utilisés directement au cours du processus de planification (pendant les séances de restitution par exemple). Dans ce sens, il est nécessaire d'identifier les indicateurs de S/E au début du processus de planification.

2.4.2. Vision commune à long terme

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

C'est la nécessité d'impliquer la communauté (toutes les parties prenantes) à la définition participative de **la vision partagée** du développement ainsi qu'aux différentes phases de sa réalisation.

Cette approche de conception d'une vision partagée est une dimension particulièrement importante du processus de planification provinciale et locale. Elle doit engager tous les acteurs dans l'adoption d'une vision concertée sur l'avenir d'une entité afin d'orienter les ressources vers des buts collectifs.

2.4.3. Appropriation de la gestion du développement local

Le développement local suppose que les acteurs disposent d'un espace (territoire) dont ils assurent la gestion de manière autonome. Tant que cet espace collectif n'est pas garanti comme propriété des acteurs et que ces derniers ne sont pas responsabilisés dans sa gestion, le développement ne peut être durable.

Cependant, c'est à partir du processus participatif qu'on crée les mécanismes qui favorisent une réelle appropriation de la gestion de son entité. Pour ce faire, la démarche proposée devrait être appropriée par les acteurs et les populations concernés, afin que le développement devienne inclusif et participatif, et produise un impact réel sur la qualité de vie de tous les citoyens. Il s'agit de faire du développement de l'entité une réalité pour les différentes communautés.

L'enjeu est donc bien de trouver aujourd'hui un nouvel équilibre, plus juste, entre les hommes et leurs conditions de vie.

Les collectivités locales jouent un rôle clé dans l'appropriation de la gestion de l'entité en ce sens qu'elles favorisent le développement durable à travers la construction, l'exploitation et l'entretien des infrastructures économiques, sociales et environnementales, qu'elles fixent des orientations et réglementations locales et qu'elles planifient l'évolution de l'entité.

2.4.4. Auto-analyse du développement durable

Le développement durable, bien qu'encore peu usité dans le développement local, est largement accepté depuis quelques décennies par l'ensemble des acteurs du développement et constitue aujourd'hui le référentiel universel de l'activité de développement.

Il s'agit de la prise en compte des domaines économiques, sociaux et environnementaux du concept de développement durable qui touchent les dimensions essentielles de la vie des populations. En effet, cette approche considère « le social » comme le socle du développement, « l'économie » comme moyen et « l'environnement » comme condition du développement.

L'élaboration du Plan de développement est basée sur deux sources d'information principales:

- La parole des acteurs (par les approches participatives)
- Les informations existantes (à collecter au niveau des sources secondaires)

En ce qui concerne la parole des acteurs, deux méthodes sont possibles pour la prise en compte des opinions et compréhensions des acteurs dans l'élaboration du Plan de développement :

- Les concertations collectives (en passant par l'identification des acteurs et des personnes-ressources).
- La réalisation des entretiens individuels. En effet, certains groupes ou individus sont marginalisés au cours des concertations collectives, dont le discours est parfois dominé par quelques leaders d'opinion.

La collecte des données au niveau des sources secondaires s'effectue auprès des acteurs étatiques et non étatiques locaux et nationaux. Il peut s'agir notamment des rapports annuels des services techniques déconcentrés, des rapports et études initiés par les partenaires, les ONGs locales ou le secteur privé, les bases de données sectorielles des directions de l'Administration ou des structures spécialisées.

L'Internet est également une source importante dans la collecte des données. Des informations spécifiques des bureaux d'études, des partenaires techniques et financiers ou d'autres acteurs de développement, pourront compléter la recherche d'informations. Notons que la Déclaration de Paris engage les différents partenaires techniques et financiers de partager des informations dont ils disposent.

En définitive, l'auto-analyse du développement durable par les acteurs doit permettre de:

- identifier les problèmes cruciaux et faire ressortir les opportunités et les goulots d'étranglement du développement territorial ;
- prendre en compte les besoins individuels et collectifs ;
- définir les axes stratégiques de développement visant d'une part, à valoriser les potentialités de la Province et de l'ETD, et d'autre part, à éliminer certains blocages constatés ;
- formuler de manière réaliste les actions de développement, en partant de leurs ressources propres, et des possibilités de les valoriser.

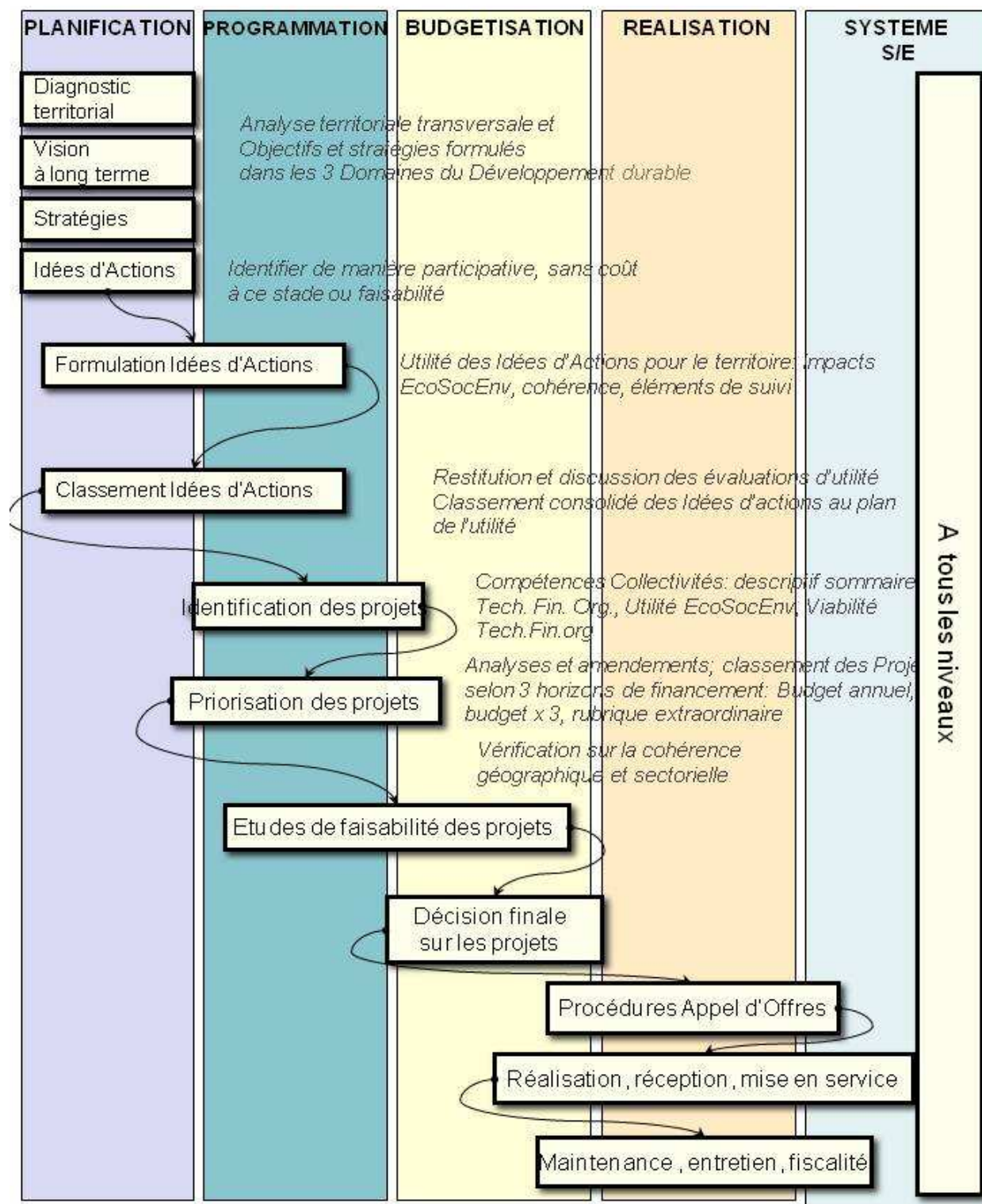
2.4.5. Articulation des phases PPBS

Pour des raisons didactiques, le processus PPBS (Planification – Programmation – Budgétisation – Suivi/évaluation) est présenté en étapes. Mais, dans la pratique, les étapes ne sont pas aussi différenciées et marquées.

Le processus PPBS comprend ainsi cinq étapes :

- la première étape porte sur la planification ;
- la deuxième étape décrit le processus de programmation ;
- la troisième étape concerne la budgétisation des projets ;
- la quatrième étape est consacrée au processus de mise en œuvre ;
- la cinquième étape indique l'approche de suivi / évaluation à tous les niveaux.

Schéma du processus PPBS au niveau provincial et local :



III. CONTENU D'UN PLAN DE DEVELOPPEMENT

Globalement, le Plan de Développement (PD) comprend cinq grandes parties :

- (i) la situation actuelle de la collectivité ;
- (ii) la vision, les orientations et objectifs du développement ;
- (iii) les axes de développement et les actions prioritaires à mettre en œuvre pour soutenir le développement de la collectivité ;
- (iv) le Programme d'Investissement Prioritaire (PIP) et ;
- (v) le Plan Annuel d'Investissement (PAI).

Le Plan de Développement doit donc présenter une vision réaliste du développement de la collectivité et un plan d'action de nature à permettre l'atteinte des résultats escomptés et la correction de la problématique constatée.

3.1. Contexte et méthodologie d'élaboration du plan

Il s'agit ici de rappeler de manière brève le contexte d'élaboration du PD au plan politique, sécuritaire, économique et social, ainsi que le processus méthodologique qui a été suivi pour son élaboration. Ce point permet ainsi de fixer les idées sur l'approche suivie et son efficacité.

3.2. Présentation de la province / ETD

La présentation de l'entité peut être faite en fonction des rubriques suivantes: histoire, situation géographique, organisation administrative, principales activités économiques, atouts et contraintes dans les domaines sociaux et environnementaux, fonctionnement de l'entité au niveau de sa gestion et des services rendus aux citoyens, la situation démographique (évolutions, tendances, dynamique externe et interne, urbanisation, flux migratoire, répartitions) etc.

Cette présentation correspond à une carte postale de l'entité et ne peut dépasser le 5 pages.

3.3. Etat des lieux

3.3.1. Analyse - diagnostic du développement durable

Elle consiste à décrire les principales dimensions du développement durable :

i. **La dimension économique :**

- a. Fonctionnement des filières, répartition des acteurs avec leurs recettes et leurs dépenses, localisation de l'origine des recettes et les destinations des dépenses ;
- b. Valeurs et types de production locale destinée pour la consommation locale ;

- c. Produits et services à la clientèle extérieure à l'entité ;
- d. Biens et services de base aux résidents et aux opérateurs, en fonction de leur localisation ;
- e. Valeurs des biens et services importés et exportés ;
- f. Flux financiers entrants et sortants y compris les transferts financiers entrants et sortants (sans contrepartie en biens et services) et leurs acteurs ;
- g. Forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM) pour chaque composante économique ;
- h. Visualisation du schéma des flux financiers.

ii. **La dimension sociale :**

- a. La redistribution des revenus par le volume des emplois, les niveaux des prix des biens et services de base, les niveaux d'accès au crédit (moderne et traditionnel), la répartition géographique des services (équité) ;
- b. la situation de la santé physique (services de santé, alimentation, hygiène (nettoyement, assainissement), sports, qualité de l'habitat, etc.;
- c. la cohésion sociale (infrastructures, mobilité & services de communication intra-territoriale, espaces et événements de rencontres, vie associative, coutumes et valeurs communautaires, gestion/résolution des conflits individuels et collectifs, justice, sécurité civile, paix, etc.;
- d. le capital humain (alphabétisation, accessibilité et qualité de l'enseignement, formation professionnelle, *services techniques déconcentrés de l'état; services techniques de la province; prestataires privés; ONG et autres*, etc.) ;
- e. les échanges / communication (infrastructures & services de communication avec l'extérieur, services touristiques, voyages, échanges de jeunes, etc.),
- f. les forces / faiblesses / opportunités / menaces (FFOM) pour chaque domaine ;

iii. **La dimension environnementale :**

Les ressources existantes de l'entité dans :

- a. le sol / sous-sol ;
- b. air / atmosphère ;
- c. eau de surface / souterraine ;
- d. faune et flore ;
- e. les forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM) pour chaque domaine.

3.3.2. Problématique du développement

Cette rubrique consiste à présenter la problématique du développement telle que perçue par la population et les acteurs de développement, à partir des diverses activités de consultation tenues dans le cadre de la phase de diagnostic participatif, de faire état des conclusions en terme de problèmes, forces, faiblesses, opportunités et menaces auxquelles l'entité est confrontée dans sa démarche de développement.

3.3.3. Indicateurs de base du développement

Une compilation du niveau des principaux indicateurs (*quantitatifs ou qualitatifs*) de pauvreté et de développement de l'entité devrait être présentée. Le choix de ces indicateurs devrait tenir compte des OMD et du DSCR. Selon les réalités de terrain les indicateurs seront désagrégés par niveau de déconcentration/décentralisation. Les sources d'information sont aussi bien les données documentaires que celles collectées par voie d'enquêtes.

Les méthodes usuelles liées à la collecte et au traitement des données socioéconomiques et politiques seront appliquées (*sondage, recensement, revue documentaire, enquêtes ménages et parcellaires...*). Le prestataire devra proposer une méthodologie détaillée y compris les techniques et outils de travail tout en tenant compte de la liste indicative d'indicateurs de base du développement qui sera jointe aux TDR, et cela avant toutes interventions sur terrain.

Ce tableau de bord des informations de base est important car il permet, à terme, de mesurer l'impact économique, social et environnemental de la mise en œuvre du PD.

3.4. Vision commune à long terme

Selon une sagesse africaine « Il n'y a de vent favorable que pour celui qui sait où il va ». Cette sagesse souligne bien ainsi combien la planification stratégique n'a de sens que pour celui qui est animé d'une intention, que l'exercice même du pouvoir suppose l'existence d'une raison motrice, de nous forger une vision d'un futur souhaitable.

La vision à long terme dessine l'image de la situation de l'entité, telle que la souhaitent ses acteurs pour les générations futures. Elle se fonde à la fois sur les constats du diagnostic et sur les valeurs communes des acteurs. Elle représente un compromis entre les rêves des acteurs et les projections sur l'évolution probable des conditions de vie et de l'économie locale.

La vision permet la construction d'objectifs globaux et spécifiques, des stratégies communes, des cadres d'actions cohérentes et concertées, et des impacts et effets attendus du Plan. Il est question de construire un objectif à long terme afin de «savoir où on va».

3.5. Orientations et objectifs de développement

Les orientations ne doivent pas être confondues avec les finalités ou les buts à atteindre par l'entité elle-même. Elles déterminent le travail commun aux différents partenaires, travail qui devrait être consigné dans une charte comportant un certain nombre de règles du jeu et formalisant l'engagement des parties dans le processus.

Les orientations de l'exercice sont fondamentales car elles conceptualiseront les attentes des participants et serviront à l'évaluation de la démarche. Elles doivent donc être précises, claires et compréhensibles par tous. Ces orientations servent de guide pour l'identification des objectifs de développement, des stratégies et des idées d'actions.

Les objectifs déterminent des interventions des parties prenantes au développement provincial / local. Ils sont la projection d'un état jugé souhaitable, un changement proposé, observable et mesurable, par les acteurs provinciaux et locaux avec comme fonction principale de donner un perspectif commun et réellement partagé au processus de développement à court et à moyen terme pour éviter le pilotage à vue.

3.6. Axes stratégiques et programmes

Le Plan de développement s'articule autour d'un petit nombre d'axes stratégiques majeurs définissant les volets essentiels du développement de l'entité. Ces axes peuvent être organisés selon les dimensions du développement durable et leurs réalités telles que révélées par l'analyse diagnostique.

Ces axes peuvent être notamment: le renforcement de l'économie locale (les voies de transport, les principales activités économiques et filières porteuses de croissance, les revenus et flux financiers, etc.), l'amélioration du cadre de vie (la gouvernance et la cohésion sociale, la redistribution des revenus, la santé physique, le capital humain, les échanges / communication) ; le développement de l'environnement (la protection, le renouvellement, l'extension des ressources naturelles).

Les différents programmes structurants retenus sont classés selon les axes stratégiques identifiés. Ces programmes sont définis en rapport avec les stratégies identifiées dont ils contribuent à l'atteinte des objectifs préalablement fixés.

Les fonctions de ces programmes structurants sont de :

- ✓ définir les grandes options de l'action publique et les mettre en cohérence en vue de réaliser les objectifs spécifiques et concourir à l'atteinte de l'objectif global et de la vision commune ;
- ✓ articuler les **idées d'actions** de grande envergure, non limitées aux infrastructures, et dépassant, si nécessaire, les préoccupations locales.

Chaque programme structurant est ainsi décliné en actions concrètes qui s'inscrivent dans l'environnement stratégique défini pour l'entité, en prenant en considération le cadre d'intervention des décideurs et des opérateurs.

Pour déterminer ces leviers d'action, on fait bien entendu appel aux éléments de diagnostic. Mais aussi aux expériences d'autres entités et à l'imagination des parties prenantes, en cohérence avec le diagnostic tel qu'établi.

3.7. Programme d'Investissement Prioritaire (PIP)

La programmation est une étape du processus global de PPBS. Elle n'est pas une simple addition de projets. Elle consiste à réfléchir sur la manière d'exécuter le Plan.

On distingue la programmation globale du Plan (cinq ans), le programme triennal glissant (3 ans), le programme annuel, le programme trimestriel, etc.

Cette programmation doit se réaliser au cours d'une assemblée de planification au niveau du chef-lieu de la Province ou de l'ETD. Elle concerne :

- l'action et les activités ;
- les moyens financiers ;
- la localisation ;
- l'utilisation des ressources, des moyens humains et des compétences ;
- les moyens matériels disponibles ;
- l'utilisation de la technologie disponible.

3.8. Plan Annuel d'Investissement (PAI)

Le Plan Annuel d'Investissement (PAI) est l'instrument opérationnel qui précise clairement le programme d'investissement et les engagements des parties prenantes au PIP.

Le PAI est élaborée en indiquant d'abord les objectifs poursuivis par l'ETD pour l'année. Il contient également le narratif des différents axes stratégiques de développement et un compte-rendu des réalisations des années précédentes. Il se termine par des matrices de programmation présentant, sous forme d'un tableau synthèse pour chaque axe prioritaire, les objectif/actions/projets, quantité, sous-activité, échéance, localisation, coût estimé, sources de financement et les structures responsables.

IV. DEROULEMENT PRATIQUE DU PROCESSUS DE PLANIFICATION

4.1. Etape 1 : phase préparatoire

La préparation et la mise en route du processus de planification participative constituent une étape capitale car de sa réussite dépend souvent le succès de l'ensemble du processus de planification. C'est l'étape pendant laquelle on cherche à réunir les conditions de réussite de l'exercice de planification.

Elle comprend généralement les six activités suivantes :

- L'initiative de l'élaboration d'un PD
- L'adoption de principe de planification par l'Organe Délibérant
- L'identification d'une structure d'appui technique
- La mise en place du dispositif institutionnel
- L'organisation d'un atelier de capacitation des intervenants sur la planification
- L'organisation d'une campagne de communication

4.1.1. Initiative de l'élaboration d'un PD

L'initiative de l'élaboration d'un PD est lancée sur base d'une proposition technique et financière, prise par l'organe exécutif, un acteur de développement (société civile, PTF, etc.) ou un membre de l'Organe Délibérant. Cette proposition est soumise à l'Organe Délibérant pour décision.

4.1.2. Adoption du principe de planification par l'Organe Délibérant

C'est le moment opportun où l'Organe Délibérant prend la décision et instruit l'organe exécutif d'entamer le processus de l'élaboration du PD. Cette décision est prise au cours d'une session ordinaire ou extraordinaire.

A cet effet, l'Organe Délibérant donne des orientations à l'organe exécutif de piloter le processus d'élaboration du PD et d'assurer son caractère participatif.

Dans ce cadre, la structure de l'Organe Exécutif ayant en charge la planification aura comme responsabilité de :

- servir d'interface entre l'Organe Exécutif et la structure d'appui technique identifiée pour accompagner le processus d'élaboration du Plan de développement;
- servir de facilitateur dans l'organisation et la tenue des diverses rencontres avec la population (rencontres dans les différents échelons de planification, organisation de la campagne de communication) ;
- fournir des avis sur la démarche à suivre et produire des rapports d'avancement du processus.

4.1.3. Identification d'un service d'appui technique

Le processus de planification est accompagné par un service d'appui technique spécialisé dans les opérations de planification du développement. Aussi, l'Organe Exécutif procède à la mobilisation du service spécialisé de l'Etat ayant en charge la planification ou à la mise à contribution d'une expertise externe.

Il s'agit de garantir la connaissance des réalités de la Province ou de l'ETD par le service d'appui technique.

4.1.4. Mise en place du dispositif institutionnel

4.1.4.1. Au niveau provincial

Le dispositif institutionnel permettant d'exécuter le processus de planification est constitué de quatre structures responsables de la planification provinciale:

- le Comité Provincial de Pilotage du Développement (CPPD);

- le Comité Technique Provincial de Développement (CTPD);
- le Comité Urbain de Développement (CUD) et ;
- le Comité Territorial de développement (CTD).

La mise en place de ce dispositif institutionnel de planification du développement provincial s'effectue selon deux modalités : sur une base électorale avec l'appui des services de l'Etat et/ou structure d'appui technique externe, en ce qui concerne le CTD et le CUD, et sur une base de cooptation dans le cadre du CPPD et du CTPD.

A. Mise en place du CPPD et du CTPD

La mise en place de ces comités relève de la discrétion du Gouverneur de Province sur proposition du Ministre provincial ayant en charge la planification.

Un Comité Provincial de Pilotage de Développement (CPPD) est mis en place pour appuyer le processus de planification et servir de cadre de concertation et de coordination des ressources allouées et des actions de développement entreprises sur l'ensemble de la Province.

Ce comité peut être composé du Gouverneur ou son Délégué, du bureau de la commission économique et financière de l'Organe Délibérant, des Ministres provinciaux en charge de l'Intérieur, du Plan (*représentant des groupes techniques*), de la Décentralisation et Aménagement du Territoire, des Finances, du Chef de service déconcentré en charge du Plan (*secrétariat*), de deux représentants de la société civile dont un représentant des associations féminines, et des délégués des partenaires techniques et financiers opérant dans la Province.

Le Comité Technique Provincial de Développement (CTPD) est une équipe technique qui est mise en place pour contribuer à la bonne exécution du processus de planification. Cette équipe technique sera sous la responsabilité du Chef de Division provinciale du Plan et le cas échéant sous la responsabilité du Chef de Division ayant en charge la décentralisation. Il est recommandé que l'équipe technique soit pluridisciplinaire. Des membres pourraient être des personnes ressources issues des administrations déconcentrées, des chambres consulaires, des projets de développement, des ONG, etc.

Le CTPD est subdivisé en Groupes Techniques de travail (*GT*) conformément aux différents programmes structurants du PDP qui peuvent être : (i) Relance du secteur des transports ; (ii) Développement du secteur social; (iii) Amélioration du cadre de vie et protection de l'environnement; (iv) Développement du secteur productif (v) Appui à la dynamique communautaire; (vi) Bonne gouvernance, décentralisation et développement local ; (vii) Genre et participation de la femme au développement; etc.

A cet effet, le Gouverneur de Province prend des arrêtés portant création, attributions, composition et fonctionnement de ces Comités.

B. Mise en place du CTD/CUD :

La mise en place du CTD/CUD s'effectue sur une base élective au cours des assemblées organisées à cet effet avec l'accompagnement des services déconcentrés et/ou de la structure d'appui technique. Le processus démarre par des assemblées électives au niveau des secteurs, chefferies, communes urbaines et communes rurales qui permettent la mise en place des CTD/CUD:

Les participants à l'assemblée élective au niveau de la ville et du territoire sont constitués respectivement par des délégués de leurs sous-entités immédiates que sont le secteur, chefferie, commune urbaine et commune rurale à raison de trois délégués par sous-entité dont un homme, une femme et un jeune, pour représenter la sous – entité considérée (*secteur, chefferie, commune urbaine et commune rurale*). Cette délégation est conduite par l'autorité politico-administrative de la sous-entité qui d'office en est membre. Cette délégation ne devra pas dépasser 4 personnes par sous-entité.

Rôles des structures de planification :

Palier / échelle	Dénomination	Niveau	Rôle
<u>Provincial</u> C'est un niveau de concertation inter institutionnel permettant la capitalisation et la généralisation des expériences de planification et de mise en œuvre du PDP.	Comité Provincial de Pilotage du Développement (CPPD).	Pilotage, orientation et suivi.	Assurer l'harmonisation des outils d'appui au développement local et l'orientation du PDL par rapport aux grandes orientations du Gouvernement en matière de décentralisation, de lutte contre la pauvreté et de toute orientation stratégique sectorielle. Veiller au bon déroulement du processus de planification ; s'assurer de la participation effective des populations à tous les stades. Permettre la capitalisation des outils testés à l'échelle provinciale en vue de leur appropriation à travers des textes de loi.
	Comité Technique Provincial de Développement (CTPD).	Le CTPD est l'organe d'exécution des décisions du Comité de Pilotage.	Coordonner le processus de planification et de mise en œuvre des actions de développement ; Capitaliser les expériences de planification ; Appuyer les actions et projets inscrits dans le PDL, le PIP et PAI; Assurer leur cohérence avec les politiques sectorielles de l'État. Veiller à la prise en compte des

Palier / échelle	Dénomination	Niveau	Rôle
			principes de la Déclaration de Paris dans le processus d'élaboration du PD et de renforcer les capacités de CLD dans la maîtrise de ces principes en particulier lors de la phase de mise en œuvre
<u>Territoire / Ville</u> C'est le niveau de coordination décentralisée des activités de développement dans une optique de responsabilisation à la maîtrise d'ouvrage.	Comité Territorial / Comité Urbain de Développement (CTD / CUD).	Proposition, Pilotage du développement local et appui conseil.	Conduire le processus de diagnostic participatif ; Contribuer à la mise en œuvre des plans provinciaux de développement ; Contribuer à la promotion du développement provincial dans les ETD ; Jouer un rôle de maîtrise d'ouvrage déléguée et parfois même de maîtrise d'œuvre.

4.1.4.2. Au niveau des ETD

Le dispositif institutionnel permettant d'exécuter le processus de planification est constitué de quatre structures responsables de la planification locale :

- le Comité Local de Développement (CLD) / Comité Communal de Développement (CCD) ;
- le Comité de Développement du Groupement (CDG) / Comité de Développement de Quartier (CDQ).

Le Comité Local de Développement (CLD) / Comité Communal de Développement (CCD) joue le rôle d'organe délibérant de l'ETD durant la phase pré-électorale. Après l'organisation des élections locales et la mise en place des conseils élus et des collèges exécutifs locaux, le CLD/CCD est institué comme un organe technique consultatif du Collège exécutif.

Il aura, entre autres, à charge de conseiller le Collège Exécutif sur toutes les questions relatives à la planification et en particulier au processus de consultation, de formulation et élaboration des PDL, PIL et PAI, de leur suivi et mise en œuvre. Le CLD/CCD aura à sa tête un représentant du Collège Exécutif de l'ETD ayant la planification dans ses attributions et son bureau sera composé des forces vives de l'ETD.

La mise en place des structures de planification du développement local s'effectue sur une base électorale au cours d'assemblées organisées à cet effet avec l'accompagnement des services déconcentrés et/ou de la structure d'appui technique. Le processus démarre par des

assemblées électorales au niveau des villages, qui permettent la mise en place des comités locaux aux trois niveaux.

Au niveau du groupement/quartier, l'assemblée électorale est constituée par les délégués des villages / rues ou regroupement de villages/rues, en raison de trois délégués par entité. Ces délégués viennent participer à l'assemblée électorale du Comité de Développement du Groupement (CDG) / Comité de Développement de Quartier (CDQ). Ils forment l'assemblée générale électorale du Comité de Développement du Groupement/Quartier.

Au niveau du secteur/chefferie/commune rurale, l'assemblée électorale est constituée par des délégués des CDG/CDQ. Chaque comité de développement du groupement/quartier délègue ainsi huit membres qui viennent constituer l'assemblée générale du secteur au sein de laquelle un CLD/CCD sera élu.

A chaque niveau, les délégués se réunissent, le jour convenu pour la mise en place du CLD/CCD, munis des documents justifiant leur choix par leurs compères (*procès-verbaux de désignation*).

L'équipe d'appui technique élabore la liste des électeurs, sur base des procès-verbaux (PV) d'élection des niveaux inférieurs.

Les mandats sont vérifiés et validés au moyen des PV des assemblées électorales organisées au niveau inférieur, et dont le modèle est repris en annexe.

Les Comités locaux à différents niveaux sont composés de quinze membres choisis au sein de la population et sont composés d'un président (*l'autorité politico-administrative/chef coutumier*), de deux vice-présidents (*dont une femme, et pour cela, il faut éviter des critères trop discriminants tel que le niveau d'instruction*), d'un secrétaire, d'un secrétaire adjoint, et de dix membres ayant deux à deux (*dont un titulaire et un adjoint*) en charge les commissions constituées à cet effet. Les membres siègent pour une durée déterminée à fixer dans un règlement intérieur.

Rôles des structures de planification :

<u>Palier/Échelle</u>	<u>Dénomination</u>	<u>Niveau</u>	<u>Rôle</u>
Secteur / Chefferie / Commune rurale C'est le niveau de mise en œuvre du PDL, PIL et PAI dans une optique de responsabilisation à la maîtrise d'ouvrage.	Comité Local de Développement (CLD)	Coordination, concertation, orientation, suivi et capitalisation	Assurer le contrôle qualité du processus de planification et approuver le plan de développement local et ses instruments d'opérationnalisation (PIL et PAI). Appuyer les actions et les projets inscrits dans le PDL, PIL et PAI pour s'assurer de leur cohérence avec les politiques sectorielles de l'État. Jouer un rôle délibératif et assurer la promotion et le développement de la collectivité. Prendre toutes les décisions en matière de planification, de programmation, de financement des investissements prévus au budget de l'ETD et d'affectation des fonds locaux de développement. Garantir l'obligation de rendre compte
Groupeement C'est le niveau intermédiaire des activités de planification.	Comité de Développement du Groupeement (CDG)	Appui conseil et capitalisation	Mener des actions d'information, de sensibilisation, de consultation, de formation, de mobilisation des populations à la base. Faciliter le processus participatif dans la préparation et l'élaboration du diagnostic participatif et le valider. Jouer un rôle de maîtrise d'ouvrage déléguée et parfois même de maîtrise d'œuvre s'il y a lieu.

4.1.5. Organisation des ateliers de capacitation des intervenants

L'une des conditions indispensables à la conduite d'un processus de planification est la formation et le renforcement des capacités des acteurs qui y participent, à savoir: les élus, les agents des services techniques déconcentrés et qui sont censés prendre part au processus de planification (notamment les agents de vulgarisation à la base). De même, la formation doit toucher les comités de planification ou de développement et les structures associatives de base. Il s'agit de consolider le cadre institutionnel et de renforcer les capacités provinciales. Cette capacitation des intervenants peut porter sur les aspects suivants :

- rôles et responsabilités des acteurs dans le processus de planification ;
- contenus et formats des instruments de planification ;
- consultation publique participative ;
- réunion de travail efficace ;
- etc.

4.1.6. Organisation d'une campagne de communication

4.1.6.1. Motivation des acteurs

Il est indispensable d'assurer la motivation des acteurs pour une large participation. La motivation est le meilleur moteur pour l'action. Il n'est pas facile cependant de maintenir la motivation des parties prenantes dès lors que l'on s'engage dans une longue démarche, comme celle de l'élaboration d'une politique globale de développement durable d'une entité.

La motivation dépend très fortement de l'animation de la démarche. Une animation dynamique qui rend les citoyens et autres parties prenantes véritablement acteurs de la démarche aura toutes les chances de faciliter l'appropriation du Plan. Des rencontres régulières et variées, où la progression de la démarche est perceptible, sont des atouts supplémentaires. Par ailleurs, s'il semble important de bien structurer sa démarche et de ne pas se précipiter dans l'action sans avoir bien défini les priorités, il n'en demeure pas moins fondamental d'engager rapidement de petites actions concrètes qui, tout en étant modestes, seront mobilisatrices.

Cette motivation peut être suscitée par l'organisation des rencontres débats, des projections de films, des ateliers dans les écoles, l'animation d'une semaine du développement durable.

4.1.6.2. Information et sensibilisation des services déconcentrés de l'Etat

L'information et la sensibilisation des services déconcentrés de l'Etat visent à susciter leur participation au processus de planification du développement, ensemble avec la population et les acteurs provinciaux. Cette mission d'information et de sensibilisation est menée par des équipes d'informateurs et de sensibilisateurs mis en place par le service d'appui technique identifié à cet effet.

Cette information peut porter sur les caractéristiques, les procédures et 'les règles de jeu' de la planification du développement. Au cours de ces réunions d'information et de sensibilisation, les prestataires s'attèleront à expliquer et justifier le processus (objectifs et démarche d'élaboration du plan, chronogramme de la mission d'information) qu'on souhaite engager en insistant sur l'implication et la nécessité de participation de tous. De même, ils discuteront avec les services déconcentrés de l'Etat du programme d'élaboration du Plan de Développement. Le service d'appui technique devra s'assurer que l'information a été bien reçue par les autorités.

4.1.6.3. Information et sensibilisation des parties prenantes clés

Une sensibilisation devra être menée sur les enjeux de la décentralisation et sur la nécessité pour ces parties prenantes de s'impliquer dans la planification du développement provincial / local et dans la conduite des affaires publiques (l'utilisation des radios rurales, communautaires et régionales faciliterait énormément cet effort de sensibilisation par une large audience). Des équipes d'informateurs et de sensibilisateurs peuvent être mobilisées avec la collaboration des autorités dans le cadre d'une véritable 'campagne de sensibilisation'.

Cette campagne de sensibilisation devrait comporter l'utilisation d'un ensemble de moyens modernes (affiches, brochures, presse publique et privée, radio et télévision, sessions de rencontre, etc.).

Lors des émissions à la radio ou des séances avec les parties prenantes, les animateurs s'attèleront à :

- expliquer et justifier le processus (objectifs et démarche d'élaboration du plan) qu'on souhaite engager en insistant sur l'implication et la nécessité de participation de tous les acteurs ;
- solliciter que chaque partie prenante s'organise pour la désignation de trois représentants pour les ateliers de diagnostic en tenant compte des groupes socioprofessionnels, du genre, des jeunes, des femmes, des religieux, des corps de métiers (commerçants, couturiers, chauffeurs et transporteurs etc.), des comités de gestion de coopératives, d'ONG, des mutuelles de développement, etc.

4.2. ETAPE 2 : DIAGNOSTIC PARTICIPATIF

4.2.1. Diagnostic technique

4.2.1.1. Introduction

Le diagnostic technique devrait mettre l'accent sur une analyse qualitative. Les données quantitatives, présentées d'une manière unifiée et homogène devraient simplement permettre de bien situer la signification et l'ampleur des problèmes provinciaux.

Le diagnostic technique est conduit, avec la participation et/ou la collaboration des services techniques déconcentrés (Agriculture, Elevage, Environnement, Hydraulique, Santé, Education, etc.). Ce travail se fait sous la coordination technique du service d'appui au processus de planification sur la base de la revue documentaire des études et monographies, des documents parcellaires et données secondaires fournis par chaque service technique.

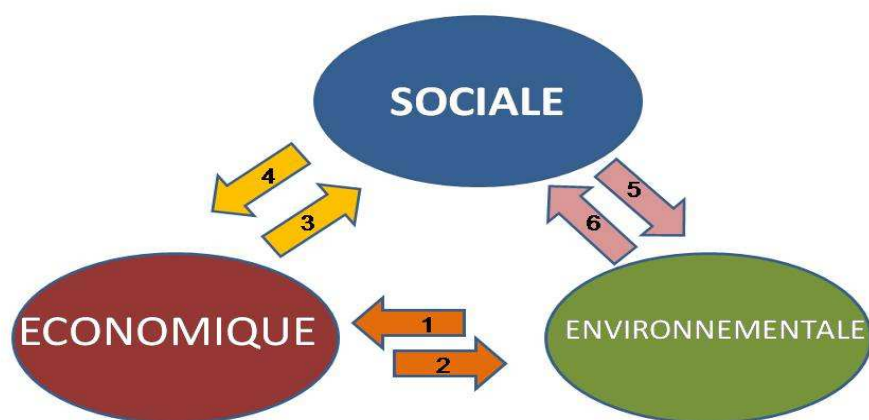
Cet état des lieux devrait relativement être conduit rapidement, en utilisant un certain nombre de données déjà disponibles.

Ce diagnostic doit aussi comporter des références directes à des éventuelles études monographiques qui existeraient déjà au niveau provincial et/ou national, aux documents de politiques sectorielles, au DSCR, comme aussi aux axes stratégiques du plan provincial de développement.

4.2.1.2. Etablissement d'un diagnostic technique

Le diagnostic technique est établi sur base de l'analyse du développement durable de l'entité. En effet, le concept du développement durable permet de dépasser les approches sectorielles dans la planification et d'avoir une approche plus adaptée à la vie réelle des populations.

Schéma : Les principales dimensions du développement durable



Légende :

Flèche 1 = Création de richesses par exploitation de ressources naturelles.

Flèche 2 = Dégradation / protection des ressources naturelles.

Flèche 3 = Redistribution de revenu, emploi, consommation finale.

Flèche 4 = Productivité de la main-d'œuvre.

Flèche 5 = Consommation / dégradation de ressources naturelles.

Flèche 6 = Santé, conditions de vie et de travail.

L'analyse des interactions entre les 3 domaines permet de toucher des aspects tout à fait innovants et pertinents très utiles au moment de la formulation des objectifs, stratégies et d'idées d'actions de développement. L'introduction de ce concept dans la planification permettra en outre de faire émerger l'imagination locale des populations et donc l'innovation.

Mettre en œuvre une réflexion globale de développement durable sur une entité permet d'anticiper les obligations réglementaires de demain, de prendre de l'avance en termes d'attractivité et de préparer l'avenir plus sereinement.

4.2.1.2.1. La dimension sociale

A. Notions

Le développement social est un domaine vaste, le champ du social étant souvent réduit au traitement de la précarité et de l'exclusion, ou limité à quelques secteurs comme l'éducation et la santé.

Dans le cadre de la planification provinciale et locale, le développement social est entendu comme un concept qui inclut des aspects éthiques, économiques, sociaux, spirituels,

politiques, culturels et environnementaux. Il aspire d'abord et avant tout à assurer le bien-être individuel et collectif des communautés, qui agissent à la fois comme cibles et comme acteurs. Cet objectif suppose "la possibilité de développer son potentiel personnel, l'autodétermination, la participation à la vie sociale et aux décisions qui affectent la destinée des personnes, l'accès aux ressources humaines et matérielles et le respect des différences".² Le développement social se réfère ainsi à l'être humain, et donc à son existence.

L'existence, individuelle mais aussi collective, se manifeste dans les événements culturels, le sport, l'art etc. Un éloignement physique ou mental peut engendrer des effets négatifs sur le bien-être. L'accès aux soins de santé par exemple, en vue de prolonger ou de maintenir son existence, est essentiel pour le développement social.

B. Les axes de développement social :

Les stratégies de développement social en direction des différents groupes qui constituent une population donnée s'articulent autour de deux objectifs :

- Préserver la STABILITE (les "racines")
 - des personnes (pouvoir d'achat, santé, valeurs, droits, habitat etc.)
 - des groupes (cohésion sociale, équité, transparence, sécurité, etc.)
- Accroître la capacité de CHANGEMENT (les "ailes") :
 - Moyens pour évoluer (éducation, échanges avec l'extérieur)

a. Axe « Stabilité »

Le premier axe du développement social concerne la capacité des différents groupes à exister et à se perpétuer durablement, en termes de relations internes, de culture et d'organisation. Le diagnostic dans ce domaine peut porter sur trois volets que sont :

- **Redistribution revenus** : la création d'emplois, la réduction des prix des biens et services de base (consommation finale), l'accès au crédit (moderne et traditionnel), répartition géographique des services (équité) etc.
- **Santé physique** : les services de santé, alimentation, hygiène (nettoisement, assainissement), sports, qualité de l'habitat, etc.
- **Cohésion sociale** : les infrastructures & services de communication intra-territoriale, espaces et événements de rencontres, vie associative, coutumes et valeurs communautaires, gestion/résolution des conflits individuels et collectifs, justice, sécurité civile, paix, etc.

L'image de l'entité à l'intérieur et à l'extérieur fait aussi partie des facteurs de cohésion sociale (conscience territoriale, sentiment d'appartenance, compétitivité / attractivité sociales, artistiques, sportives, etc.).

² LETARTE, Georges. *Les municipalités et le développement social. Un cas-type : les municipalités de la région de la Capitale-Nationale*, Cahiers du GRIDEQ, Rimouski, 2003, 142p.

b. Axe « Changement »

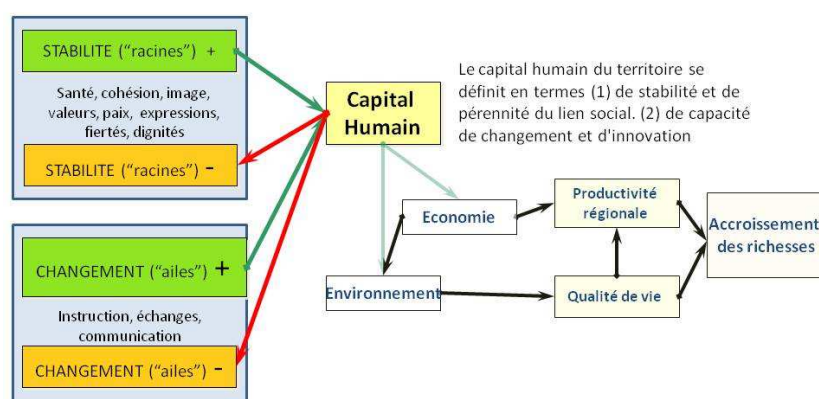
Le deuxième axe du développement social concerne la capacité de l'entité à changer, progresser, évoluer, en innovant et en développant des capacités nouvelles, par l'acquisition de nouveaux savoirs / savoir-faire et par les échanges avec l'extérieur (attractivité, mobilité).

Le diagnostic dans ce domaine peut porter sur 2 volets :

- a) **Savoirs** : alphabétisation, accessibilité et qualité de l'enseignement, formation professionnelle, voyages d'études, éducation des jeunes, bourses, stages, etc.
- b) **Echanges / Communication** : infrastructures & services de communication, services touristiques, voyages, etc.

En effet, la qualité et l'accessibilité de l'éducation dans une société est déterminante pour son développement, ainsi que les moyens de déploiement personnel, les possibilités de communication, l'accès à l'innovation etc.

Schéma : L'approche de diagnostic du développement social :



C. Méthodologie pour la collecte des données

a. Axe « STABILITE » :

- i. Identifier les forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM) dans la composante « Redistribution des revenus » (en termes de création d'emplois (formels et informels), masse salariale par secteur, existence des systèmes de micro-finances et systèmes d'épargne traditionnelle ou moderne).
- ii. Identifier les forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM) dans la composante « Santé » (en termes d'accessibilité, qualité, nourriture, habitat, assainissement, etc.).

- iii. Identifier les forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM) dans la composante « Cohésion sociale » (en termes de valeurs, dignités, tolérance, culture, gouvernance, sécurité, paix etc.).

b. Axe « CHANGEMENT » :

- i. Identifier les forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM) dans la composante «Savoirs » (en termes d'accessibilité, qualité, diversification etc.).
- ii. Identifier les forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM) dans la composante « Echanges / communication » (en termes de désenclavement, mobilité, innovation etc.).

4.2.1.2.2. La dimension environnementale

A. Notions

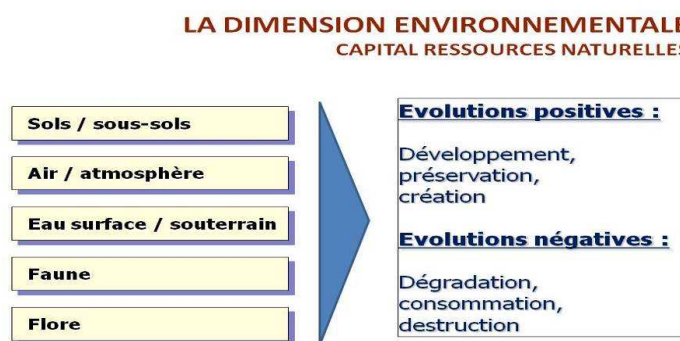
L'existence des individus et des groupes dépend aussi de la capacité de leur milieu de vie à fournir durablement et en suffisance les ressources naturelles qu'ils consomment. La perspective environnementale est donc la deuxième "lunette" à utiliser pour considérer une situation donnée ou évaluer l'effet d'une action future.

B. Axes de diagnostic de la dimension environnementale

La dimension environnementale subit des impacts liés aux actions économiques ou sociales qui ponctionnent directement ou indirectement les ressources naturelles ou en produisant des déchets. Les impacts mondiaux et sous-régionaux, tels que le réchauffement climatique, sont pris en compte sous la rubrique "atmosphère".

La dimension environnementale prend en compte les ressources naturelles: (1) sols et sous-sols, (2) eaux de surface et souterraines, (3) atmosphère, (4) flore et (5) faune.

Schéma : L'approche de diagnostic du développement environnemental



40

C. Méthodologie de la collecte des données :

Il s'agit d'identifier les tendances d'évolution des ressources naturelles d'une entité et d'en analyser les mécanismes et les conséquences. Les thèmes analysés dans l'entité comprennent ses conditions naturelles de relief, d'hydrographie et de climat, dans son armature urbaine ; l'occupation des sols ; l'agriculture et sa pression environnementale ; la qualité de l'air ; l'eau ; l'énergie ; le patrimoine naturel ; les déchets ; les risques naturels et technologiques etc.

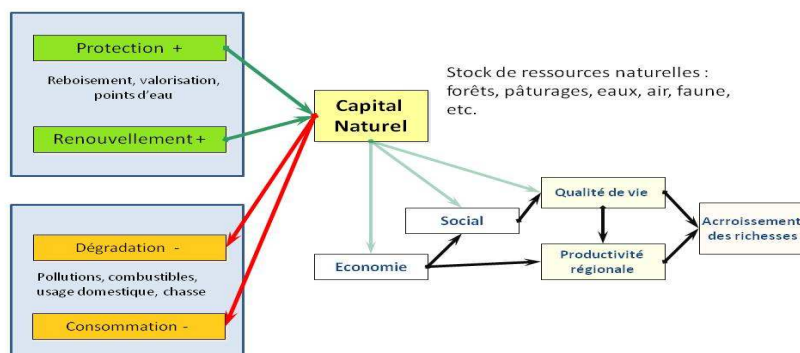
L'opération consiste à :

- Identifier dans chaque domaine les ressources existantes de l'entité
- Identifier les forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM) pour chaque composante

La perspective environnementale prend en compte les différentes ressources qui constituent le capital naturel de l'entité, et les aborde en termes de *conservation* et de *développement* (restauration, reconstitution, accroissement).

Elle implique une utilisation (*consommation*) des ressources naturelles limitant leur *destruction* (dégradation) et encourageant leur *renouvellement*, permettant ainsi de les mettre à disposition des générations futures.

Schéma : Le développement environnemental



4.2.1.2.3. *La dimension économique*

A. Notions

L'amélioration de la condition sociale et de l'environnement naturel dans une entité met en œuvre des biens et des services dont la plupart, aujourd'hui, s'achètent avec de l'argent. L'argent présent dans l'entité est donc le moyen nécessaire qui influe sur le changement social et environnemental. La perspective économique est la troisième "lunette" à utiliser pour considérer une situation donnée ou évaluer l'effet d'une action future.

Dans un contexte de décentralisation, l'élaboration d'une politique sur l'économie locale est l'affaire des élus, qui ont besoin d'une compréhension simple sur les enjeux du développement économique de leur entité. Une simplification des analyses sur les potentiels et contraintes de l'économie locale semble donc être nécessaire. En effet, l'économie locale est souvent associée au secteur privé, le PIB, la valeur ajoutée, la création d'emploi, la production, la fiscalité locale, ou un mixe de ces concepts. Le terrain de l'économie locale étant vaste, ses différentes composantes sont ainsi multiples.

Il s'agit donc de mettre au point une approche abordable de l'économie locale, sous une forme suffisamment simple et claire pour pouvoir être appropriable et discutable par les élus et les acteurs locaux.

B. Axes de diagnostic de la dimension économique

Le diagnostic de l'économie locale doit dépasser l'inventaire des infrastructures et des chiffres de production. Il peut être établi à partir de l'analyse du revenu territorial.

En effet, le revenu territorial défini comme la somme des revenus d'origine extérieure perçus par les acteurs régionaux, privés et publics, après déduction de leurs dépenses à l'extérieur, constitue un instrument opérationnel acceptable pour une analyse économique d'une entité.

Le concept du revenu territorial permet de construire une image acceptable de l'économie locale dans la mesure où le revenu territorial est à la fois le résultat direct de l'activité économique locale, la condition première de la croissance de cette activité, et l'indicateur du potentiel de création de richesses supplémentaires.

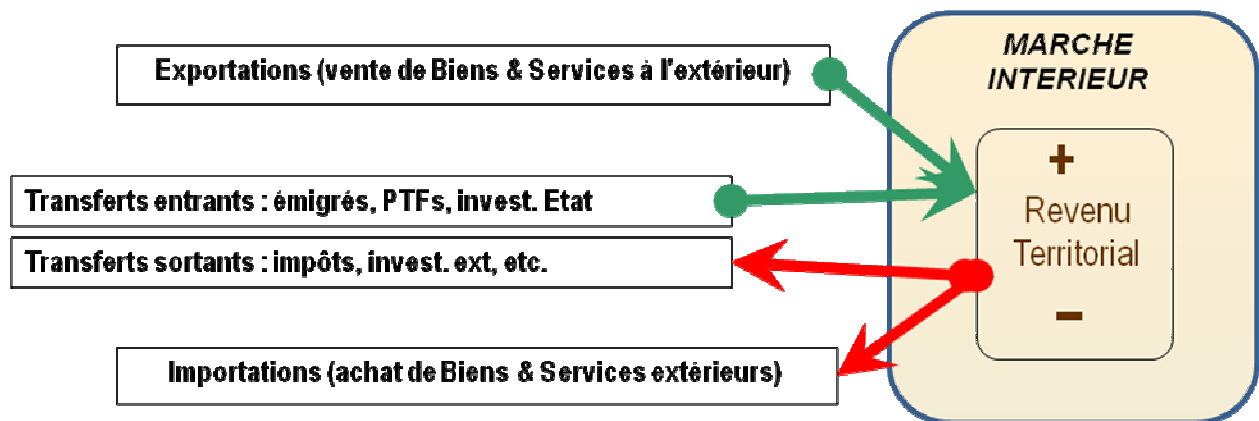
Créer ou stimuler d'un « marché intérieur », c'est-à-dire l'augmentation du pouvoir d'achat des populations aux biens et services, est vue comme un objectif ou un résultat du développement économique de l'entité. Augmenter le volume des revenus des populations locales constitue une condition première pour créer ou d'améliorer la capacité du marché intérieur.

L'analyse du revenu territorial comporte 4 volets :

- a. La vente à l'extérieur des biens et services produits localement (exportations)
- b. Les transferts financiers entrants sans contrepartie en biens et services

- c. Les transferts financiers sortants sans contrepartie en biens et services
- d. L'achat des biens et services venant de l'extérieur (importations)

Une autre analyse économique portera sur la valeur du marché intérieur d'une entité (à travers une estimation de la valeur de la production locale destinée pour la consommation locale), et dont le concept revenu territorial est une composante.



(1) Exportations (secteur basique).

La vente sur des marchés extérieurs de biens et services produits localement capte des revenus externes pour les injecter dans l'entité. Ce mécanisme est celui de l'exportation au sens strict et au sens large. Les revenus correspondants se forment soit à l'intérieur de l'entité (ex. exportations agricoles, tourisme, hôtellerie), soit à l'extérieur (ex. vente du travail des migrants).

(2) Transferts financiers entrants

Les transferts, flux monétaires sans contrepartie marchande, entrants peuvent être publics (ex. appuis des PTFs, subventions à l'entité territoriale, impôts et taxes d'Etat, etc.) ou privés (ex. transferts de solidarités intra- ou inter familiaux ou claniques).

(3) Transferts financiers sortants

Les transferts, flux monétaires sans contrepartie marchande sortants, peuvent être publics (ex. impôts et taxes versés au niveau national, les transferts envoyés à l'extérieur de l'entité, infrastructures construites à l'extérieur par des ressortissants etc.).

(4) Importations

Les achats des biens et services venant de l'extérieur de l'entité, diminuent de facto le revenu des populations d'une entité donnée. En effet, les dépenses effectuées par les populations pour l'achat de ces biens et services importés constituent des revenus pour l'économie exportatrice et ces intermédiaires.

Toutefois, certaines importations peuvent être bénéfiques pour les populations de l'entité, au moment que le prix de ces importations est inférieur par rapport au prix des biens et services produits localement. Les importations réduisant le prix de vente permettent donc d'augmenter l'accessibilité de ces biens et services à une plus grande clientèle locale. Il sera nécessaire d'analyser quels types de biens et services importés pourront être remplacé par ceux produits localement.

(5) Activités à marchés intérieurs (secteur domestique)

Les marchés intérieurs d'une entité sont ceux des biens et services à fonction résidentielle et économique, publics et privés. Ils concernent essentiellement les consommations courantes de base (alimentation, habitat, habillement et soins, éducation, transport, etc.) produites localement, ainsi que la construction, l'entretien et la gestion des infrastructures et équipements, les services financiers et l'administration de l'entité.

C. Méthodologie du diagnostic de la dimension économique

- a. Identifier les principales activités économiques d'une entité (par exemple):
 - i. Produits et services à clientèle extérieur (captation potentielle ou effective de revenus sur des marchés extérieurs)
 - ii. Biens et services de base aux résidents (fourniture de biens et services à fonction résidentielle, marché intérieur)
 - iii. Autres biens et services (fourniture de biens et services aux résidents et aux opérateurs, marchés intérieurs).
- b. Pour chaque activité économique :
 - i. Analyser le fonctionnement de la filière du début à la fin,
 - ii. Recenser l'ensemble des acteurs avec leurs recettes (chiffre d'affaires) et leurs dépenses
 - iii. Localiser par rapport à l'entité considérée l'origine des recettes et les destinations des dépenses (% local, % intérieur du Pays, % extérieur du Pays)
- c. Estimer la valeur des biens et services importés de l'entité (voir feuille de calcul en annexe)
 - i. Identifier les produits / services importés
 - ii. Estimer le volume et la valeur de chaque produit / service importé
 - iii. Calculer le chiffre d'affaire annuel
- d. Estimer la valeur des biens et services exportés de l'entité sur la base du même schéma (voir la feuille de calcul en annexe)
 - i. Identifier les produits / services exportés
 - ii. Estimer le volume et la valeur de chaque produit / service exporté
 - iii. Calculer le chiffre d'affaire annuel
- e. Quantifier les flux financiers entrants (voir la feuille calcul en annexe)

- i. Identifier les acteurs concernés (projets / programmes, fonctionnaires, armée, églises, western union, banques, etc.)
 - ii. Estimer les dépenses annuelles effectives dans l'entité pour chaque acteur
 - iii. Calculer le total des flux financiers entrants annuels
- f. Quantifier les flux financiers sortants (voir la feuille de calcul en annexe)
 - i. Identifier les acteurs concernés présents dans l'entité
 - ii. Estimer leurs dépenses (investissements hors de l'entité, transferts bancaires sortants de l'entité) pour chaque acteur par an
 - iii. Calculer le total des flux financiers sortants annuels
- g. Identifier pour chaque composante économique les forces, faiblesses, opportunités et menaces
- h. Calculer le Revenu Territorial (RT) de l'entité

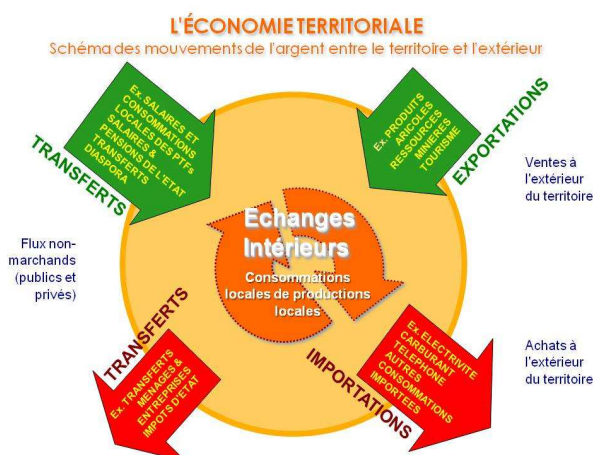
$$RT = \text{Exportations} + \text{flux financiers entrants} - \text{importations} - \text{flux financiers sortants}$$
- i. Visualiser les transferts et les biens et services entrants et sortants sur la base du schéma des flux financiers :

D. Visualisation des résultats du diagnostic de la dimension économique

Le schéma des flux financiers spatial / financier visualise les flux d'argent entrant et sortant de l'entité :

- Exportations (entrées)
- Importations (sorties)
- Transferts entrants et sortants (flux non marchands).

L'utilisation du schéma, en facilitant une participation large des acteurs et décideurs locaux, permet l'identification et l'évaluation de stratégies innovantes pour le développement durable de l'entité.



Cette approche, appuyée sur un schéma spatial / financier, permet de visualiser de manière ordonnée et rationnelle les enjeux économiques d'une entité et leurs poids relatifs, et d'ouvrir la réflexion et le débat aux non-spécialistes, facilitant ainsi l'identification et le choix de stratégies imaginatives et pertinentes pour le développement.

L'intérêt principal du schéma des flux financiers est donc de visualiser l'importance relative des enjeux économiques d'une entité sur la base de 2 questions basiques mais auxquelles il est assez simple de répondre : d'où vient l'argent et où va l'argent?

4.2.2. Les consultations participatives

4.2.2.1. Modalités d'organisation

Les consultations participatives comporteront des travaux en focus groupes et des séances en plénière. Les focus groupes sont constitués sur base des trois domaines du développement durable (économie, sociale, environnementale), ou des axes sectoriels ou thématiques dont agriculture, mine, santé, éducation etc. Dans chaque consultation, des groupes homogènes peuvent être constitués pour des questions sensibles.

Il est fortement recommandé que des rencontres séparées soient tenues avec les groupes sensibles tels que les femmes pour les questions de genre, les personnes de 3ème âge, les personnes vivant avec handicaps, les déplacés de guerre et les jeunes, etc.

4.2.2.2. Déroulement des séances

Les séances de consultations sont animées par une équipe de facilitateurs- animateurs. Cette équipe procède d'abord à l'aménagement du lieu des travaux et installation des participants. Le modérateur désigné entame alors la vérification, l'enregistrement et la présentation individuelle des participants. Il s'ensuit la présentation du programme, le rappel des étapes déjà réalisées du processus et un briefing sur les outils qui seront utilisés.

C'est par la suite que l'équipe d'animateurs procède à l'établissement du diagnostic en utilisant les techniques d'animation des groupes, et déroule les différents outils de l'approche participative. Ces outils sont notamment le profil historique, la carte des ressources, le diagramme de Venn, le diagramme des flux, le calendrier saisonnier, l'arbre à problèmes et l'arbre à solutions.

Lors de ces séances, l'animateur devra, tout en laissant la liberté d'expression aux participants, surtout les aider à :

- Identifier **les problèmes cruciaux** (par exemple, *l'exode des jeunes, la mortalité des enfants en bas âge, l'insécurité alimentaire, les difficultés de circulation et de transport, etc.*);

- Favoriser une réflexion sur **les grands enjeux de développement** (création d'emploi, diversification de l'économie de l'entité, amélioration des services de santé de base, etc.) – sans cependant établir de longues listes de projets tous azimuts;
- Adopter une conception intégrée et holistique du développement, pour mettre l'accent sur **les connexions** existantes entre les différentes activités possibles, pour viser au long terme (*horizon d'au moins dix ans*), et pour définir les **domaines-clés** du développement : les infrastructures socio-collectives et socio-économiques de base, les investissements productifs, le secteur public et le secteur privé, les microprojets intégrateurs (*désenclavement, aménagements de cours d'eau, gestion de ressources naturelles, couloir de transhumance etc.*) dont la portée touche plusieurs villages.etc.

Au terme de la séance, un comité de rédaction composé d'un président, un rapporteur, un rapporteur adjoint et un facilitateur est ainsi mis en place et procède à la consolidation des résultats de diagnostic participatif qui sont consignés dans une matrice ; avec l'encadrement de la structure d'appui technique qui intervient surtout dans la mise en forme (voir exemples de tableau de synthèse de diagnostic participatif à l'annexe).

De même, les priorités de l'entité sont identifiées et synthétisées dans une fiche dont un modèle est repris à l'annexe. La récurrence est le seul critère pris en compte pour effectuer la priorisation des actions. Ce document de synthèse est également préparé par le comité de rédaction et permettra au sous groupe d'entrer en dialogue avec les autres sous groupes lors de l'atelier de formulation du plan.

Ce document de synthèse doit être clair et transparent (*en montrant aussi, par exemple, les éventuelles divergences d'opinion existantes entre les parties prenantes*).

Après la rédaction, les drafts du document de diagnostic participatif et de la synthèse des priorités sont restitués à la plénière du sous-groupe et validée par celle-ci.

Il est important que cette phase de diagnostic ne soit pas trop longue, pour éviter les frustrations et les impatiences prévisibles au niveau des communautés concernées et pour ne pas compromettre le processus de la planification provinciale.

Les séances de consultation durent ainsi en moyenne trois (3) jours : c'est le temps nécessaire pour permettre aux acteurs de se familiariser, de créer des solidarités, de tisser des alliances, d'atténuer les conflits et de se forger une vision partagée.

4.3. Etape 3 : Formulation du plan de développement

4.3.1. Introduction

L'étape du diagnostic participatif a permis d'établir une situation aussi exhaustive que possible des atouts de l'entité et de répertorier les dynamiques existantes, les problèmes et les contraintes de développement. Les problèmes ont été analysés et classés par ordre de priorité.

La formulation d'un plan de développement, objet de cette partie, en s'insérant dans les orientations des niveaux supérieurs (*national, provincial, selon le cas*) consiste à consolider le

diagnostic participatif, élaborer la vision de développement des populations et de l'organe délibérant, identifier les orientations et objectifs à partir des problèmes de développement, des atouts, des dynamiques et des contraintes, définir des axes et programmes stratégiques, et confirmer et prioriser les idées d'action.

Le CTPD, CUD, CCD et le CLD sont, chacun en ce qui le concerne, les premiers responsables de la phase de formulation du PD. Il est cependant appuyé dans cette démarche par la structure d'appui technique. A ce titre, la structure d'appui technique est chargée de conduire et d'animer les diverses étapes de formulation du PD.

De manière pratique, la planification participative se déroule au cours d'un atelier organisé au niveau du chef lieu de l'entité et qui va rassembler un nombre restreint de participants. Il s'agit des membres des différents Comités de développement du niveau central, des délégués des comités des ETD, en raison de trois délégués par comité de développement. Les délégués des autorités administratives, des services techniques déconcentrés de l'Etat, des services du gouvernement provincial, des ONG, de la société civile, des experts et des spécialistes du développement provincial et local formellement invités participent à cet atelier.

La formulation du PD obéit aux trois phases essentielles qui sont :

- Phase 1 : Travaux en plénière;
- Phase 2 : Travaux en commissions ;
- Phase 3 : Restitution et validation des travaux en plénière.

4.3.2. Travaux en plénière

Les travaux en plénière sont coordonnés par un modérateur et animés par un maître de cérémonie désignés par l'autorité locale.

Les travaux de l'atelier en plénière se déroulent comme suit :

Activité 1 : Présentation du diagnostic et des synthèses des priorités des idées actions par dimensions de développement durable :

Le modérateur aide les délégués désignés à présenter par domaine (*thème ou secteur de la vie*) les éléments du diagnostic et de la synthèse des priorités.

A cette étape, ces éléments doivent être :

- a) listés ;
- b) éliminés en définitive (*pour ceux qui font double emploi*) ;
- c) hiérarchisés et classifiés des plus importants aux moins importants.

L'évaluation de la formulation de chacun de ces éléments tient compte des approches décrites dans les outils méthodologiques indiqués en annexe.

Ces synthèses préalablement élaborées, sont présentées en plénière par le bureau de rapportage de l'assemblée de diagnostic mis en place.

Ces documents de synthèse doivent être clairs et précis (*en montrant aussi, par exemple, les éventuelles divergences d'opinion existantes entre les parties prenantes*).

Il s'ensuit alors un débat, par les participants, pour enrichir les matrices.

4.3.3. Travaux en commission

4.3.3.1. Constitution des commissions de travail

Il est loisible de constituer des commissions de travail spécifiques en fonction des besoins de la planification. Cependant, ces Commissions de travail sont, à titre indicatif, articulées autour des trois dimensions de développement durable.

4.3.3.2. Déroulement des travaux en commissions

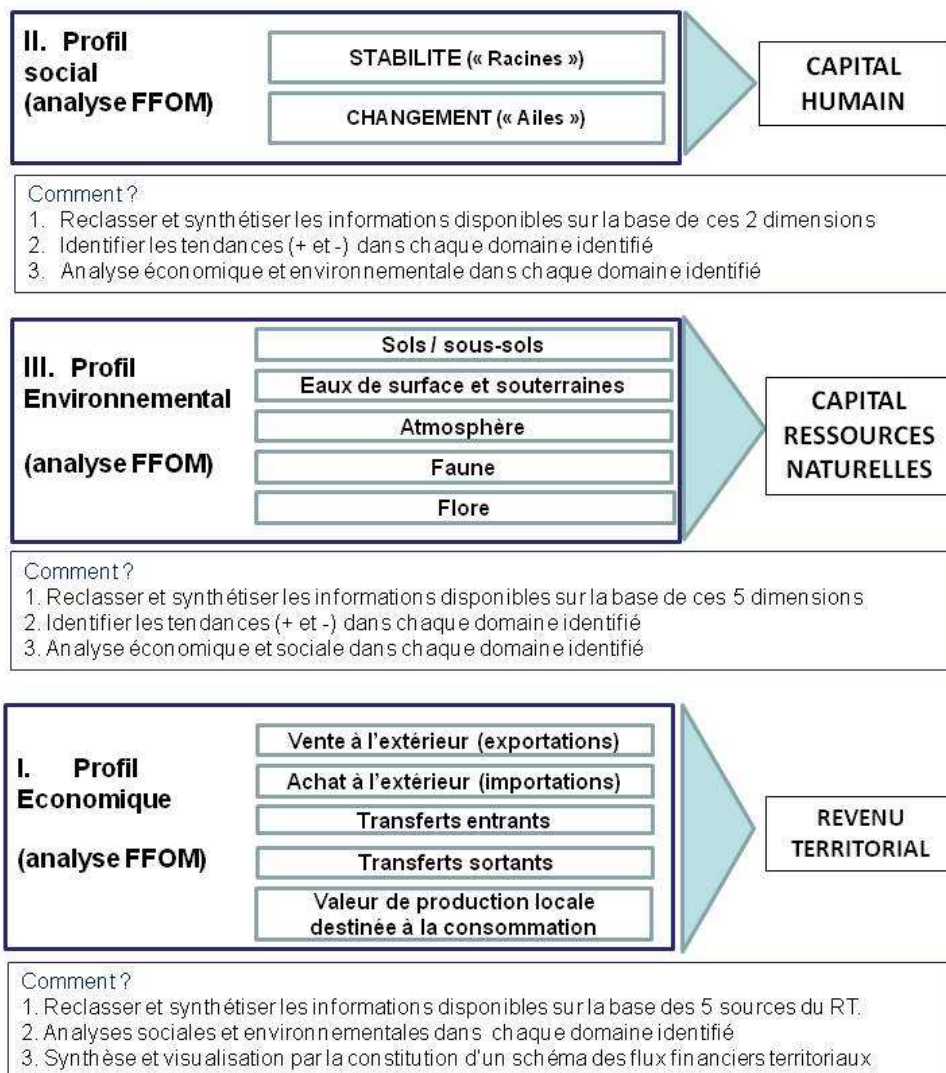
Les travaux en commissions sont axés sur les cinq activités importantes ci-après :

- Consolidation du diagnostic participatif
- Elaboration de la vision à long terme
- Définition des orientations et objectifs
- Identification des axes stratégiques et programmes
- Consolidation et priorisation des idées d'actions

4.3.3.2.1. Consolidation du diagnostic participatif

Une synthèse des diverses activités de consultation tenues dans le cadre de la phase de diagnostic permettra de faire état des conclusions en termes des forces, faiblesses, opportunités et menaces auxquelles l'entité est confrontée dans sa démarche de développement.

Cette analyse est conduite de manière transversale dans les trois domaines du développement durable : économique, environnemental et social.



Dans ce cadre, les travaux vont tourner autour des aspects suivants :

- Vérifier les relations "causes-effets" (*en d'autres termes la logique causale est devenue la logique opérationnelle*) en fonction de l'analyse de la connaissance du milieu. Il faudra faire correspondre, sur la matrice tracée sur un tableau, les causes aux problèmes correspondants. Si nécessaire, modifier certaines formulations (*en cas de non-sens ou de propos contestable*) et éliminer en définitive (*celles qui font double emploi*).
- Indiquer les conséquences probables de chaque problème s'il n'est pas résolu. L'animateur aide les participants à la séance de diagnostic à indiquer les conséquences de chaque problème, en fonction de leurs connaissances du milieu. Il

faudra faire correspondre, sur la matrice, les conséquences aux problèmes correspondants.

- Définir la meilleure solution possible ou action à mener pour répondre à chaque problème : la meilleure solution est celle qui permet de résoudre un problème en éliminant ses conséquences, en accroissant les opportunités et atouts de développement, en minimisant les menaces et les faiblesses de l'entité, en vue d'atteindre un objectif déterminé.
- Confirmer les responsabilités par rapport à chaque action à mener : les responsabilités dans la réalisation d'une action sont confirmées en tenant compte des capacités (humaines, matérielles et financières) des acteurs (personnes physiques ou morales) à impliquer à différents niveaux : provincial et local
- Valider l'analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces

4.3.3.2.2. Elaboration de la vision de développement

Cette activité est menée par rapport aux grands axes du diagnostic participatif et en tenant compte des atouts, contraintes et dynamiques de l'entité.

Elle peut se baser sur les objectifs du millénaire (OMD) et du DSCR, des orientations du schéma provincial d'aménagement du territoire (SPAT). C'est sur cette base que l'atelier détermine la vision de développement de l'entité.

Pour la formulation de la vision, la forme charte pourra convenir car il s'agit d'un engagement pour tous les acteurs régionaux (y compris les partenaires techniques et financiers) en vue de sa réalisation.

Ce processus passe par différentes étapes :

1. *Identifier tous les acteurs et chercher à les impliquer dans le processus*
Les acteurs sont tous ceux qui ont un intérêt dans l'entité (Services étatiques, opérateurs économiques, Société civile etc.). Ainsi toute vision susceptible de réussite doit être partagée par tous les acteurs. A priori, aucun groupe ne devrait être exclu.
2. *Fournir des renseignements à la communauté sur la situation actuelle et les tendances en termes de développement.*
Les gens ne peuvent effectivement participer que s'ils sont bien informés. Il est important que la communauté soit informée sur les aspects physiques, environnementaux, économiques et sociaux de leur entité.
3. *Offrir à la communauté l'occasion de contribuer à l'identification des problèmes et à la recherche des solutions.*
Le fait d'inciter des gens à y participer est décisif. Pour ce faire, on peut recourir aux différents procédés tels que les audiences publiques, les discussions en groupes, les sondages ... en s'assurant que ceux qui sont souvent défavorisés (les plus pauvres) aient aussi l'occasion de participer.

Il faudra aussi s'assurer que toutes les idées ont été consignées et encourager les participants à émettre leur jugement sur les options, les risques et les conflits.

4. *Concevoir la vision stratégique à partir de l'apport de tous les acteurs.*

Il s'agit d'une vision de l'ensemble des membres de la collectivité et non seulement celle des autorités locales. L'apport de tous les acteurs doit modeler l'avenir pour s'assurer de l'engagement de tous à voir cette vision se réaliser. Une première ébauche peut être rédigée par un groupe de personnes, le plus important, c'est que chaque personne impliquée dans le processus ait l'opportunité d'aider à modeler le produit final.

5. *Veiller à ce que la vision stratégique partagée de la collectivité soit connue de tous (vulgarisée).*

Il s'agit ici de veiller à ce que toute la communauté soit informée de la vision partagée et encourager les acteurs à parler du rôle qu'ils ont joué dans sa conception et comment ils comptent l'appuyer. Enfin discuter des problèmes et de la manière dont vous en êtes pris pour les surmonter.

6. *Renforcer les capacités des acteurs dans la conception de leur plan d'action.*

La communauté devra concevoir son plan d'action sur base de la vision stratégique définie de manière collective mais, elle devra également amener les acteurs à réfléchir sur la façon dont ils pourront eux aussi contribuer à sa réalisation.

7. *Réexaminer et réviser la vision*

Réexaminer la vision régulièrement, la remodeler et l'élargir au fur et à mesure que la collectivité évolue. Il se pourrait en effet qu'en cas de changements de grande envergure (catastrophe naturelle par exemple), qu'il ait un besoin de recommencer tout le processus.

En résumé, la vision est formulée sur la base de :

- Méthodes de construction: rêve, non chiffré, et horizon à long terme
- Synthèse des entretiens individuels sur la vision des acteurs
- Présentation et discussion d'images alternatives du futur afin de ressortir la vision partagée de l'entité

4.3.3.2.3. Définition des orientations / Objectifs

a) **Identification des orientations**

Elles peuvent être formulées dans un Document de politique de l'entité en tenant compte des cibles du développement durable (revenu territorial, ressources naturelles, biens et services résidentiels de base).

b) **Identification des objectifs de développement**

Une manière de formuler des objectifs est celle basée sur les orientations fondamentales et les 3 dimensions du développement durable.

- a. En ce qui concerne la dimension économique, on pourrait ainsi identifier quatre objectifs en vue d'augmenter le revenu territorial :
 - augmenter les exportations
 - réduire certaines importations
 - augmenter les transferts entrants
 - réduire les transferts sortants
- b. Pour la dimension sociale, deux objectifs sont possibles. Il s'agit de :
 - améliorer les conditions favorisant la stabilité
 - améliorer les conditions favorisant le changement
- c. Pour la dimension environnementale, on pourrait distinguer deux objectifs possibles :
 - préservation / conservation des ressources naturelles
 - augmentation / création des ressources naturelles

L'opération consiste alors à :

- Convertir "l'état négatif" des problèmes en "état positif" (*amélioré*) et atteint (*projeté dans l'avenir*) : l'objectif est donc formulé avec un verbe d'action.
- Si l'inverse n'est pas possible, définir un autre objectif.
- Essayer d'utiliser les mêmes mots que ceux repris sur des problèmes.
- Vérifier à la fin si la conversion des problèmes en objectifs est réaliste et acceptable
- Vérifier également si les relations "causes-effets" sont bien devenues des relations "moyens-fins" (*en d'autres termes la logique causale est devenue la logique opérationnelle*). Si nécessaire, modifier certaines formulations (*en cas de non-sens ou de propos contestable*) ou éliminer les objectifs qui ne sont pas souhaitables ou nécessaires.
- S'assurer chaque fois que tous les participants sont d'accord.

4.3.3.2.4. Identification des axes stratégiques de développement

Pour chaque objectif priorisé, les axes et des programmes stratégiques seront donc définis sur la base de la situation actuelle de l'entité décrite dans le diagnostic. Ces axes stratégiques constituent l'armature du projet de l'entité à mettre en œuvre à court et à moyen terme. Ils s'appuient sur les propositions souhaitables de la phase précédente, triées et réorganisées.

4.3.3.2.5. Formulation et consolidation des idées d'actions

a) **Formulation des idées d'actions**

Cet exercice exécuté sous une forme participative, consiste à :

- identifier des actions pour éviter les menaces, mettre à profit les opportunités identifiées ;
- prioriser les actions / projets de manière consensuelle ;

- analyser l'opportunité et l'opérationnalité des actions retenues par rapport à leur contribution à la réalisation de la vision du développement.

Il faudra veiller à ne pas sectoriser le développement durable qui n'est pas une juxtaposition d'actions sociales avec des actions environnementales et des actions économiques (créer de l'emploi ici sans réflexion environnementale ou sociale, restaurer un espace naturel là, construire des logements sociaux plus loin). Mais chercher l'intégration de tous les critères au sein d'une même action.

Un exemple de fiche d'idées d'action est mis en annexe.

b) Consolidation des idées d'actions

Les idées d'actions sont classées par axe stratégique défini par l'entité, en prenant en considération les trois dimensions du développement durable.

Pour déterminer ces leviers d'action, on fait bien entendu appel aux éléments de diagnostic, mais aussi aux expériences d'autres entités et à l'imagination des parties prenantes.

Des commissions thématiques (économiques, sociales, environnementales) trouvent notamment tout leur sens dans ce processus.

4.3.3.2.6. **Elaboration du Programme d'Investissement Prioritaire (PIP)**

a) Introduction

La programmation permet d'intégrer l'ensemble des investissements dans un cadre global de projets à réaliser dans un horizon de planification de trois ans. C'est une formalisation des intentions de l'entité pour mettre en œuvre un ensemble d'actions qui concrétisent sa vision future du développement.

Au niveau pratique, la programmation des investissements consiste à fractionner voire décomposer et ordonner les projets selon le chronogramme de leur mise en œuvre. Ce chronogramme est établi en fonction de la disponibilité des ressources financières et du délai de réalisation des activités du projet.

Toutefois, avant de procéder à la programmation et à la budgétisation, il faut d'abord s'assurer que tous les projets et programmes qui sont l'objet de la programmation figurent dans les axes stratégiques et les programmes approuvés et retenus.

Le PIP élaboré sous la forme d'un tableau synthèse présentera pour chaque axe prioritaire: objectifs, indicateurs, programmes, actions/projets, nombre, échéance, localisation, le coût estimé, les sources de financement et les structures responsables.

Ce tableau (un modèle est mis en annexe), qui établit en plus la répartition entre l'apport des partenaires et l'apport de la province, doit servir de document de base en vue de procéder au plaidoyer et à la recherche du financement nécessaire à la mise en œuvre du plan.

b) Priorisation et Programmation physique et financière des idées d'actions

1. Actions préalables

Ces actions sont menées par le service d'appui technique, en collaboration avec les différents services de l'Organe Exécutif, les services techniques déconcentrés de l'Etat et les comités de concertation. Il s'agit d'un processus de sélection délicat et parfois difficile, qui nécessite l'utilisation de critères précis et transparents de 'filtrage' des actions possibles.

a. Formulation des fiches de projet sur base des idées d'action

Les projets sont préalablement formulés par la structure d'appui technique sur base d'un modèle du fiche de projet, mis en annexe.

Cette fiche de projet doit permettre à l'entité (1) de décider de la recevabilité des projets, (2) de procéder à leur présélection, (3) de définir le contenu des études de faisabilité nécessaire au moment de l'élaboration du Plan Annuel d'Investissement, (4) d'établir le classement concurrentiel des projets présélectionnés par axe stratégique et (5) de procéder à la sélection finale des projets à mettre dans le Programme d'Investissement Prioritaire.

Cette fiche de projet, ne dépassant pas deux pages, comporte deux chapitres :

- Informations globales (intitulé, localisation, budget, maître d'ouvrage, contexte etc.)
- Informations techniques justifiant de manière synthétique:
 - l'utilité du projet aux plans social, économique et environnemental
 - la viabilité du projet aux plans technique, organisationnel et financier
 - la cohérence stratégique (avec les politiques nationales / provinciales et la complémentarité / synergie avec d'autres projets déjà existants)

b. Définition des ressources disponibles / prévisibles

La priorisation et la programmation s'effectuent de manière concurrentielle et en fonction des ressources disponibles / prévisibles, sur base d'une évaluation comparative. Les ressources financières disponibles / prévisibles doivent donc être estimées préalablement et programmées dans le temps (3 à 5 ans) par le service d'appui technique.

Les ressources estimées peuvent être réparties par axe stratégique, sur la base d'un consensus entre tous les participants de la commission.

Une programmation basée sur les ressources disponibles / prévisibles permettra de disposer d'un programme cohérent et réaliste.

Il pourrait être utile de réaliser une campagne de mobilisation des ressources pour la mise en œuvre du plan de développement. L'organisation d'une table – ronde regroupant les représentants du secteur privé, des partenaires techniques et financiers, etc. ou d'autres actions de plaidoyer (au niveau national et même international), sont quelques exemples qui pourront aider à la mobilisation des ressources adéquates.

c. Définition des critères de sélection / priorisation

La mise au point d'une grille d'analyse sera nécessaire afin de prioriser les fiches de projets sur la base des critères relatifs à l'utilité des projets pour les populations bénéficiaires. La priorisation des idées de projets se fera donc sur la base d'une analyse comparative entre projets.

Il pourra construire des grilles d'analyse qui facilitent la hiérarchisation avec des systèmes de notation.

Schéma : l'évaluation comparative multicritères

L'évaluation comparative multi-critères

CRITERES		Utilité					Viabilité		PRIORITE RELATIVE	
		ECO		SOCIAL		ENV				
		1	2	3	4	5	6	7		
		REVENU INDUIT	DELAI D'OBTENTION	POPULATION TOUCHEE	AUTRES IMPACTS SOCIAUX	RESSOURCES NATURELLES	COMPLEXITE	RISQUES		
COEFFICIENTS PROJETS		2	1	2	1	1	1	1		
Projet A		5	5	12	12	3	4	8	10	
Projet B		1	6	6	8	2	2	2	1	
Projet C		10	11	1	3	1	8	1	2	
Projet D		6	1	9	11	8	9	3	8	
Projet E		11	8	3	4	6	12	7	9	
Projet F		2	7	2	2	12	11	6	2	
Projet G		7	4	7	6	7	3	9	5	
Projet H		3	9	5	1	10	6	11	4	
Projet I		4	12	10	5	5	5	5	7	
Projet J		8	2	8	7	11	10	4	10	
Projet K		12	3	4	9	4	1	10	6	
Projet L		9	10	11	10	9	7	12	12	

Les pondérations et classements cités ici à titre d'illustration sont aléatoires et ne correspondent en rien à des situations réelles.

Pour chaque critère d'utilité et de viabilité: un classement particulier de l'ensemble des idées de projets

Le classement est construit De manière progressive et contradictoire par comparaison des projets au regard de chaque critère concerné .

Les différents critères sont pondérés en fonction des objectifs recherchés.

L'évaluation comparative multi-critères

Pour chaque critère d'utilité et de viabilité: un classement particulier de l'ensemble des idées de projets

Le classement est construit De manière progressive et contradictoire par comparaison des projets au regard de chaque critère concerné .

Les différents critères sont pondérés en fonction des objectifs recherchés.

Pour procéder à la priorisation et la programmation des projets d'investissement, la commission dispose de la liste des idées d'actions consolidées par axe stratégique retenus dans le plan de développement.

Concrètement, l'opération dans les commissions de travail consiste aux:

- Définir les critères d'évaluation dans les domaines de l'utilité et de la viabilité (voir proposition en annexe).
- En cas de besoin / souhait: un domaine de critère pourrait compléter ces deux critères prioritaires. Il s'agit du critère 'cohérence stratégique' :

- Pondérer les critères d'évaluation sur la base de leur importance vis-à-vis d'autres critères (par exemple : utilité sociale deux fois plus importante que l'utilité économique, s'agissant d'un plan de développement basé sur le développement social).

CRITERE I. UTILITE	Pondération (exemple)
Sociale (population touchée, grandeur, durée)	2
Economique (augmentation revenus, réduction dépenses, grandeur, durée)	1
Environnementale (impacts positifs sur ressources naturelles, grandeur, durée)	1
CRITERE II. VIABILITE	
Risques de la mise en œuvre (possibilité de la réalisation et de mise en œuvre)	2
Complexité de fonctionnement (techniques, financières, organisationnelles)	1
CRITERE III. COHERENCE STRATEGIQUE	
Complémentarité / synergie avec des projets et politiques existants	3
Caractère d'urgence (humanitaire, technique, financier)	1

Il ne s'agit pas à ce stade de programmer des projets basés sur des études de faisabilité. Les études seront faites au moment de l'élaboration du budget annuel de l'entité à présenter à l'organe délibérant.

Un modèle de programmation physique et financière des projets dans le temps est élaboré et mis en annexe et permettra aux participants à la commission d'entrer en dialogue avec les participants des autres commissions lors des discussions en plénière.

Les participants à l'atelier pourront ainsi être emmenés à procéder à la définition d'un nouvel ordre de priorité entre les différentes idées d'actions identifiées par les commissions de planification.

2. Actions d'évaluation comparative

- Passer en revue les différents projets proposés retenus par axe stratégique.
- Par axe stratégique : évaluer de manière comparative les projets proposés en pondérant ces projets par critère de sélection.
- Une note consolidée est établie pour chaque projet par simple addition des scores des différents critères.

CRITERE I. UTILITE	Pondération
Sociale (population touchée, grandeur, durée)	1-10
Economique (augmentation revenus, réduction dépenses, grandeur, durée)	1-10
Environnementale (impacts positifs sur les ressources naturelles, grandeur, durée)	1-10
CRITERE II. VIABILITE	
Risques de la mise en œuvre (possibilité de la réalisation et de mise en œuvre)	1-10
Complexité de fonctionnement (techniques, financières, organisationnelles)	1-10
CRITERE III. COHERENCE STRATEGIQUE	
Complémentarité / synergie avec des projets existants (absence de redondances)	1-10
Situations d'urgence (humanitaire, technique, financière)	1-10

3. Actions de priorisation par axe stratégique:

- Multiplier les annotations de chaque projet par rapport à la valeur pondérée de chaque critère
- Etablir un classement de projets par axe stratégique sur la base de la grille de cotation.

- Répartir les projets par ordre décroissant des notes attribuées dans la matrice PIP de l'axe considéré.

4.3.3.2.7. Elaboration du Plan Annuel d'Investissements

L'élaboration du Plan Annuel d'Investissement (PAI) suit le même processus que celui du PIP et définit la tranche annuelle du Programme d'Investissement Prioritaire (PIP) dont les ressources sont disponibles et/ou mobilisable.

La programmation de la première année est élaborée sous forme d'un tableau synthèse (voir annexe) présentant pour chaque axe prioritaire: programmes, objectif/actions/projets, sous activité, échéance, localisation, coût estimé, sources de financement, structures responsables. Il sera extrait et annexé au PD.

Ce tableau contient en outre des coûts des projets envisagés selon le planning annuel et donc des sommes totales qui devront être engagées dans sa mise en œuvre.

Pour définir les actions à inscrire dans le PAI et à mener (chaîne des moyens-fins), il faut comme préalables et critères ceux qui suivent :

- Les critères d'**utilité** dans les trois domaines du développement durable :
 - Sociale : Population touché (grandeur, durée)
 - Economique : Augmentation revenus, réduction dépenses, gain de temps (grandeur, durée)
 - Environnementale : Impacts positifs ou négatifs sur les ressources naturelles (grandeur, durée)
- Les critères de **viabilité** aux plans :
 - Technique (matériels utilisés, disponibilité etc.),
 - Organisationnel (compétences, gestion, maintenance) et
 - Financier (disponibilité, rentabilité,..)
- Les critères de la **cohérence stratégique** (compétences de l'entité, complémentarité / synergie avec d'autres projets etc.).

4.3.4. Restitution des travaux en plénière

Il s'agira de l'harmonisation et de la validation des résultats des travaux de chaque commission en plénière en vue de leur intégration dans les textes finaux du PD. Ce travail d'intégration sera conduit par le service d'appui technique.

4.4. Etape 4: Rédaction et mise en cohérence du PD

La rédaction du document du PD est réalisée par un comité de rédaction, appuyé par le service d'appui technique. Cette phase comporte quatre activités essentielles :

- La rédaction du document provisoire du plan ;
- La mise en cohérence du PD avec les politiques provinciales et nationales ;
- La restitution du document provisoire ;
- La rédaction du document définitif du PD.

4.4.1. Rédaction du document provisoire du plan

Sur base des éléments du diagnostic technique et participatif consolidés, et de résultats de l'atelier de formulation, le comité de rédaction, avec l'accompagnement du service d'appui technique, procède à la rédaction d'une version provisoire du plan qui comprend les rubriques telles qu'indiquées sur le chapitre définissant le contenu d'un PD.

4.4.2. Restitution du document provisoire

Un atelier de restitution (qui dure généralement une journée) sera organisé en vue de permettre au comité de rédaction de présenter le document provisoire du PD. Les participants à cet atelier seront composés des membres des comités de concertation de l'entité, des délégués des PTF, des délégués des autorités administratives, des services techniques déconcentrés de l'Etat, des services du gouvernement provincial, des ONG, de la société civile y compris le secteur privé, des personnes-ressources formellement invitées, etc.

Les participants livrent alors leurs observations, critiques et suggestions sur le contenu du document provisoire. À la suite des débats, la plénière donne son appréciation finale et valide ou rejette le document provisoire.

Dans le cas où la plénière rejette le rapport provisoire, le comité de rédaction est invité à reprendre la rédaction en vue de satisfaire à ses exigences.

4.4.3. Rédaction du document définitif

Après validation du document provisoire, le service d'appui technique, en collaboration avec le comité de rédaction, est invité à produire le document définitif en prenant en compte les observations pertinentes faites lors de l'atelier de restitution.

La responsabilité du service d'appui technique dans l'élaboration du PD s'arrête à cette phase.

4.5. Etape 5 : Approbation et adoption du PD

4.5.1. Au niveau de la province

Au niveau de la province, cette opération s'effectue à trois échelons :

- Echelon 1 : Avis de conformité par le CPPD

Après la rédaction du document définitif par le comité de rédaction, le document du PDP est transmis au CPPD qui formule un avis de conformité préalable à son approbation par le gouvernement provincial. Cet avis de conformité est donné par écrit.

- Echelon 2 : Approbation du PDP par l'organe exécutif

La Constitution de la RDC ainsi que la Loi 08/012 du 31 juillet 2008 portant principes fondamentaux relatifs à la libre administration des provinces et la Loi 08/016 du 7 octobre 2008 portant composition, organisation et fonctionnement des Entités Territoriales Décentralisées et leurs rapports avec l'Etat et les Provinces stipulent en effet que la planification et la programmation du développement de la province est de la compétence du gouvernement provinciale.

Le Gouverneur de Province organise à ce sujet une réunion extraordinaire du conseil des ministres avec un ordre du jour unique : l'approbation du plan provincial de développement.

- Echelon 3 : Adoption du PDP par l'Assemblée Provinciale

L'adoption du plan de développement provincial est de la responsabilité de l'Assemblée Provinciale. La loi portant principes fondamentaux relatifs à la libre administration des provinces stipule en effet que l'Assemblée Provinciale « légifère dans les domaines relevant de la compétence exclusive de la province ». En outre, elle légifère par voie d'édit qui fixe les règles concernant entre autres la planification provinciale.

Il est recommandé que l'adoption du plan de développement provincial soit faite dans le cadre d'une session extraordinaire de l'Assemblée Provinciale avec un ordre du jour unique : l'adoption du plan provincial de développement.

Après adoption du PDP par l'Assemblée Provinciale, celui-ci devient le seul cadre de référence pour tout programme de développement, tout appui en matière de développement et tous les investissements dans la province.

4.5.2. Au niveau de l'ETD

Au niveau de l'ETD, le processus d'adoption est mené à trois niveaux :

- Niveau 1 : Approbation du PDL par le Collège Exécutif de l'ETD.

Après la rédaction du document définitif par le comité de rédaction, le document du PDL est transmis au Collège Exécutif de l'ETD pour son approbation. La constitution de la République ainsi que la loi portant composition, organisation et fonctionnement des Entités Territoriales Décentralisées et leurs rapports avec l'Etat et les Provinces stipulent en effet que la planification et la programmation du développement de l'ETD est de la compétence du Collège Exécutif de l'ETD. Le Chef de l'Exécutif de l'ETD invite à ce sujet les Echevins à une réunion extraordinaire avec un ordre du jour unique : l'approbation du PDL.

- Niveau 2 : Adoption du PDL par le Conseil de l'ETD.

L'adoption du PDL est de la responsabilité du Conseil de l'ETD. La loi organique N° 08/016 du 07 octobre 2008 portant composition, organisation et fonctionnement des Entités Territoriales Décentralisées et leurs rapports avec l'Etat et les Provinces, stipule en effet que le Conseil de l'ETD « légifère sur les matières d'intérêt de l'ETD et qu'il adopte le programme élaboré par le Collège Exécutif de l'ETD ».

Il est recommandé que l'adoption du PDL soit faite dans le cadre d'une session extraordinaire du Conseil de l'ETD avec un ordre du jour unique : l'adoption du plan de développement local.

- Niveau 3 : Avis de conformité par le Gouverneur de Province (Autorité de tutelle).

Après adoption du PDL par le Conseil de l'ETD, les documents sont transmis à la tutelle qui formule un avis de conformité préalable à la mise en œuvre. Cet avis de conformité est donné par écrit conformément à la loi. Il est toutefois réputé acquis vingt jours à partir de la date de l'accusé de réception délivré par l'autorité de tutelle (*loi ofetd, art.98*). Lorsque l'autorité de tutelle refuse de donner un avis de conformité préalable, le conseil peut exercer un recours devant la Cour administrative d'appel du ressort (*loi ofetd, art.99*). L'avis de conformité de l'autorité de tutelle constitue l'étape ultime de validation du plan.

La mise en œuvre du PDL ne peut débuter que si le Conseil de l'ETD le valide en bonne et due forme et que l'autorité de tutelle donne son avis de conformité ou ne réagit pas endéans les vingt jours requis.

V. CONCLUSION GENERALE

La planification du développement provincial et local est une entreprise qui comporte un certain nombre d'opérations qui détermine son efficacité :

1. **Elle est une opération de prévision:** car elle organise l'avenir. Il faut donc, à partir d'une situation actuelle, dégager les tendances et les problèmes, prévoir leur évolution et les problèmes futurs qui surgiront des modifications de la situation, notamment celles provoquées par les effets de la planification elle-même ;
2. **Elle est une opération de sélection:** car il n'est pas possible de traiter à la fois de la même manière tous les aspects de développement d'autant plus que les ressources financières, les problèmes et leurs solutions éventuelles sont divergents, voire contradictoires. Il faut donc établir des hiérarchies, des échelles de valeur, des priorités sur lesquelles portera l'effort principal ;
3. **Elle est une opération de coordination:** Tous les domaines de développement conduisant à la réalisation des objectifs qu'on s'est fixés sont coordonnés par l'Entité. Ainsi, la planification ajuste et harmonise les objectifs que l'on s'est fixé, coordonne les moyens d'action, répartit les ressources de toutes natures, de façon à respecter un certain équilibre ;
4. **Elle est une opération d'autorité:** car c'est un acte politique puisqu'en soi le plan appartient à une entité du pays, un conseil délibérant et un collège exécutif, qui en ont la responsabilité. Il ne peut y avoir de planification sans autorité reconnue, suffisamment forte de telle sorte que les orientations, les ordres émanant d'elle et les décisions qu'elle prend soient respectées ;
5. **Elle est une opération continue:** car le plan est forcément programmé pour une durée déterminée, mais on prévoit également l'enchaînement d'une série d'actions dans l'avenir ;
6. **Elle est une opération stratégique:** car elle doit considérer l'ensemble de la situation et tous les aspects de développement si bien que même si elle décide de n'agir que sur un petit nombre d'éléments, elle doit choisir les éléments paraissant plus déterminants sur lesquels elle agira ;
7. **Elle est une opération participative** qui implique tous les acteurs de développement dans toutes les phases du processus de planification provinciale et locale.
8. **Enfin, elle est une opération de coopération constante** qui exige dans l'ensemble une attitude psychologique et une discipline d'esprit particulière.

VI. ANNEXES / OUTILS

6.1. TABLEAU DE DIX FACTEURS POUR UNE PARTICIPATION REUSSIE

1. Un bon calendrier et des besoins clairs	Les acteurs sont-ils prêts à collaborer et sont-ils animés d'une ferme volonté de travailler ensemble ?
2. Des groupes d'acteurs forts	Les groupes d'acteurs et pools d'animateurs à qui l'on demande de participer sont-ils crédibles, bien organisés et capables de défendre leurs intérêts de façon efficace ?
3. Implication du plus grand nombre	Tous les secteurs clés concernés par ce problème sont-ils représentés en lieu du secteur prédominant ? Une attention particulière est-elle prêtée aux rapports femmes-hommes, secteur formel-secteur informel, secteur public-secteur privé, à la situation des groupes traditionnellement marginalisés ?
4. Déplacement vers une préoccupation plus grande	Les acteurs recherchent-ils moins les intérêts de quartier au profit des intérêts plus élargis à l'échelle de la collectivité locale au cours du processus
5. Engagement et/ou implication de 'grands' leaders visibles	Un représentant de la ville ayant un pouvoir de décision est-il présent si le maire, par exemple, ne peut pas s'impliquer, ou est ce que le processus est mis en place de façon à ce que les décisions municipales puissent être restituées au groupe d'acteurs de façon efficiente ? Les citoyens et les organisations de la société civile, envoient-ils leurs meilleurs représentants pour participer au programme
6. Appui ou consentement des autorités ou des pouvoirs en place	Les institutions ou les blocs de pouvoir clés – par exemple le conseil municipal, la chambre de commerce, les organisations syndicales, les ONGS locales etc.-acceptent-ils d'appuyer et de respecter les recommandations sorties du processus adopté et de s'y conformer ?
7. Un leadership fort pour le processus	Le processus de planification est-il en train d'être géré efficacement ? Entre autres indicateurs : maintenir les acteurs à la table pendant les périodes de frustration, les aider à négocier les points difficiles, fait en sorte que le sentiment d'inclusion et d'importance soit universel et constant
8. Crédibilité et ouverture du processus	Est-ce que tous les acteurs pensent que le processus est juste ? Est-ce un processus ouvert ou tout simplement un processus d' »approbation à l'aveuglette » ? Existe-t-il des procédures et règles de base adoptées ?
9. Surmonter la méfiance et le scepticisme	A-t-on fait des efforts au début du processus pour faire face à la méfiance et au scepticisme chez les acteurs ?
10. Succès avant terme	De petits succès devraient être réalisés tout au long du processus pour encourager les acteurs, ces succès sont –ils reconnus, capitalisés et célébrés ?

6.2. ANALYSE FFOM DES 3 DIMENSIONS DU DEVELOPPEMENT DURABLE

Le profil économique sur la base de l'approche FFOM (exemples) :

Domaine	Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
Exportations (Biens)	Capacité de production agricole ou minière, Attractivité marchande, Accessibilité aux zones nationales et internationales de consommation,	Non accessibilité aux marchés extérieurs, absence des zones de production et de consommation	Réduction du coût de transport, gain de temps, exploration marchés extérieurs, diplomatie, image territoriale, diaspora	Non-compétitivité, abandon des zones de production, environnement macro-économique,
Exportations (Services)	Présence des infrastructures sanitaires et scolaires de qualité Présence des infrastructures de tourisme Infrastructures de transport (aérodrome, port, routes, fleuve)	Absence des infrastructures structurants (électricité, scolaires et sanitaires, routes, communication etc.)	Désenclavement, promotion de l'attractivité, ouverture, stabilité	
Importations (Biens)	Accessibilité aux zones nationales et internationales de production	Compétitivité, faible production locale	Productivité, meilleure qualité des produits locaux Accès aux produits moins chers	Pouvoir d'achat, environnement macro-économique, dépendance
Importations (services)	Routes, communication	Absence services publics de proximité, désenclavement, coût de transport	Désenclavement, fourniture services publics, partenariat privé-public	Enclavement, insécurité, dépendance
Transferts entrants	Présence banques, western union, Diaspora, projets / programmes, masse salariale des fonctionnaires, armée, dépenses locales d'investisseurs Transferts fiscaux entrants (transparence, bonne gouvernance)	Non attractivité, pas de voies de communication	Nouvelles sources de financement Transferts fiscaux entrants (transparence, bonne gouvernance)	Dépendance, Manque d'esprit d'innovation Non –rétrocession des taxes fiscales
Transferts sortants		Braindrain, Investissements hors territoire, Transferts vers la diaspora, Transferts fiscaux sortant		Fuite des capitaux Corruption

Le profil social sur la base de l'approche FFOM (exemples):

Domaine	Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
STABILITE (sous domaines : redistribution revenus, Cohésion sociale, Santé)	Existence et qualité des services publics de base Cohésion sociale, culture, Paix, sécurité, justice, transparence, systèmes d'entraide et de solidarité, culture, sports, syndicats, emploi, épanouissement, fiertés,	Non-accessibilité aux services publics de base, maladies, absence des systèmes de micro-finance, conflits, insécurité, banques, corruption, inégalité, chômage, frustrations, passivité	Rapprochement services publics, meilleure qualité, création d'emplois,	Instabilité des institutions territoriales, détérioration des infrastructures, guerre, conflits, déculturation, urbanisation, émigration, braindrain
CHANGEMENT (sous-domaines : formations, échanges)	Formation, curiosité, créativité, innovation, esprit d'entrepreneuriat, confiance, savoir-faire, liberté d'expression, bourses, stages	Faible qualité des services d'éducation et de formation, communication, désenclavement,	innovation, NTIC, connaissance, Infrastructures de transport	émigration, braindrain

Le profil environnemental sur la base de l'approche FFOM (exemples) :

Domaine	Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
Sols / sous-sols	Fertilité du sol, Existence des indices de minerais	Exploitation abusive et excessive du sol, Non – exploration et exploitation des ressources minières	Attractivité territoriale, exploitation, valorisation	Désastres naturels détérioration de l'attractivité, dégradation du sol, conflits fonciers
Air / atmosphère	Pureté de l'air Vent au niveau des cours d'eau	Pollution (ménages, odeurs d'animaux) Bruits : ménages, usines, Feu de brousse Poussière	Énergies solaires et éoliques	Pollution, réchauffement climatique
Eau de surface / souterrain	Existence nappe phréatique Accessibilité eau potable	Inondations Manque de traitement d'eau potable	Développement, traitement et fourniture de l'eau potable, Création et exploitation de l'énergie hydraulique Pluviométrie	Inondations, pollutions, dégradation potentiels halieutiques
Faune	Diversification Sources de revenus des chasseurs	Éloignement des animaux	Déchets organiques – fabrication d'engrais agricole	
Flore	Existence d'une végétation diversifiée	Absence d'une politique / culture de reboisement	Recherche pharmaceutiques Exploitation durable par les autochtones du territoire, Exploitation dérivés	Désertification et érosions du sol

6.3. ANALYSE TRANSVERSALE DES ACTIVITES ECONOMIQUES D'UNE ENTITE

Inventaire des secteurs :

- a. Produits et services à une clientèle extérieure du territoire (captation potentielle ou effective de revenus sur des marchés extérieurs)
- b. Biens et services de base aux résidents (fourniture de biens et services à fonction résidentielle, marché intérieur)
- c. Autres biens et services (fourniture de biens et services aux résidents et aux opérateurs, marchés intérieurs)

Sélection des secteurs

1. Sélectionner les secteurs susceptibles de faire l'objet d'une stratégie territoriale concertée, en privilégiant celles dont l'impact potentiel sur le revenu territorial semble à la fois le plus élevé et le plus réaliste.

Pour chacun des secteurs étudiés, l'analyse sera conduite selon le canevas suivant :

Données

2. Lister les différentes données et sources utilisées, y compris les éventuelles investigations complémentaires effectuées.

Niveaux de service et d'activité

3. Indiquer, et si possible localiser, les quantités et les valeurs (actuelles, passées et prévisibles à terme) de la production territoriale, de la consommation territoriale et du solde commercialisé à l'extérieur du territoire.

Impact économique

4. Identifier et quantifier (au besoin à partir de % estimés) les activités intermédiaires nécessaires. Calculer (également sur base de % estimés) la valeur des importations d'autres territoires et de l'étranger que demandent ces activités.

(1) déduire le volume global des revenus injectés dans le territoire par le secteur.

(2) émettre des hypothèses sur la part de ces revenus recyclés dans le territoire et en faire l'analyse selon la trame SWOT. Mettre en évidence les risques à court et moyen terme et les potentialités positives relatifs à l'impact économique du secteur. Proposer une stratégie indicative.

Impact social

5. Identifier et estimer les emplois générés par le secteur dans le territoire. Quantifier globalement le travail et la masse salariale correspondants.

6. Analyser selon la trame SWOT la génération d'emploi ainsi que les autres incidences sociales éventuelles, positives et négatives (ex. surpeuplement, conflits, travail des enfants, etc. mais aussi formation, santé, etc.). Mettre en évidence les risques à court et moyen terme et les potentialités positives relatifs à l'impact social du secteur. Proposer une stratégie indicative.

Impact environnemental

7. Identifier et quantifier les impacts du fonctionnement du secteur en termes de consommation d'énergie et de consommations ou de pollutions de ressources naturelles, renouvelables et non renouvelables.

8. Faire l'analyse de ces impacts selon la trame SWOT. Mettre en évidence les risques à court et moyen terme et les potentialités positives relatifs à l'impact environnemental du secteur. Proposer une stratégie indicative.

6.4. MATRICE DE PROGRAMMATION DES ACTIONS

Secteur/thème (exemple)	Axes stratégiques (exemple)	Actions retenues	Réalisations physiques/Quantité/ localisation	Année de réalisation (3 ans / 5 ans)					Coût	Acteurs	Responsables	Source de financement
				1	2	3	4	5				
Secteur productive	Augmentation des revenus											
Développement social	Amélioration de l'accessibilité et la qualité des services publics											

6.5. FICHES DE CALCULS POUR LE REVENU TERRITORIAL

EXPORTATIONS: RECETTES DE LA POPULATION PAR LA VENTE DES BIENS ET SERVICE A UN CLIENTELE EXTERIEUR

BIENS EXPORTES	Production totale réalisée par mois	Part de la production consommée localement / mois	Part de la production destiné à la vente à l'extérieur / mois	Lieu(x) de destination	Valeur ou tarif unitaire	CA de la vente à l'extérieur par mois	Somme annuelle des CA par mois	% de CA dépensé à l'extérieur	Valeur annuelle entrant
			A		B	$C = A \times B$	$D = \sum (C)$	E	$F = D - E$
X									
Y									
TOTAL									
SERVICES EXPORTES			Quantité exportée par mois	Lieu(x) de destination	Valeur ou tarif unitaire	CA par mois	Somme annuelle des CA par mois	% de CA dépensé à l'extérieur	Valeur annuelle entrant
			A		B	$C = A \times B$	$D = \sum (C)$	E	$F = D - E$
Services scolaires									
Services médicaux									
Prestations (Expertise locale fournie à l'extérieur)									
Autres services exportés (transport, tourisme, banques)									
TOTAL									

IMPORTATIONS : DEPENSES DE LA POPULATION POUR L'ACHAT DES BIENS ET SERVICES EN PROVENANCE DE L'EXTERIEUR DE L'ENTITE

BIENS IMPORTES	Lieu(x) de provenance	Quantité importée par mois	Valeur ou tarif unitaire	CA par mois	Somme annuelle des CA par mois	% de CA dépensé sur place	Valeur annuelle sortant
		A	B	$C = A \times B$	$D = \sum (C)$	E	$F = D - E$
X							
Y							
Z							
TOTAL							
SERVICES IMPORTES	Lieu(x) de provenance	Quantité importée par mois	Valeur ou tarif unitaire	CA par mois	Somme annuelle des CA par mois	% de CA dépensé sur place	Valeur annuelle sortant
		A	B	$C = A \times B$	$D = \sum (C)$	E	$F = D - E$
Services scolaires							
Services médicaux							
Prestations (Expertise venant de l'extérieur)							
Autres services importés							
TOTAL							

TRANFERTS ENTRANTS :	L'ARGENT DE L'EXTERIEUR ENTRANT DANS L'ENTITE SANS CONTREPARTIE EN B&S
----------------------	--

Domaines de transferts entrants	Source	Lieu(x) de provenance	Somme des valeurs / mois	Somme annuelle de valeurs mensuelles	% de la valeur sortant du territoire	Valeur annuelle entrant
	A		B	$C = \sum(B)$	D	$E = C - D$
Dons diaspora						
Projets / programmes						
Salaires fonctionnaires						
Transferts fiscaux entrants						
Autres transferts						
TOTAL						

TRANFERTS SORTANTS : L'ARGENT DE L'ENTITE SORTANT VERS L'EXTERIEUR SANS CONTREPARTIE EN B&S

Domaines de transferts entrants	Source	Lieu(x) de destination	Somme des valeurs / mois	Somme annuelle de valeurs mensuelles	% de la valeur restant dans l'entité	Valeur annuelle sortant
				C	D	E = C - D
Investissements hors territoire						
Transferts vers la diaspora						
Transferts fiscaux sortants						
Autres transferts						
TOTAL						

6.6. SCHEMAS DES FLUX FINANCIERS TERRITORIAUX

Schéma 1 : Mouvements de l'argent entre l'Entité et l'extérieur

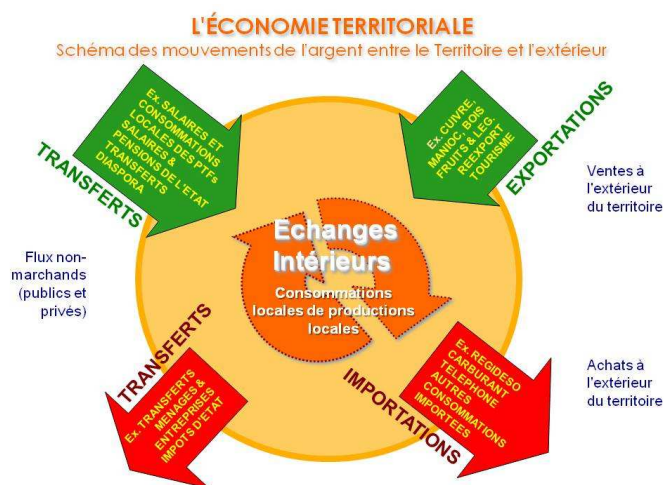


Schéma 2 : Circulation de l'argent à l'intérieur du Territoire

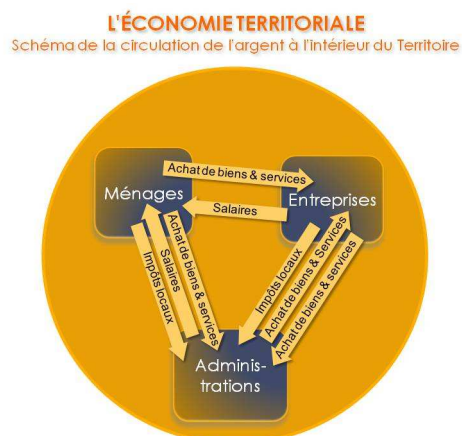
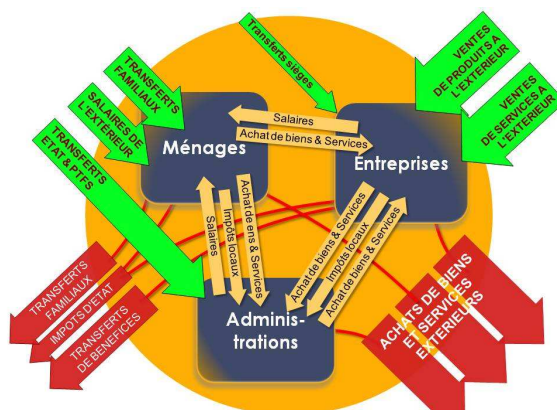


Schéma 3 : Mouvements des flux d'argent à l'intérieur et à l'extérieur de l'entité



6.7. MODELE D'UNE FICHE DE PROJET

A. FICHE D'IDENTIFICATION

Service attendu	<i>Quel(s) service(s) sera (seront) rendu(s) par le projet ?</i>
Population bénéficiaire	<i>A qui seront rendus ces services ? Qui sont et où sont localisés les groupes bénéficiaires de ces services ? Quel est leur poids dans l'entité (nombre ou % de la population locale) ?</i>
Consistance Technique	<i>Désignation et description sommaire des ouvrages et équipements à réaliser.</i>
Coûts estimatifs	<i>Ordre de grandeur des coûts de réalisation des ouvrages et équipements</i>
Maîtrise d'Ouvrage	<i>Répartition des responsabilités de programmation, de réalisation et de gestion.</i>

B. JUSTIFICATION (1 page)

1. UTILITE DU PROJET (mécanisme, ordre de grandeur, durée, probabilité)

IMPACTS ECONOMIQUES: Revenu Territorial	<i>Identification et évaluation des effets positifs et négatifs du projet sur l'augmentation du revenu, la diminution des dépenses et du temps disponibles dans l'entité</i> <i>Recettes d'exportation – biens et services territoriaux vendus à l'extérieur</i> <i>Transferts entrants – envois de fonds non commerciaux</i> <i>Dépenses d'importation – achat de biens et services extérieurs</i> <i>Transferts sortants – envois de fonds non commerciaux</i> <i>Temps disponible de la population du territoire</i>
IMPACTS SOCIAUX : Capital humain	<i>Hypothèses, analyses et estimations sur les effets positifs et négatifs, directs et indirects du projet sur la redistribution de revenus dans la population ainsi que d'autres paramètres affectant les ressources humaines de l'entité</i> <i>Pouvoir d'achat des populations – emplois et revenus créés dans l'entité</i> <i>Stabilité individuelle (santé) et collective (cohésion sociale)</i> <i>Changement individuel (éducation) et collective (échanges)</i>
IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX : Ressources naturelles	<i>Hypothèses, analyses et estimations sur les effets positifs et négatifs du projet sur le capital de ressources naturelles de l'entité (Sols / sous-sol, Eaux de surface / souterraines, Atmosphère, Flore, Faune sauvage et domestique) en termes de</i> <i>destruction/ pollution – création / reconstitution / consommation / protection / purification/ développement</i>

2. DURABILITE DU PROJET (technique, organisationnelle, financière)

SIMPLICITE DE LA REALISATION:	<i>Prise en compte des obstacles ou aléas Techniques, Organisationnels ou Financiers éventuelles risquant de retarder ou d'empêcher la réalisation ou la mise en service du projet</i>
VIABILITE DU FONCTIONNEMENT DE LA SERVICE :	<i>Prise en compte des obstacles et aléas Techniques, Organisationnels ou Financiers risquant de mettre en cause la continuité de l'offre ou de la demande du service rendu par le projet</i>
COHERENCE STRATEGIQUE	<i>Urgence, complémentarité / synergie avec des projets existants ou en cours.</i> <i>Cohérence avec des stratégies nationales, provinciales, locales de développement</i>

CRITERE 1 : UTILITE

1.1 IMPACTS ECONOMIQUES: Hypothèses, analyses et estimations - sur les effets du projet sur l'augmentation du revenu territorial

Accroissement d'exportations	<u>Mécanismes</u> : le service rendu par le projet augmentera-t-il les ventes de biens et/ou services locaux à des acheteurs extérieurs ? comment ? <u>Ordre de grandeur</u> : exemples et calculs proposés pour évaluer la valeur de ces exportations nouvelles / accrues <u>Délai</u> : délai d'apparition des revenus correspondants dans le territoire. <u>Probabilité</u> : les chances que les exportations supposées se réalisent effectivement sont-elles fortes ou faibles et pourquoi ?
Productions de substitution	<u>Mécanisme</u> le projet contribuera-t-il au remplacement de consommations importées par des biens et/ou services locaux ? comment ? <u>Ordre de grandeur</u> : exemples et calculs proposés pour valoriser la diminution des dépenses d'importations correspondantes <u>Délai</u> : délai d'occurrence de ces diminutions de dépenses d'importations. <u>Probabilité</u> : les chances que les substitutions supposées se réalisent effectivement sont-elles fortes ou faibles et pourquoi ?
Accroissement de transferts entrants	<u>Mécanisme</u> : le service rendu par le projet contribuera-t-il à accroître les envois d'argent extérieur dans l'entité (non-marchands : familles, PTFs, Etat, etc.) ? comment ? <u>Ordre de grandeur</u> : exemples et calculs proposés pour valoriser l'accroissement des transferts entrants <u>Délai</u> : délai d'occurrence de l'accroissement des transferts entrants dans l'entité. <u>Probabilité</u> : les chances d'un accroissement des transferts entrants dans le territoire sont-elles fortes ou faibles et pourquoi ?
Réduction de transferts sortants	<u>Mécanisme</u> : le service rendu par le projet contribuera-t-il à diminuer les envois d'argent vers l'extérieur à partir de l'entité (impôts, investissements, familles, etc.) ? comment ? <u>Ordre de grandeur</u> : exemples et calculs proposés pour valoriser la diminution des transferts sortants <u>Délai</u> : délai d'occurrence de la diminution des transferts sortants de l'entité. <u>Probabilité</u> : les chances de la diminution supposée des transferts sortants de l'entité sont-elles fortes ou faibles et pourquoi ?
Gains de temps	<u>Mécanisme</u> : le service rendu par le projet contribuera-t-il à augmenter le temps disponible pour l'activité économique dans l'entité ? comment ? <u>Ordre de grandeur</u> : exemples et calculs proposés pour quantifier le temps dégagé <u>Délai</u> : délai d'apparition des gains de temps induits. <u>Probabilité</u> : les chances de l'apparition effective des gains de temps supposés sont-elles fortes ou faibles et pourquoi ?

1.2. IMPACTS SOCIAUX : Hypothèses, analyses et estimations sur les effets positifs et négatifs du projet sur les ressources humaines territoriales

Redistribution des revenus	<u>Mécanisme</u> : quels seront les effets du projet (positifs / négatifs ; directs / indirects) sur les emplois et les revenus dans la population locale ? selon quels mécanismes ? <u>Ordres de grandeur</u> : exemples et calculs proposés pour quantifier ou valoriser la redistribution (emplois / revenus / population touchée) <u>Délai</u> : délai d'apparition des emplois et revenus. <u>Probabilité</u> : les chances de la diminution supposée des transferts sortants de l'entité sont-elles fortes ou faibles et pourquoi ?
Stabilité (santés, cohésion sociale, équité)	<u>Mécanisme</u> : quels seront les effets du projet (positifs / négatifs ; directs / indirects) sur la santé (physique, morale) de la population locale et la cohésion sociale (paix, transparence, justice, sécurité) ? selon quels mécanismes ? <u>Ordres de grandeur</u> : exemples et calculs proposés pour évaluer (dans la mesure du possible) l'importance des effets identifiés <u>Délai</u> : délai d'apparition des effets identifiés. <u>Probabilité</u> : les chances d'apparition des effets identifiés sont-elles fortes ou faibles et pourquoi ?
Changement (formations, échanges)	<u>Mécanisme</u> : quels seront les effets du projet (positifs / négatifs ; directs / indirects) sur d'autres paramètres affectant la population locale (ex. savoirs, ouverture, échanges, formations, communication) ? selon quels mécanismes ? <u>Ordres de grandeur</u> : exemples et calculs proposés pour évaluer (dans la mesure du possible) l'importance des effets identifiés <u>Délai</u> : délai d'apparition des effets identifiés. <u>Probabilité</u> : les chances d'apparition des effets identifiés sont-elles fortes ou faibles et pourquoi ?

1.3. IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX : Hypothèses, analyses et estimations sur les effets positifs et négatifs du projet sur le capital de ressources naturelles du territoire.

Sols	<u>Mécanismes</u> : le fonctionnement et la réalisation du projet entraîneront-ils des destructions / dégradations ou des préservations / reconstitutions de ressources naturelles de l'entité ? comment ? <u>Ordres de grandeur</u> : exemples et calculs proposés pour quantifier ou valoriser les destructions & dégradations ou préservations & reconstitutions de RN. <u>Délai</u> : délai d'apparition des effets identifiés. <u>Probabilité</u> : les chances d'apparition des effets identifiés sont-elles fortes ou faibles ? pourquoi ?
Air / atmosphère	
Eaux de surface / souterrain	
Faune	
Flore	

CRITERE 2 : DURABILITE

2.1. SIMPLICITE DE LA REALISATION: *Identification des obstacles ou aléas Techniques, Organisationnels ou Financiers risquant de retarder ou d'empêcher la **réalisation** ou la **mise en service** du projet ; évaluation de la crédibilité des dispositions préalables proposées pour lever les risques identifiés.*

au plan technique	Difficultés de nature technique (ex. caractéristiques des sols, complexité des ouvrages et des techniques de construction et de desserte, disponibilité des matériels, de matériaux, de main d'œuvre, d'énergie, etc., calendrier de réalisation, etc.
au plan organisationnel	Difficultés de nature juridique, institutionnelle, sociale, politique, culturelle, etc. soulevés par la localisation ou les activités du projet (ex. statut foncier, litiges, oppositions socioprofessionnelles, conflits, indemnisations, permis, etc.).
au plan financier	Difficultés d'ordre financier relatives aux estimations de coûts, aux modalités d'engagement, de liquidation et de règlement, à la disponibilité des participations des bénéficiaires, etc.

2.2. VIABILITE DU FONCTIONNEMENT DE SERVICE : *Identification des obstacles et aléas Techniques, Organisationnels ou Financiers risquant de mettre en cause la continuité de l'offre ou de la demande du service rendu par le projet ; évaluation de la crédibilité des dispositions proposées pour lever ou limiter les risques identifiés.*

au plan technique	Insuffisances mettant en péril la fourniture et l'accessibilité du service ou sa qualité (ex. fonctionnalité et solidité des ouvrages, disponibilité des approvisionnements en intrants, énergies et consommables, qualification du personnel, nature des contrôles, etc.).
au plan organisationnel	Difficultés de nature juridique, institutionnelle, sociale, politique, culturelle, économique, etc. fragilisant la demande (ex. réglementations, concurrences d'autres projets, litiges administratifs ou commerciaux, etc.), ou la fourniture du service rendu par le projet (ex. insuffisances dans la solidité de l'organisation, dans la stabilité, la motivation ou la qualification du personnel, dans la périodicité et la qualité du suivi et du contrôle, etc.).
au plan financier	Difficultés de mobilisation du financement nécessaire à la continuité et à la qualité du service (ex. augmentations de prix, mauvaise gestion, prévisions charges / recettes erronées, non-respect d'engagements, aléas imprévus, etc.).

2.3. COHERENCE STRATEGIQUE DE SERVICE

Synergies au plan stratégique	En quoi ou comment ce projet s'inscrit-il dans votre stratégie de développement ? Sinon, fait-il réellement partie de vos priorités et pourquoi ?
Complémentarité avec d'autres projets	Comment le projet est-il relié (articulé, en synergie) à d'autres projets que vous prévoyez à court-terme ? Ex. complémentarités fonctionnelles ; sociales ; de bénéficiaires ; géographiques ; etc.

6.8. CANEVAS D'UN PLAN DE DEVELOPPEMENT PROVINCIAL ET LOCAL

INTRODUCTION GENERALE

1. CONTEXTE ET METHODOLOGIE D'ELABORATION DU PD

1.1. Contexte

Circonstances et raisons justifiant l'élaboration du PD au plan politique, sécuritaire, économique et social pour l'entité.

1.2. Méthodologie

Démarche méthodologique suivie pour élaborer le PD

2. PRESENTATION DE L'ENTITE

Présentation de la situation actuelle de l'entité en fonction des rubriques suivantes:

- Historique et situation géographique ;
- Organisation politico-administrative ;
- Principales activités économiques et infrastructures de base;
- Atouts et contraintes dans les domaines économiques, sociaux et environnementaux ;
- Fonctionnement de l'entité au niveau de sa gestion et des services rendus aux populations ; etc.

3. ETAT DES LIEUX DE L'ENTITE

3.1. Analyse du diagnostic participatif du développement durable

Elle consiste à décrire les principales dimensions du développement durable :

La dimension économique :

- a. Fonctionnement des filières, répartition des acteurs avec leurs recettes et leurs dépenses, localisation de l'origine des recettes et les destinations des dépenses ;
- b. Valeurs et types de production locale destinée pour la consommation locale ;
- c. Produits et services à la clientèle extérieure à l'entité ;
- d. Biens et services de base aux résidents et aux opérateurs, en fonction de leur localisation ;
- e. Valeurs des biens et services importés et exportés ;

- f. Flux financiers entrants et sortants y compris les transferts financiers entrants et sortants (sans contrepartie en biens et services) et leurs acteurs ;
- g. Forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM) pour chaque composante économique ;
- h. Visualisation du schéma des flux financiers.

D. La dimension sociale :

- a. La redistribution des revenus par le volume des emplois, les niveaux des prix des biens et services de base, les niveaux d'accès au crédit (moderne et traditionnel), la répartition géographique des services (équité) ;
- b. la situation de la santé physique (services de santé, alimentation, hygiène (nettoyement, assainissement), sports, qualité de l'habitat, etc.;
- c. la cohésion sociale (infrastructures, mobilité & services de communication intra-territoriale, espaces et événements de rencontres, vie associative, coutumes et valeurs communautaires, gestion/résolution des conflits individuels et collectifs, justice, sécurité civile, paix, etc.;
- d. le capital humain (alphabétisation, accessibilité et qualité de l'enseignement, formation professionnelle, *services techniques déconcentrés de l'état; services techniques de la province; prestataires privés; ONG et autres*, etc.) ;
- e. les échanges / communication (infrastructures & services de communication avec l'extérieur, services touristiques, voyages, échanges de jeunes, etc.),
- f. les forces / faiblesses / opportunités / menaces (FFOM) pour chaque domaine ;

E. La dimension environnementale :

Les ressources existantes de l'entité dans :

- a. le sol / sous-sol ;
- b. air / atmosphère ;
- c. eau de surface / souterraine ;
- d. faune et flore ;
- e. les forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM) pour chaque domaine.

3.2. PROBLEMATIQUE DU DEVELOPPEMENT

Présentation de la problématique du développement telle que perçue par la population et les acteurs de développement, à partir des diverses activités de consultation tenues dans le cadre de la phase de diagnostic participatif, de faire état des conclusions en terme de problèmes, forces, faiblesses, opportunités et menaces auxquelles l'entité est confrontée dans sa démarche de développement.

3.3. INDICATEURS DE BASE DE DEVELOPPEMENT

Constitution d'un tableau de bord des principaux indicateurs (*quantitatifs ou qualitatifs*) de pauvreté et de développement de l'entité pouvant permettre à terme, de mesurer l'impact économique, social et environnemental de la mise en œuvre du PD.

4. VISION COMMUNE A LONG TERME DE L'ENTITE

Projection de l'image de la situation de l'entité, telle que la souhaitent ses acteurs pour les générations futures. Elle représente un compromis entre les rêves des acteurs et les projections sur l'évolution probable des conditions de vie et de l'économie locale. Il est question de construire un objectif à long terme afin de «savoir où on va».

5. ORIENTATIONS ET OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT

Les orientations déterminent le travail commun aux différents partenaires qui devrait être consignées dans une charte comportant un certain nombre de règles du jeu et formalisant l'engagement des parties dans le processus.

Elles conceptualiseront les attentes des participants et serviront à l'évaluation de la démarche. Elles doivent donc être précises, claires et compréhensibles par tous. Elles servent de guide pour l'identification des objectifs de développement, des stratégies et des idées d'actions.

Les objectifs déterminent des interventions des parties prenantes au développement provincial / local. Ils sont la projection d'un état jugé souhaitable, un changement proposé, observable et mesurable, par les acteurs provinciaux et locaux avec comme fonction principale de donner une perspective commune et réellement partagée au processus de développement à court et à moyen terme pour éviter le pilotage à vue.

6. AXES STRATEGIQUES ET PROGRAMMES DE DEVELOPPEMENT

Le Plan de développement s'articule autour d'un petit nombre d'axes stratégiques majeurs définissant les volets essentiels du développement de l'entité. Ces axes peuvent être organisés selon les dimensions du développement durable et leurs réalités telles que révélées par l'analyse diagnostique.

Les différents programmes structurants retenus sont classés selon les axes stratégiques identifiés. Ces programmes sont définis en rapport avec les stratégies identifiées dont ils contribuent à l'atteinte des objectifs préalablement fixés.

Chaque programme structurant est ainsi décliné en actions concrètes qui s'inscrivent dans l'environnement stratégique défini pour l'entité.

6.9. ESQUISSE BIBLIOGRAPHIQUE

7.1. Quelques Ouvrages et liens

- **DEMAZIERE Christophe** : *L'action économique locale et l'environnement. Les collectivités locales prennent-elles en compte les contraintes et opportunités qu'offrent les ressources naturelles pour l'économie d'un territoire*, septembre 2002
- **DESTATTE Philippe**, *Prospective territoriale*, Institut Destrée, 2006
- **LAGANIER Richard, VILLALBA Bruno et ZUINDEAU Bertrand** : *Le développement durable face au territoire : éléments pour une recherche pluridisciplinaire*, septembre 2002
- **LETARTE Georges** : *Les municipalités et le développement social. Un cas-type : les municipalités de la région de la Capitale-Nationale*, Cahiers du GRIDEQ, Rimouski, 2003, 142p.
- **SCHNEIDER Ludovic** : *Le développement durable territorial*, Février 2010, Afnor éditions
- **THEYS Jacques** : *L'approche territoriale du « développement durable », condition d'une prise en compte de sa dimension sociale*, septembre 2002
- **TORRES Emmanuel** : *Adapter localement la problématique du développement durable : rationalité procédurale et démarche-qualité*, septembre 2002
- **PNUD**, *La gouvernance en faveur du développement humain durable : Document de politique générale du PNUD*, 1997.
- **PNUD** : *Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement*, New York, 2009, 232p.
- *Le développement durable à l'usage des collectivités locales*, collectif, dexia éditions, victoires-éditions, 2006
- **UNCDF / FENU**, *Manuel de procédures et d'opération*, AIDECO, Bénin
- *The economics of ecosystems and bio-diversity, Mainstreaming the economics of nature, a synthetic of the approach, conclusions and recommendations*, TEB 2010
- **http : //observatoire-territoires-durables.org**
- **http://développement-durable.Revues.org**

7.2. Documents officiels

- Constitution de la République Démocratique du Congo du 18 février 2006.
- Loi organique n°08/012 du 31 juillet 2008 portant principes fondamentaux relatifs à la libre administration des Provinces.
- Loi organique n°08/016 du 07 octobre 2008 portant composition, organisation et fonctionnement des Entités Territoriales Décentralisées et leurs rapports avec l'Etat et les Provinces.