



**BANQUE MONDIALE**



**KIT  
INSTITUT ROYAL  
DES TROPIQUES**

# **Développement Décentralisé Participatif (DDP)**

Boîte à outils pour l'état des lieux de la mise en œuvre du  
DDP

**Troisième version provisoire**

**Décembre 2006**

## Remerciements

Le programme Développement Décentralisé Participatif (DDP)<sup>1</sup> pour la région Afrique de la Banque mondiale (BM), a pris l'initiative d'élaborer une boîte à outils pour faire l'inventaire et l'analyse des cinq dimensions des programmes nationaux de DDP. La Banque mondiale a commissionné l'Institut Royal des Tropiques (KIT) pour créer cette boîte à outils.

En mai 2004, un groupe de travail de la Banque mondiale composé de Jacomina de Regt, Galia Schlechter, Haddy Sey et Hans Binschwanger et une équipe du KIT composée de Willem Heemskerk, Wim van Campen, Thea Hilhorst et Gerard Baltissen ont déterminé esquissé les premiers contours grandes lignes de cette boîte à outils à travers des échanges par courrier électronique et des conférences téléphoniques.

Ces grandes lignes ont été ensuite traduites par le KIT en une proposition plus complète. Plus tard, cette proposition (soutenue par les bureaux de la Banque mondiale) a été expérimentée au Mozambique et au Sénégal en collaboration avec des équipes nationales. Ces équipes comprenaient plusieurs acteurs et ont été soutenues au Mozambique par Isabel Cossa, Galia Schlechter et Willem Heemskerk et au Sénégal par Haddy Sey et Wim van Campen. Leurs contributions ont été très appréciées et ont permis une première ébauche de cette « Boîte à outils pour l'inventaire et la révision nationale de l'état d'avancement du DDP ».

De nombreux commentaires visant à l'améliorer ont été reçus de la part d'autres équipes nationales, de la Banque mondiale, du KIT et d'autres agences. Ces contributions sont trop nombreuses pour pouvoir être toutes mentionnées, mais des commentaires-clefs ont été fournis par des membres du staff du KIT et de la Banque mondiale et par certains consultants indépendants. Nous ne mentionnerons ici qu'Ian Goldman, Jim Edgerton, Louise Fox, Frank Borge Wietzke et Lucienne Mbaipor. Jim Edgerton et Lucienne Mbaipor ont respectivement appliqué la première ébauche de cette boîte à outils à la situation en Sierra Leone et au Tchad, et un groupe sénégalais de consultants-formateurs en DDP l'a utilisée pour analyser la situation au Sénégal.

Une version plus complète de la boîte à outils a fait l'objet d'observations de la part de Dana Weist, d'Emmanuel Nikiéma, de Susanne Hesselbarth et de Bimbola Adubi.

La boîte à outils a été utilisée pour faire l'état des lieux au Nigéria pendant une formation des formateurs à Abuja en août 2006. De plus, la boîte a été utilisée pendant la formulation de la prochaine phase du PNGT au Burkina Faso.

Nous sommes reconnaissants pour tous les commentaires et observations reçus qui ont contribué à cette troisième version de la boîte à outils. Dans le souci constant de l'améliorer, nous invitons chacun des utilisateurs à partager ses expériences en la matière et à nous faire parvenir ses observations et propositions.

Cette boîte à outils est disponible sur CD-ROM auprès du KIT et sur le site web du KIT (<http://www.kit.nl/smartsite.shtml?id=SINGLEPUBLICATION&ItemID=1829&ch=FAB>), pour lequel l'appui de Sarah Simpson du KIT est hautement apprécié.

Nous sommes particulièrement reconnaissants à toutes les communautés du Mozambique, du Sénégal et des autres pays de la région Afrique qui ont contribué activement à l'élaboration de cette boîte à outils dont le but est d'appuyer le renforcement du développement de leurs communautés.

Willem Heemskerk  
Wim van Campen  
Gerard Baltissen

---

<sup>1</sup> Egalement appelé Développement conduit par les communautés (DCC) mais mieux connu sous le sigle anglais « CDD » (Community Driven Development)

**Mise en garde**

La méthodologie décrite ici doit permettre de faire un inventaire et une analyse de l'état de lieu de la mise en œuvre de l'approche de DDP (au sens le plus large) dans un pays donné. La méthode est principalement qualitative. Elle vise à fournir aux acteurs nationaux une vue d'ensemble et une meilleure compréhension du processus de DDP, à stimuler les échanges et à construire un consensus. Elle doit contribuer à identifier des actions pour une meilleure exécution.

Elle n'est pas destinée à faire des comparaisons entre pays !

Les limites de la méthode sont dues à divers facteurs : manque de temps, différences de niveaux, diversité et représentativité des acteurs qui ont une influence sur la collecte détaillée d'informations, sur la valeur des informations recueillies, sur la qualité de l'analyse et sur le statut des résultats.

## SOMMAIRE

<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>III</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	<b>IV</b>
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	<b>IV</b>
<b>LISTE DES ENCADRES</b> .....	<b>IV</b>
<b>1 INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
<b>2 PRINCIPES GENERAUX</b> .....	<b>3</b>
<b>3 BLOCS DE CONSTRUCTION</b> .....	<b>4</b>
<b>4 OUTILS</b> .....	<b>7</b>
OUTIL 1. MATRICE D'INVENTAIRE ET DE REVISION DU DDP.....	7
OUTIL 2. QUESTIONS-CLEFS PAR CELLULE ET LISTES DE CONTROLE PAR QUESTION-CLEF.....	10
OUTIL 3. INVENTAIRE DES DOCUMENTS-CLEFS .....	35
OUTIL 4. INVENTAIRE DES PERSONNES RESSOURCES-CLEFS.....	36
OUTIL 5. MATRICE D'INVENTAIRE ET DE REVISION DU DDP : INVENTAIRE DETAILLE PAR CELLULE	37
OUTIL 6. COMPARAISON ENTRE PROJETS ET PROGRAMMES CONCERNANT LES DIMENSIONS DU DDP .....	48
OUTIL 7. FORCES ET FAIBLESSES PAR CELLULE DE LA MATRICE .....	51
OUTIL 8. ANALYSE SWOT DES POINTS TRANSVERSAUX DE LA MATRICE.....	52
OUTIL 9. GRILLE DE NOTATION .....	55
OUTIL 10. MATRICE D'APPRECIATION .....	68
OUTIL 11. TABLEAUX DE PLANIFICATION D' ACTIONS FUTURES PAR CELLULE.....	69
OUTIL 12. TABLEAU DE PLANIFICATION DES ACTIONS A COURT TERME, MOYEN TERME ET LONG TERME.....	85
<b>5 METHODE POUR UNE ETUDE D'INVENTAIRE ET DE REVISION</b> .....	<b>86</b>
5.1 DEROULEMENT GENERAL .....	86
5.2 PREPARATION.....	87
5.2.1 <i>Création d'un comité de pilotage</i> .....	87
5.2.2 <i>Planification globale de l'étude d'inventaire et de révision</i> .....	88
5.2.3 <i>Identification d'un facilitateur général</i> .....	88
5.2.4 <i>Constitution d'une équipe d'étude</i> .....	88
5.2.5 <i>Formation du comité de pilotage et de l'équipe d'étude sur la méthodologie</i> .....	89
5.2.6 <i>Planification détaillée de l'inventaire et de la révision</i> .....	89
5.2.7 <i>Information des acteurs</i> .....	89
5.2.8 <i>Préparation des visites de terrain et des ateliers locaux</i> .....	89
5.2.9 <i>Préparation des ateliers nationaux</i> .....	89
5.3 ETUDE D'ENSEMBLE .....	89
5.3.1 <i>Inventaire des documents-clefs</i> .....	89
5.3.2 <i>Inventaire des informateurs-clefs</i> .....	90
5.3.3 <i>Inventaire détaillé, première partie</i> .....	90
5.3.4 <i>Comparaison entre les programmes ayant des composantes "DDP"</i> .....	90
5.3.5 <i>Interview des personnes ressources-clefs au niveau national</i> .....	90
5.3.6 <i>Inventaire détaillé, seconde partie</i> .....	90
5.3.7 <i>Rapport préliminaire</i> .....	90
5.4 INVENTAIRE, VALIDATION ET ANALYSE AU NIVEAU LOCAL .....	91
5.4.1 <i>Visites de terrain</i> .....	91
5.4.2 <i>Entrevues avec les personnes ressources-clefs au niveau local</i> .....	92
5.4.3 <i>Réunions et discussions</i> .....	92
5.4.4 <i>Rapport aux acteurs locaux</i> .....	92
5.4.5 <i>Validation au niveau local</i> .....	92

5.4.6	<i>Présentation des informations recueillies jusqu'ici</i> .....	92
5.4.7	<i>Correction, apport de complément et validation par les parties concernées locales</i> 92	
5.4.8	<i>Analyse au niveau local</i> .....	92
5.5	RAPPORT PRELIMINAIRE.....	94
5.6	VALIDATION AU NIVEAU NATIONAL.....	95
5.6.1	<i>Présentation des informations rassemblées</i> .....	96
5.6.2	<i>Correction, apport de compléments et validation par les acteurs nationaux</i> .....	96
5.7	ANALYSE, NOTATION ET PLANIFICATION STRATEGIQUE PRELIMINAIRE AU NIVEAU NATIONAL.....	96
5.7.1	<i>Analyse et notation au niveau national</i> .....	96
5.7.2	<i>Planification stratégique préliminaire</i> .....	97
5.8	RAPPORTS.....	98
<b>6</b>	<b>DOCUMENTATION</b> .....	<b>100</b>
<b>7</b>	<b>RESULTATS DE L'UTILISATION DE LA BOITE A OUTILS</b> .....	<b>101</b>

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.	Vue d'ensemble de la relation entre les blocs, les objectifs et les outils .....	5
Tableau 2.	Matrice d'inventaire et de révision du DDP .....	7
Tableau 3.	Questions-clefs et listes de contrôle pour chacune des cellules de la matrice.....	13
Tableau 4.	DDP - Matrice pour l'inventaire des documents-clefs .....	35
Tableau 5.	DDP - Matrice pour l'inventaire des personnes ressources-clefs .....	36
Tableau 6.	Inventaire détaillé récapitulant les principaux résultats.....	38
Tableau 7.	Comparaison entre les programmes intervenant sur une ou plusieurs des dimensions du DDP .....	48
Tableau 8.	Analyse des forces et faiblesses des cellules .....	51
Tableau 9.	La matrice SWOT conventionnelle.....	52
Tableau 10.	La matrice SWOT simplifiée.....	52
Tableau 11.	Matrice SWOT pour des points transversaux de DDP .....	53
Tableau 12.	Contenu de base de la grille de notation.....	55
Tableau 13.	Grille de notation pour la matrice d'inventaire et la révision du DDP .....	56
Tableau 14.	Exemple de matrice d'appréciation .....	68
Tableau 15.	Exemple de matrice d'appréciation coloriée.....	68
Tableau 16.	Analyse des forces et faiblesses et appréciation par cellule.....	69
Tableau 17.	Tableau synoptique de planification stratégique.....	85
Tableau 18.	Présentation des phases, étapes et outils .....	86
Tableau 19	Analyse des forces et faiblesses par cellule .....	93

## LISTE DES FIGURES

Figure 1.	Blocs de construction de la boîte à outils .....	4
Figure 2.	Relations entre cellules de la matrice, questions-clefs et listes de contrôle .....	8

## LISTE DES ENCADRES

Encadré 1.	Termes de référence du comité de pilotage .....	87
Encadré 2	Termes de référence du facilitateur général.....	88
Encadré 3	Termes de référence de l'équipe d'étude .....	88
Encadré 4.	Transect vertical du système d'administration publique .....	91
Encadré 5.	Préparation des rapports d'inventaire .....	94
Encadré 6.	Esquisse de programme d'un atelier de validation.....	95
Encadré 7.	Atelier national d'analyse des progrès du DDP : objectifs et contenu.....	97
Encadré 8.	Atelier national d'analyse des progrès du DDP : Etapes.....	98

## 1 INTRODUCTION

En général, le DDP est défini comme un programme visant à « transférer aux groupes communautaires la responsabilité des décisions concernant le développement et les ressources ». La vision de la Banque mondiale (Région Afrique) est plus large et, selon cette vision, le DDP se base sur cinq piliers :

### *Renforcement (des moyens d'agir) des communautés*

Les communautés sont capables de s'organiser rapidement et efficacement pour examiner les problèmes locaux, aboutir à des solutions, établir des priorités, élaborer des plans d'action, renforcer les organisations communautaires et les mécanismes concernant les responsabilités (mécanismes de mise en responsabilité). Toutefois, les processus participatifs seront discrédités et détruits si les communautés ne reçoivent ni ressources ni transfert d'autorité.

### *Renforcement (des moyens d'agir) des collectivités locales*

Le renforcement des communautés devrait être inscrit dans le nouveau cadre institutionnel des collectivités locales (gouvernements locaux). La décentralisation administrative et fiscale devrait suivre la décentralisation politique. Le personnel de l'administration centrale affecté à des prestations de base devrait être transféré aux collectivités locales. Chaque collectivité locale devrait être capable de recruter et de superviser le personnel dans sa juridiction. Elle devrait aussi disposer des pouvoirs et des mécanismes administratifs pour lever et collecter les impôts et taxes locales. Le mandat du gouvernement local devrait être basé sur le principe de subsidiarité. La planification de développement par le gouvernement local devrait être intégrée, participative et inclusive.

### *Repositionnement du centre (repositionnement du pouvoir central)*

La décentralisation implique un profond changement du rôle du centre étant donné que de nombreuses responsabilités et ressources seront transférées du centre vers les collectivités locales. Le gouvernement central doit s'efforcer de faciliter les activités des collectivités locales, de fixer des critères, de contrôler les résultats, d'offrir des formations à ceux qui ont des niveaux bas et de fournir récompenses ou pénalités aux collectivités locales en vue d'améliorer leur fonctionnement. La décentralisation ne signifie pas le déclin du centre, elle implique une joint-venture entre différents niveaux de gouvernement.

### *Amélioration des mécanismes de prise de responsabilité*

La quasi-totalité des prises de responsabilité fonctionne en amont vers les bailleurs et les administrations centrales et non en aval vers les utilisateurs des services. Le renforcement des moyens d'agir des communautés et des collectivités locales permettra la prise de responsabilité en aval par les utilisateurs des services de proximité. Une plus grande participation dans les projets et programmes renforcera la capacité des populations locales à se faire entendre.

### *Renforcement des capacités*

Le DDP aidera à développer la capacité intrinsèque des communautés à résoudre les problèmes par un apprentissage 'sur le tas'. Au fur et à mesure qu'elles assumeront plus de responsabilités, elles éprouveront le besoin d'améliorer leur expertise.

De plus en plus, le concept de DDP a été accepté comme offrant une méthode d'intervention prometteuse pour stimuler le développement local. Beaucoup de pays ont expérimenté ce concept. Néanmoins, il manque toujours une méthode pour analyser les progrès concernant l'exécution du programme.

Pour combler cette lacune, la Banque mondiale a demandé que soit élaborée une « boîte à outils pour l'état lieux de la mise en œuvre du DDP ». Les critères fixés pour son élaboration étaient que le processus de l'inventaire et de l'analyse des progrès :

- stimule les échanges et l'apprentissage entre les acteurs
- contribue à la construction d'un consensus concernant le DDP
- contribue à la « propriété » nationale de l'exécution du DDP.

## **OBJECTIFS ET RESULTATS DE LA BOITE A OUTILS POUR L'ETAT DES LIEUX DE LA MISE EN ŒUVRE DU DDP**

Les objectifs sont les suivants :

### Objectif général

- Renforcer la mise en œuvre de l'approche du DDP

### Objectifs spécifiques

- Fournir aux gouvernements nationaux, aux acteurs et aux équipes de la Banque mondiale une description et une analyse des progrès de la mise en œuvre de l'approche du DDP
- Contribuer à la planification stratégique pour la poursuite de la mise en œuvre
- Identifier des sujets qui méritent de plus amples études et des analyses plus détaillées.

### Résultats attendus

- Description de l'état des lieux de la mise en œuvre de l'approche DDP
- Analyse de l'état des lieux
- Identification des éléments pour la planification stratégique et la mise en œuvre de l'approche du DDP
- Identification des éléments pour de plus amples études et analyses
- Visualisation (matrice coloriée) de l'appréciation partagée des progrès du DDP.

## **2 PRINCIPES GENERAUX**

Pour assurer une meilleure appropriation de l'exécution du DDP, plusieurs principes doivent être respectés :

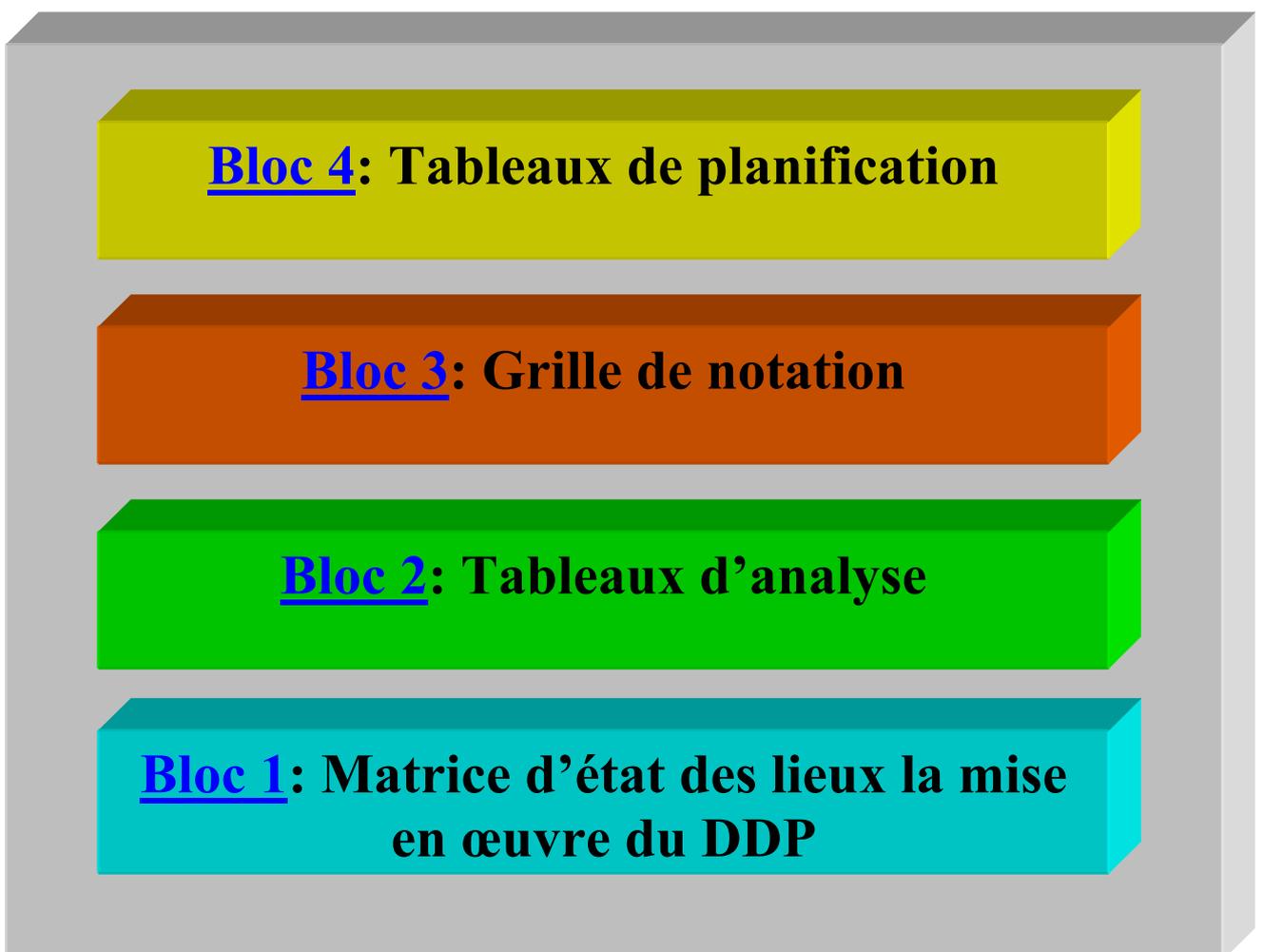
- Dans un pays donné, une équipe composée des principaux acteurs de niveau élevé ("Comité de coordination de révision du DDP") est responsable de l'ensemble du processus d'inventaire et de révision
- Le processus d'inventaire et de révision est participatif
- Les acteurs valident toutes les informations collectées.

### 3 BLOCS DE CONSTRUCTION

Cette boîte à outils se compose d'un certain nombre de 'blocs de construction' :

- un bloc principal qui constitue « une matrice pour l'état des lieux de la mise en œuvre du DDP » à utiliser principalement pour l'inventaire, mais aussi pour visualiser les principales conclusions concernant les progrès réalisés (bloc 1)
- un bloc pour guider l'analyse de l'état des lieux (bloc 2)
- une grille de notation du DDP pour faciliter une certaine harmonisation en attribuant une appréciation ou des points finals concernant l'exécution du DDP (bloc 3)
- des tableaux de planification pour la planification de futures améliorations (bloc 4).

Figure 1. Blocs de construction de la boîte à outils



Le contenu des différents blocs, des objectifs et les outils sont présentés dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 1. Vue d'ensemble de la relation entre les blocs, les objectifs et les outils**

BLOCS		OBJECTIFS	OUTILS	
1	Matrice d'inventaire et de révision du DDP (avec questions-clefs et listes de contrôle)	Guider l'exercice d'inventaire et de révision et systématiser la description des progrès dans la mise en œuvre du DDP	1	<a href="#">Matrice d'inventaire et de révision du DDP</a>
			2	<a href="#">Questions-clefs et liste de contrôle</a>
			3	<a href="#">Inventaire des documents-clefs</a>
			4	<a href="#">Inventaire des informateurs-clefs</a>
			5	<a href="#">Matrice d'inventaire et de révision du DDP inventaire détaillé par cellule</a>
2	Tableaux d'analyse	Guider l'analyse des informations recueillies	6	<a href="#">Comparaison entre interventions avec composantes en DDP</a>
			7	<a href="#">Analyse des forces et faiblesses pour chacune des cellules de la matrice</a>
			8	<a href="#">Analyse SWOT des aspects transversaux de la matrice</a>
3	Notation de l'état d'avancement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stimuler la discussion afin d'arriver à un consensus entre les principaux acteurs sur les progrès de la mise en œuvre du DDP</li> <li>- Contribuer à une appréciation partagée ou notation sur l'état d'avancement du DDP</li> </ul>	9	<a href="#">Grille de notation</a> : une liste d'expressions par rapport aux questions-clefs, définissant les bas niveaux des progrès (1) et les niveaux élevés des progrès (5) dans la mise en œuvre du DDP. La définition des deux extrêmes peut aider à évaluer les niveaux intermédiaires. Dans l'avenir une grille de notation plus complète peut être développée
			10	<a href="#">Matrice d'appréciation</a> pour visualiser une opinion partagée sur l'état des progrès dans la mise en œuvre du DDP
4	Tableaux de planification	Identifier et présenter de manière systématique les actions stratégiques à entreprendre dans l'avenir afin de compléter et d'accélérer la mise en œuvre du DDP	11	Un <a href="#">tableau de planification</a> qui présente des propositions pour des actions futures, pour chacune des cellules de la matrice
			12	Un tableau de planification qui présente des propositions pour des <a href="#">actions à court, moyen et long terme</a> concernant les points-clefs identifiés

L'utilisation de la boîte à outils sera expliquée dans les prochains chapitres :

- Plusieurs outils présentant une description détaillée des 'blocs de construction' et une explication de leur utilisation (Chapitre 5)
- Un exemple complet de la méthode pour une étude détaillée de l'inventaire et de la révision (Chapitre 6)
- Des informations de fond et une documentation sur les questions relatives au DDP (Chapitre 7)

- Des exemples et résultats de l'utilisation de cette boîte à outils. Actuellement, le contenu se réfère principalement aux expérimentations menées au Mozambique, au Sénégal, en Sierra Leone et au Tchad mais deviendra plus importante avec le temps (Chapitre 8).

## 4 OUTILS

### Outil 1. Matrice d'inventaire et de révision du DDP

Le programme Développement décentralisé et participatif ou "DDP", défini au sens large par la Banque mondiale<sup>2</sup>, est basé sur cinq dimensions ou piliers :

- Renforcement des moyens d'agir des communautés
- Renforcement des moyens d'agir des collectivités locales
- Repositionnement du pouvoir central
- Amélioration des mécanismes de mise en responsabilité
- Renforcement des capacités

Essentiellement, chacun de ces piliers sera analysé à trois niveaux :

- Vision globale, stratégies et plans d'action des gouvernements centraux et locaux, de la Banque mondiale et des autres bailleurs de fonds publics et privés ;
- Création d'un environnement favorable (législation, procédures, institutions) ;
- Résultats réels de l'exécution.

La confrontation entre les piliers et les niveaux donne naissance à la « Matrice d'inventaire et de révision ». Une matrice de 3 lignes (les niveaux) et 5 colonnes (les piliers ou dimensions du DDP).

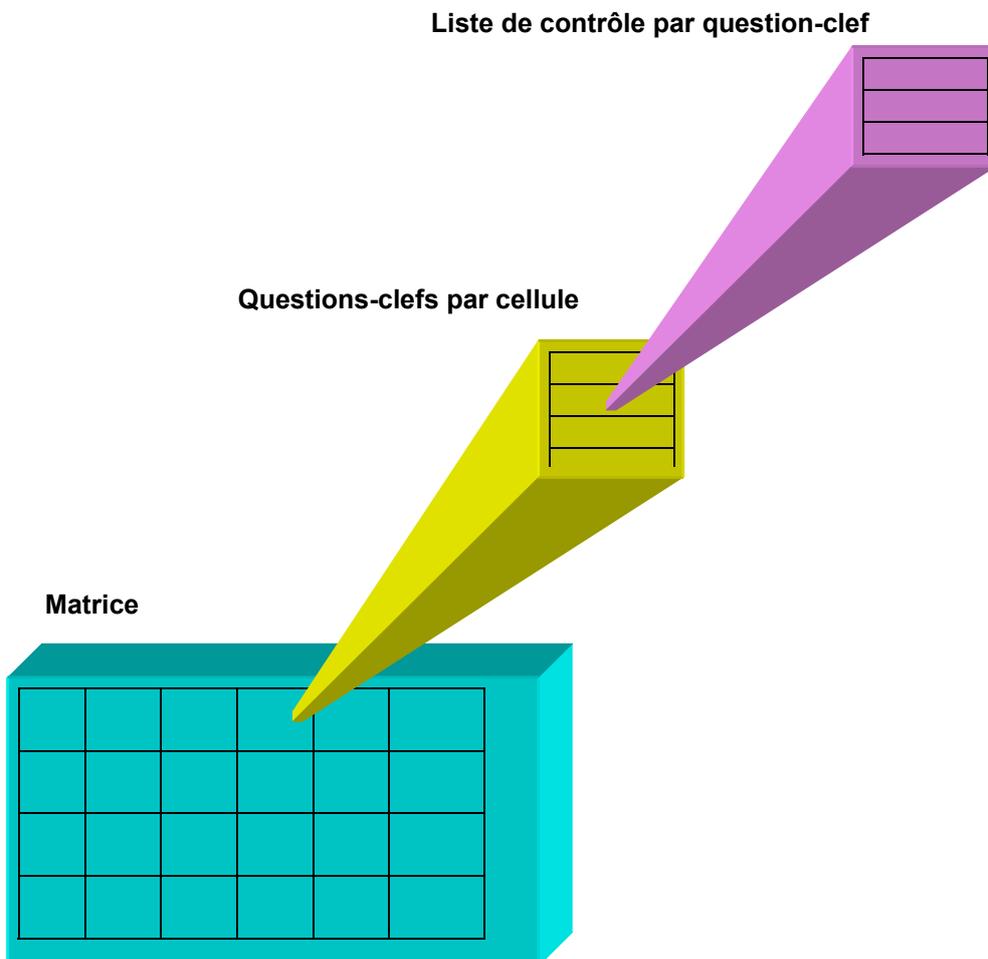
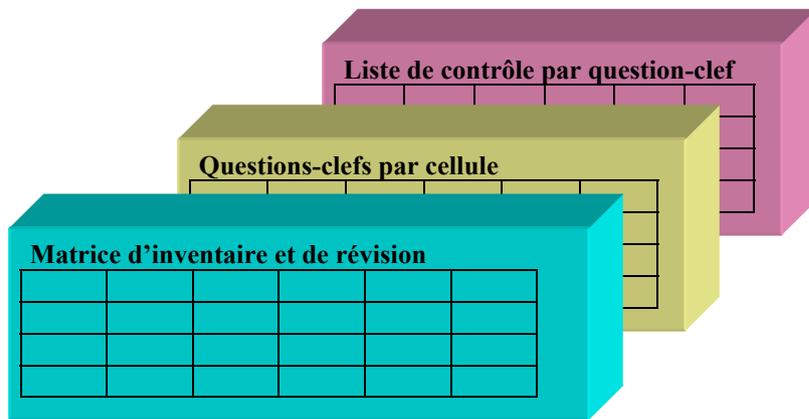
**Tableau 2. Matrice d'inventaire et de révision du DDP**

Dimensions du DDP	1 Renforcement des moyens d'agir des communautés	2 Renforcement des moyens d'agir des collectivités locales	3 Repositionnement du pouvoir central	4 Amélioration des mécanismes de mise en responsabilité	5 Développement des capacités
<b>A</b> Vision globale, Stratégies, Plans d'Action	A1 <a href="#">Vision, stratégie et plans d'action pour le renforcement des moyens d'agir des communautés</a>	A2 <a href="#">Vision, stratégie et plans d'action pour le renforcement des moyens d'agir des collectivités locales</a>	A3 <a href="#">Vision, stratégie et plans d'action pour le repositionnement du pouvoir central</a>	A4 <a href="#">Vision, stratégie et plans d'action pour l'amélioration des mécanismes de mise en responsabilité</a>	A5 <a href="#">Vision, stratégie et plans d'action pour le développement des capacités</a>
<b>B</b> Environnement favorable	B1 <a href="#">Environnement favorable pour le renforcement des moyens d'agir des communautés</a>	B2 <a href="#">Environnement favorable pour le renforcement des moyens d'agir des collectivités locales</a>	B3 <a href="#">Environnement favorable pour le repositionnement du pouvoir central</a>	B4 <a href="#">Environnement favorable pour l'amélioration des mécanismes de mise en responsabilité</a>	B5 <a href="#">Environnement favorable pour le développement des capacités</a>
<b>C</b> Résultats tangibles de la mise en œuvre du DDP	C1 <a href="#">Résultats tangibles en matière de renforcement des moyens d'agir des communautés</a>	C2 <a href="#">Résultats tangibles en matière de renforcement des moyens d'agir des collectivités locales</a>	C3 <a href="#">Résultats tangibles en matière de repositionnement du pouvoir central</a>	C4 <a href="#">Résultats tangibles en matière des mécanismes de mise en responsabilité</a>	C5 <a href="#">Résultats tangibles en matière de développement des capacités</a>

Pour chacune des cellules un certain nombre de questions-clefs et de listes de contrôle ont été développées. Elles peuvent être considérées comme des deuxième et troisième couches ou niveaux de la matrice (figure 2).

<sup>2</sup> World Bank Group (2001). Community Driven Development in Africa. A vision of poverty reduction through empowerment. The World Bank Group, Africa region. [www.worldbank.org/cdd](http://www.worldbank.org/cdd)

**Figure 2. Relations entre cellules de la matrice, questions-clefs et listes de contrôle**



### **Utilisation de la matrice d'inventaire et de révision du DDP**

La matrice sert de cadre pour l'inventaire et l'examen des progrès du DDP dans un pays donné et peut être utilisée au cours du processus d'inventaire et d'analyse en diverses occasions et pour différents objectifs.

Pour l'inventaire

- Identifier la documentation, les acteurs, les personnes-ressources
- Décrire l'état des lieux par cellule.

Pour les analyses

- Déterminer les points forts/faibles par cellule
- Déterminer les points forts/faibles par colonne/par ligne
- Déterminer les points forts/faibles, les opportunités et menaces (analyse « SWOT ») de l'ensemble (notamment en ce qui concerne les relations entre colonnes, lignes ou cellules).

Pour les présentations

- Présenter et récapituler les progrès (état de lieux) concernant l'exécution du DDP.

Pour la visualisation d'une appréciation partagée des progrès

- Appréciation par cellule sur une échelle de 1 (très faible) à 5 (très fort)
- Attribution d'une couleur à chacune des cellules (1 = rouge, 2 = orange, 3= jaune, 4= vert clair, 5 = vert foncé).

Pour la planification

- Proposer une planification stratégique par cellule après analyse des points forts et des points faibles
- Proposer une planification stratégique pour l'ensemble de la matrice après l'analyse SWOT.

## **Outil 2. Questions-clefs par cellule et listes de contrôle par question-clef**

### **Objectif**

Obtenir des informations détaillées sur les progrès du DDP dans le pays pour chaque cellule de la « matrice d'inventaire et de révision de CDD ».

### **Étapes**

1. Se familiariser avec les questions principales et la liste de contrôle de la matrice et obtenir, si nécessaire, des clarifications de la part du facilitateur
2. Discuter avec l'équipe d'exécution et avec le comité de coordination (voir chapitre 6), à propos des parties de la liste de contrôle qui sont appropriées, de celles qui ne sont pas pertinentes et des éléments qui devraient être inclus dans cette liste de contrôle (par rapport aux cellules de la matrice et aux questions principales)
3. En utilisant les questions-clefs comme guide principal pour remplir la matrice, s'assurer que la liste est bien utilisée comme une liste de contrôle et non comme un questionnaire
4. Vérifier, après chaque étape de l'inventaire, les informations qui manquent en utilisant la liste de contrôle.

Pour chaque cellule de la « matrice d'inventaire et de révision du CDD » des questions-clefs ainsi que des listes de contrôle concernant ces questions-clefs ont été formulées.

Tableau 3. Questions-clefs et listes de contrôle pour chacune des cellules de la matrice

Vision, stratégies et plans d'action	Questions-clefs	Liste de contrôle (mots-clefs et expressions)
<p>A1</p> <p>Vision, stratégies et plans d'action pour le renforcement des moyens d'agir des communautés</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Vision</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sur le rôle des individus et des communautés en ce qui concerne le développement social, le développement économique, la mobilisation communautaire et la coordination du développement</li> <li>▪ Sur les règles, règlements, institutions, appuis nécessaires pour inciter les communautés à jouer leur rôle</li> </ul> </li> <li>2. <u>Stratégies</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pour permettre aux individus et aux communautés de jouer leur rôle</li> <li>▪ Pour édicter les règles, les règlements et la législation nécessaires pour inciter les communautés et les individus à jouer leur rôle</li> <li>▪ Pour créer les institutions nécessaires pour inciter les individus et les communautés à jouer leur rôle</li> </ul> </li> <li>3. <u>Plans d'action</u> qui traduisent la vision et les stratégies, y compris la définition des indicateurs de succès et des résultats attendus</li> <li>4. <u>Cohérence</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entre vision, stratégies, plans</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Selon la vision <p><i>Que seront le rôle, le mandat et l'organisation interne des communautés, en particulier par rapport aux points-clefs suivants :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Développement social et économique</li> <li>▪ Les communautés : comment peuvent-elles participer activement à leur propre développement ?</li> <li>▪ L'état d'insertion sociale dans les organisations de communautés : quel est le rôle des femmes, de la jeunesse, des groupes vulnérables et du PWHA ?</li> <li>▪ Rôle des différents acteurs pour le renforcement des communautés ?</li> <li>▪ Rôle des acteurs et de la communauté de base en matière de planification locale et de mise en œuvre des plans</li> <li>▪ Coordination entre différents groupes de la communauté en ce qui concerne le renforcement de leurs moyens d'agir</li> <li>▪ Relations avec les autorités traditionnelles</li> <li>▪ Gestion des conflits</li> <li>▪ Définition et mise en œuvre des politiques 'en faveur des pauvres'</li> <li>▪ Comment les communautés deviennent-elles une partie des chaînes économiques et des organismes du secteur privé pour le développement d'entreprises locales ?</li> </ul> <p><i>Quel genre d'institutions est nécessaire pour que les communautés puissent jouer leur rôle (puissant) ?</i></p> <p><i>Quels genres de procédures, règlements et mesures incitatives sont nécessaires pour que les communautés puissent jouer le rôle (puissant) qui est le leur ?</i></p> </li> <li>2. Selon les stratégies <p><i>Comment les moyens d'agir des communautés seront-ils renforcés ?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Procédures de planification, planification participative, etc.?</li> </ul> </li> </ol>

	<p>d'action et prévisions budgétaires</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entre secteurs</li> <li>▪ Entre acteurs principaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Autonomie des communautés en ce qui concerne la planification ?</li> <li>▪ Relations entre la planification au niveau des communautés et celle des niveaux supérieurs ?</li> <li>▪ Système d'impôts locaux ?</li> <li>▪ Niveau des ressources demandées par les communautés (accès, écoulement des fonds, etc.) ?</li> <li>▪ Contrôle et gestion des ressources naturelles par les communautés ?</li> <li>▪ Niveau de mobilisation des ressources et co-financements au niveau des communautés ?</li> <li>▪ Développement organisationnel des groupes et organisations communautaire de base</li> <li>▪ Statut officiel des OCB?</li> </ul> <p><i>Une structure d'appui aux communautés est-elle prévue ?</i></p> <p>3. Selon les plans d'action</p> <p><i>Afin de concrétiser la vision qui a été formulée, quelles actions ont été projetées pour réaliser les stratégies identifiées ?</i></p> <p><i>Existe-t-il des plans spécifiques pour :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ l'harmonisation des approches de planification communautaire</li> <li>▪ le suivi et l'évaluation des progrès</li> <li>▪ la participation des acteurs pour le renforcement des moyens d'agir des communautés</li> <li>▪ l'attribution des ressources financières aux communautés (c'est-à-dire un système de transfert des ressources, des impôts locaux)</li> <li>▪ une disponibilité et un renforcement des ressources humaines pour le renforcement des communautés</li> <li>▪ une harmonisation des divers flux financiers vers les communautés.</li> </ul> <p>4. En matière de cohérence</p> <p><i>Existe-t-il une cohérence entre acteurs, bailleurs de fonds, et secteurs concernant la vision, les stratégies et les plans d'action formulés ? Existe-t-il beaucoup de contradictions ?</i></p>
--	--	---

Vision, stratégies et plans d'action	Questions-clefs	Liste de contrôle (mots-clefs et expressions)
<p>A2 Vision, stratégies et plans d'action pour le renforcement des moyens d'agir des collectivités locales</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Vision</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sur le rôle des collectivités locales;</li> <li>▪ Sur les règles, les règlements, les institutions et les appuis nécessaires pour que les collectivités locales jouent leur rôle</li> </ul> </li> <li>2. <u>Stratégie</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pour renforcer le rôle des collectivités locales</li> <li>▪ Pour établir les règles, règlements, institutions et appuis nécessaires pour que les collectivités locales jouent leur rôle</li> <li>▪ Pour établir les institutions nécessaires pour inciter des collectivités locales à jouer leur rôle</li> </ul> </li> <li>3. <u>Plans d'action</u> qui traduisent la vision et les stratégies, y compris la définition des indicateurs de succès et des résultats attendus</li> <li>4. <u>Cohérence</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entre vision, stratégies, plans d'action et prévisions budgétaires</li> <li>▪ Entre secteurs</li> <li>▪ Entre acteurs principaux</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Selon la vision <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Une vision concernant le renforcement des moyens d'agir des collectivités locales a-t-elle été formulée et documentée par les principaux acteurs identifiés</li> <li>▪ Quelle sera la structure politique : nombre de niveaux démocratiques et taille des différentes collectivités locales</li> <li>▪ Quelles seront les prérogatives et fonctions des collectivités locales : mandats, secteurs, services</li> <li>▪ Quelle sera l'autonomie financière : fonds central, fonds générés localement</li> <li>▪ Quel sera le pourcentage des ressources nationales contrôlées par les collectivités locales</li> <li>▪ Quels types d'institutions sont prévus pour appuyer les collectivités locales</li> <li>▪ Quelle est la vision concernant le principe de subsidiarité</li> <li>▪ Quelle est la vision sur les relations entre collectivités locales et communautés ?</li> </ul> </li> <li>2. Selon la stratégie <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comment les collectivités locales seront-elles renforcées pour mieux jouer leur rôle</li> <li>▪ Comment des revenus locaux seront-ils générés et utilisés (pouvoir pour imposition locale, transferts de fonds)</li> <li>▪ Comment accroître leurs capacités de développement ?</li> <li>▪ Comment les procédures de planification seront-elles développées ? Lesquelles ?</li> <li>▪ Comment les mécanismes de suivi-évaluation seront-ils développés ? Lesquels ?</li> <li>▪ Comment la participation des acteurs sera-t-elle organisée au niveau des collectivités locales</li> <li>▪ Quel sera le niveau de planification participative, inclusive et intégrée par les collectivités locales</li> <li>▪ Comment la planification intersectorielle sera-elle mise en place ?</li> </ul> </li> <li>3. En ce qui concerne les plans d'action <i>Les principaux acteurs ont-ils développé un plan d'action basé sur la vision et les stratégies ? Existe-t-il des plans d'action spécifiques pour :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ l'amélioration des mécanismes de financement (réforme fiscale, niveau d'autonomie, fonds de développement, fonds conditionnés)</li> <li>○ les mécanismes de financement et les mécanismes de transfert permanent de fonds (cohérence avec la gestion des ressources humaines des ministères)</li> </ul> </li> </ol>

		<ul style="list-style-type: none"><li>○ la durabilité des ressources, des mécanismes de transfert permanent de fonds non conditionnés</li><li>○ le transfert de pouvoirs et de responsabilités du gouvernement central aux collectivités locales</li><li>○ l'établissement d'institutions d'appui aux collectivités locales (par exemple association de municipalités)</li><li>○ le recrutement et la formation du personnel des collectivités locales</li><li>○ la collaboration entre ministères techniques, fournisseurs de services et collectivités locales</li><li>○ le développement et la mise en œuvre des procédures de planification ?</li></ul> <p>4. Cohérence entre les plans des différents bailleurs, des secteurs et d'autres acteurs importants pour le renforcement des moyens d'agir des collectivités locales. Y a-t-il des contradictions ?</p>
--	--	---

Vision, stratégies et plans d'action	Questions-clefs	Liste de contrôle (mots-clefs et expressions)
<p>A3 Vision, stratégies et plans d'action pour le repositionnement du pouvoir central</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Vision</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sur le nouveau rôle du pouvoir central et des ministères techniques</li> <li>▪ Sur les règles, les règlements, les institutions et les appuis nécessaires pour que le pouvoir central et les ministères techniques jouent leur nouveau rôle</li> </ul> </li> <li>2. <u>Stratégie</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pour que le pouvoir central et les ministères techniques jouent leur nouveau rôle</li> <li>▪ Pour établir les règles, règlements, institutions et appuis nécessaires pour que le pouvoir central et les ministères techniques jouent leur nouveau rôle</li> </ul> </li> <li>3. <u>Plans d'action</u> qui traduisent la vision et les stratégies, y compris la définition des indicateurs de succès et des résultats attendus</li> <li>4. <u>Cohérence</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entre vision, stratégies, plans d'action et prévisions budgétaires</li> <li>▪ Entre secteurs</li> <li>▪ Entre acteurs principaux</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Selon la vision <i>Une vision sur le repositionnement du pouvoir central a-t-elle été formulée et documentée par les principaux acteurs identifiés ? Quelle est la vision sur:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ la décentralisation politique et la représentation politique locale</li> <li>○ la dévolution</li> <li>○ la déconcentration des fonctions et services</li> <li>○ la privatisation des services et des partenariats public/privé</li> <li>○ l'engagement politique et les dynamismes politiques</li> <li>○ les institutions nécessaires au niveau central et au niveau décentralisé pour jouer le rôle d'orientation et de contrôle du pouvoir central</li> <li>○ les règles et réglementations nécessaires pour jouer un nouveau rôle</li> <li>○ la décentralisation sectorielle : secteurs, sous-secteurs, fonctions, activités</li> <li>○ le caractère non contradictoire et la cohérence des définitions des missions des ministères sectoriels</li> <li>○ les changements de rôle des acteurs : de fournisseur de services directs à la formulation de politiques et de programmes et pour le suivi-évaluation</li> <li>○ le rôle du pouvoir central dans la planification de développement ?</li> </ul> </li> <li>2. Selon les stratégies <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comment traiter la décentralisation et la dévolution ? Quelles seront les étapes à planifier ?</li> <li>▪ Quelles nouvelles institutions seront nécessaires ? Comment seront-elles établies ?</li> <li>▪ De nouvelles procédures de planification : comment seront-elles développées et introduites ?</li> <li>▪ Comment élargir progressivement les politiques pilotes et la couverture géographique ?</li> <li>▪ Comment traiter la réforme fiscale : sous-traitance, collecte de revenus locaux, déboursements des secteurs pour la fourniture locale de services, impôts locaux ?</li> <li>▪ Comment garantir la cohérence entre les tâches fonctionnelles et les dépenses ?</li> <li>▪ Comment garantir la cohérence entre les piliers du cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté, les politiques sectorielles et les dimensions du DDP ?</li> </ul> </li> <li>3. En ce qui concerne des plans d'action</li> </ol>

		<p><i>Les principaux acteurs ont-ils développé un plan d'action basé sur la vision et les stratégies? Existe-t-il des plans d'action spécifiques pour :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ un 'Plan de route' pour la décentralisation et la dévolution? Plan temporel ?</li> <li>○ des structures formelles et informelles d'incitations</li> <li>○ des systèmes de gestion</li> <li>○ la gestion des ressources humaines : transferts, recrutement, formation</li> <li>○ la coordination entre les principaux acteurs (mesures incitatives, valeurs, attribution de fonctions)</li> <li>○ l'harmonisation des ressources (fonds et procédures)</li> <li>○ des relations horizontales, verticales et transversales</li> <li>○ la mise en oeuvre de changements spécifiques pour des secteurs (rôles, fonctions, décentralisation du secteur)</li> </ul> <p>4. Cohérence entre les plans des différents bailleurs, des secteurs et des autres acteurs importants pour le repositionnement du pouvoir central? Y a-t-il des contradictions?</p>
<b>Vision, stratégies et plans d'action</b>	<b>Questions-clefs</b>	<b>Liste de contrôle (mots-clefs et expressions)</b>
A4 Vision, stratégies et plans d'action pour améliorer les mécanismes de mise en responsabilité	<p>1. <u>Vision</u> concernant les mécanismes de mise en responsabilité et la transparence (information, communication), et le développement des mécanismes de contrôle internes et externes</p> <p>3. <u>Stratégies</u> pour le renforcement des mécanismes de mise en responsabilité et de la transparence (information, communication) et pour le développement de mécanismes de contrôle internes et externes</p> <p>4. <u>Plans d'action</u> qui traduisent la vision et les stratégies, y compris la définition des indicateurs de succès</p>	<p>1. Selon la vision</p> <p><i>Une vision concernant la transparence et les mécanismes de mise en responsabilité a-t-elle été formulée et documentée par les principaux acteurs identifiés ? Y a-t-il une vision spécifique sur:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La nécessité d'une nouvelle législation</li> <li>▪ La nécessité de nouvelles institutions</li> <li>▪ Le contrôle démocratique sur des institutions gouvernementales</li> <li>▪ Les agences de contrôle et d'appel, leurs mandats et leurs rôles</li> <li>▪ La transparence du secteur public</li> <li>▪ Les stratégies de communication entre les niveaux et les secteurs</li> <li>▪ La prise de responsabilité des collectivités locales vis-à-vis des communautés et vis-à-vis du ministère de la Décentralisation et du gouvernement local</li> <li>▪ La prise de responsabilité des communautés, vis-à-vis des citoyens et des collectivités locales</li> <li>▪ Les relations entre les autorités locales et les ministères sectoriels et le pouvoir central : administratives, fiscales, politiques</li> <li>▪ Les mécanismes de prise de responsabilité mutuelle (sanctions et mesures incitatives incluses)</li> </ul>

	<p>et des résultats attendus</p> <p>5. <u>Cohérence</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entre vision, stratégies, plans d'action et prévisions budgétaires</li> <li>▪ Entre secteurs</li> <li>▪ Entre acteurs principaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La politique anti-corrupcion</li> <li>▪ Les mécanismes de suivi-évaluation</li> <li>▪ La distinction entre responsabilité financière, responsabilité concernant les entrées/sorties, responsabilité concernant les services.</li> <li>▪ Le caractère non contradictoire entre le ministère des Finances (traitant de la responsabilité financière) et les ministères techniques (traitant des normes techniques des services rendus)</li> <li>▪ Le rôle des ONG, de la presse libre et des mass media</li> </ul> <p>2. Selon les stratégies</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comment renforcer les mécanismes de mise en responsabilité et la prise de responsabilité ?</li> <li>▪ Comment développer de nouvelles législations et règlements ?</li> <li>▪ Comment établir de nouvelles institutions spécifiques ?</li> <li>▪ Comment sensibiliser et informer le public ?</li> <li>▪ Comment contrôler la corruption ?</li> </ul> <p>3. Concernant les plans d'action</p> <p><i>Les principaux acteurs ont-ils développé un plan d'action basé sur la vision et les stratégies? Existe-t-il des plans d'action spécifiques pour :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La législation et la réglementation</li> <li>▪ L'établissement de nouvelles institutions ou le renforcement des institutions existantes</li> <li>▪ Des procédures de planification et d'attribution des ressources</li> <li>▪ L'affectation des ressources et les priorités stratégiques nationales</li> <li>▪ Des mécanismes de suivi-évaluation</li> <li>▪ Le changement des mentalités des autorités du secteur public</li> <li>▪ Des lignes directrices du ministère des Finances pour l'allocation de ressources</li> <li>▪ La propriété des ressources naturelles</li> <li>▪ Le contrôle de la corruption</li> <li>▪ Un déplacement de la prise de responsabilité en faveur des 'inputs' vers la prise de responsabilité à l'égard des résultats aux niveaux des communautés, des collectivités locales et du pouvoir central</li> <li>▪ Un appui aux ONG, à la presse libre et aux mass media pour leur contribution au mécanismes de mise en responsabilité</li> <li>▪ L'information du public</li> </ul>
--	--	--

		4. Cohérence entre les plans des différents bailleurs, des secteurs et des autres acteurs importants pour les mécanismes de mise en responsabilité et la prise de responsabilité ? Y a-t-il des contradictions ?
<b>Vision, stratégies et plans d'action</b>	<b>Questions-clefs</b>	<b>Liste de contrôle (mots-clefs et expressions)</b>
A5 Vision, stratégies et plans d'action pour le développement des capacités	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Vision</u> concernant le développement des capacités pour les cinq dimensions du DDP</li> <li>2. <u>Stratégie</u> pour le développement des capacités pour les cinq dimensions du DDP</li> <li>3. <u>Plans d'action</u> qui traduisent la vision et les stratégies, y compris la définition des indicateurs de succès et des résultats attendus</li> <li>4. <u>Cohérence</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entre vision, stratégies, plans d'action et prévisions budgétaires</li> <li>▪ Entre secteurs</li> <li>▪ Entre acteurs principaux</li> </ul> </li> </ol>	<p>Selon la vision</p> <p><i>Une vision sur le développement des capacités a-t-elle été formulée et documentée par les principaux acteurs identifiés ? Y a-t-il une vision spécifique sur:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La mobilisation des capacités latentes à tous les niveaux</li> <li>▪ La stimulation d'un environnement d'apprentissage et de l'apprentissage sur le tas</li> <li>▪ La formation des formateurs (formation en cascade)</li> <li>▪ La formation à la demande</li> <li>▪ Les capacités de facilitation</li> <li>▪ Le renforcement des capacités des élus</li> <li>▪ La formation formelle de fonctionnaires de collectivités locales</li> <li>▪ L'observation des effets (impact monitoring)</li> <li>▪ L'appui aux ONG, à la presse libre et aux mass media pour qu'elles contribuent au développement des capacités</li> </ul> <p>Selon la stratégie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La politique générale de développement des capacités : comment sera-t-elle mise en œuvre ?</li> <li>▪ Les fonctionnaires du niveau central : comment seront-ils préparés à leurs nouvelles tâches ?</li> <li>▪ Les collectivités locales : comment peuvent-elles avoir accès à du personnel bien formé ?</li> <li>▪ Les organisations de communautés : comment peuvent-elles avoir accès aux formations ?</li> </ul> <p>Selon les plans d'action</p> <p><i>Quels plans d'action peuvent permettre de réaliser les visions et les stratégies mentionnées ci-dessus ? Y a-t-il des plans spécifiques concernant :</i></p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'espace pour un apprentissage sur le tas dans un environnement à risque</li> <li>▪ Le degré de flexibilité de la planification (planification « souple et ouverte » la définition de cadres, de principes d'orientation</li> <li>▪ Le degré de flexibilité des critères de sélection pour l'attribution de fonds pour le développement des capacités</li> <li>▪ L'espace pour l'expérimentation</li> <li>▪ La facilitation de la mise en œuvre des programmes de développement de capacités</li> <li>▪ Les subventions d'investissement pour permettre un apprentissage sur le tas</li> </ul> <p><i>Des systèmes de suivi-évaluation seront nécessaires pour connaître les progrès en matière de développement des politiques de DDP et de sa mise en œuvre. Points d'attention :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse du niveau d'intégration et d'harmonisation entre acteurs</li> <li>▪ Analyse du niveau d'appropriation par les acteurs nationaux</li> <li>▪ Analyse de l'intégration entre les piliers et les niveaux du DDP</li> <li>▪ Analyse de la collaboration et de l'intégration entre les différents secteurs</li> <li>▪ Développement des ressources humaines</li> <li>▪ Stratégies de communication</li> <li>▪ Formation des cadres des institutions concernées (descriptions des tâches, analyse des besoins en formation, programmes de formation) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Education formelle et informelle au niveau des communautés</li> <li>▪ Développement des capacités de formation</li> <li>▪ Renforcement des institutions de formation</li> <li>▪ Programmes de formation de formateurs</li> </ul> </li> </ul>
--	--	--

<b>Environnement favorable</b>	<b>Questions-clefs</b>	<b>Liste de contrôle (mots-clefs et expressions)</b>
B1 Environnement favorable pour le renforcement des moyens d'agir des	1. Dans quelle mesure l'amélioration de l'environnement juridique et législatif a-t-il favorisé le renforcement des moyens d'agir des communautés ?	1. L'environnement juridique et législatif a-t-il été amélioré pour favoriser le renforcement des moyens d'agir des communautés ? Une attention spéciale doit être accordée aux points suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Principe de subsidiarité</li> <li>▪ Relations et bilan de la répartition des pouvoirs entre communautés, collectivités</li> </ul>

communautés	<p>2. Dans quelle mesure l'amélioration de l'environnement institutionnel formel et informel a-t-il favorisé le renforcement des moyens d'agir des communautés ?</p> <p>3. Dans quelle mesure l'amélioration de l'environnement politique a-t-il favorisé le renforcement des moyens d'agir des communautés ?</p> <p>4. Dans quelle mesure l'amélioration de l'environnement financier a-t-il favorisé le renforcement des moyens d'agir des communautés ?</p>	<p>locales et pouvoir central</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Séparation des pouvoirs législatif, administratif et de contrôle au niveau local</li> <li>▪ Législation en matière de renforcement des moyens d'agir des communautés</li> <li>▪ Conventions locales en matière de renforcement des moyens d'agir des communautés</li> <li>▪ Rôle des autorités judiciaires et des droits coutumiers</li> <li>▪ Possibilités de mobilisation des ressources locales et de cofinancement</li> <li>▪ Procédures de planification communautaire en lien avec la planification des niveaux supérieurs</li> <li>▪ Procédures de suivi-évaluation, en lien avec les collectivités locales et les fournisseurs de services sectoriels</li> <li>▪ Procédures d'acquisition pour les communautés</li> <li>▪ Sources de financement des communautés</li> <li>▪ Procédures d'appel d'offre à utiliser par les communautés</li> </ul> <p>2. Une capacité d'appui pour le renforcement des moyens d'agir des communautés a-t-elle été mise sur pied (et institutionnalisée)?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existe-t-il une structure officielle d'appui aux organisations des communautés</li> <li>▪ Disponibilité des ressources pour les organisations des communautés (contrôle des ressources financières et naturelles)</li> <li>▪ Possibilités pour des institutions internes aux communautés d'avoir un statut officiel</li> <li>▪ Représentation des communautés aux niveaux supérieurs</li> <li>▪ Harmonisation des appuis externes aux communautés</li> <li>▪ Forces du marché pour l'organisation des communautés</li> <li>▪ Organisation des communautés et rôle des acteurs</li> <li>▪ Mécanismes de contrôle et de gestion des conflits</li> <li>▪ Instruments pour promouvoir des investissements dans les communautés</li> </ul> <p>3. L'amélioration de l'environnement politique a-t-il favorisé le renforcement des moyens d'agir des communautés ? Points d'attention :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compréhension du principe de 'séparation des pouvoirs'</li> <li>▪ Distance entre les communautés et le niveau inférieur des collectivités locales élues</li> <li>▪ Processus de changement des mentalités et attitudes des communautés</li> <li>▪ Mandat des communautés en matière de gestion des ressources (ressources</li> </ul>
-------------	--	---

		<p>financières, ressources naturelles)</p> <p>4. Des ressources sont-elles disponibles pour le renforcement des moyens d'agir des communautés ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relations avec la société civile et rôle de la société civile, (par exemple pour des sous-traitances ou des transferts à des acteurs extérieurs)</li> <li>▪ Relations avec d'autres communautés</li> <li>▪ Activités basées sur les ressources propres des communautés</li> <li>▪ Limites de la mobilisation des ressources (humaines et fiscales)</li> <li>▪ Options pour l'octroi de subventions aux communautés</li> </ul>
<b>Environnement favorable</b>	<b>Questions-clefs</b>	<b>Liste de contrôle (mots-clefs et expressions)</b>
B2 Environnement favorable pour le renforcement des moyens d'agir des collectivités locales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dans quelle mesure l'amélioration de l'environnement juridique et législatif a-t-il favorisé le renforcement des moyens d'agir des collectivités locales ?</li> <li>2. Dans quelle mesure l'amélioration de l'environnement institutionnel formel et informel a-t-il favorisé le renforcement des moyens d'agir des collectivités locales ?</li> <li>3. Dans quelle mesure l'amélioration de l'environnement politique a-t-il favorisé le renforcement des moyens d'agir des collectivités locales ?</li> <li>4. Dans quelle mesure l'amélioration de l'environnement financier a-t-il favorisé le renforcement des moyens d'agir des collectivités locales ?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. L'amélioration de l'environnement juridique et législatif a-t-il favorisé le renforcement des moyens d'agir des collectivités locales ? Une attention spéciale est à accorder aux points suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Principe de subsidiarité</li> <li>▪ Autorité décentralisée au sens politique, fiscal et administratif</li> <li>▪ Relations entre les maires et les élus</li> <li>▪ Gestion des ressources humaines</li> <li>▪ Développement des conventions locales (local by-laws)</li> <li>▪ Processus de planification locale : planification de projets, procédures pour la détermination de priorités, planification intégrée, planification territoriale et sectorielle sur la base des plans des communautés</li> <li>▪ Bilan entre long terme et court terme</li> <li>▪ Relations de pouvoir entre communautés, collectivités locales et pouvoir central</li> <li>▪ Système de vérification et d'équilibre des pouvoirs</li> <li>▪ Rythme des transferts de compétences</li> <li>▪ Relations avec la société civile</li> <li>▪ Procédures d'acquisition pour les collectivités locales</li> <li>▪ Procédures d'appel d'offre</li> <li>▪ Procédures de suivi-évaluation</li> <li>▪ Cohérence avec la législation subrégionale (UEMAO, etc.)</li> <li>▪ Rôle du secteur privé et développement du secteur privé au niveau local</li> </ul> </li> <li>2. A-t-il été établi une capacité d'appui pour le renforcement des moyens d'agir des collectivités</li> </ol>

		<p>locales ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existe-t-il une structure officielle d'appui aux collectivités locales (par exemple, ministère de gouvernement local) ?</li> <li>▪ Procédures pour la planification des divers acteurs et la planification équitable</li> <li>▪ Relation entre le ministère de gouvernement local et le ministère du Plan et/ou le ministère des Finances ?</li> <li>▪ Relation avec de ministères sectoriels, les réseaux intersectoriels</li> <li>▪ Collaboration et communication</li> <li>▪ Fournisseurs de service publics et privés au niveau local : leurs rôles</li> <li>▪ Démarches participatives avec les communautés et les autres acteurs</li> <li>▪ Solidité des collectivités locales : résistance à la crise politique, mécanismes de gestion des conflit</li> <li>▪ Rôle de la société civile et du secteur privé</li> <li>▪ Instruments qui favorisent des investissements au niveau des collectivités locales</li> <li>▪ Mécanismes d'harmonisation pour l'appui des bailleurs de fonds</li> </ul> <p>3. L'amélioration de l'environnement politique a-t-il favorisé le renforcement des moyens d'agir des collectivités locales ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relation avec le pouvoir central et les communautés</li> <li>▪ Relations avec la société civile</li> <li>▪ Taille du niveau le plus bas des collectivités locales</li> <li>▪ Rôle des partis politiques régionaux et locaux</li> <li>▪ Information du public</li> </ul> <p>4. Existe-t-il des ressources disponibles pour le renforcement des moyens d'agir des collectivités locales ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mobilisation des ressources locales</li> <li>▪ Impôts locaux et recouvrement</li> <li>▪ Contrôle des ressources financières : contrôle, sources, flexibilité</li> <li>▪ Contrôle des ressources naturelles</li> <li>▪ Financement et affectations des revenus</li> <li>▪ Mécanismes de transferts des fonds, du niveau central vers les niveaux locaux (attention particulière pour les fonds de bailleurs )</li> <li>▪ Montant à transférer par habitant</li> <li>▪ Mesures incitatives pour le développement du secteur privé</li> </ul>
--	--	--

Environnement favorable	Questions-clefs	Liste de contrôle (mots-clefs et expressions)
B3 Environnement favorable pour le repositionnement du pouvoir central	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dans quelle mesure l'amélioration de l'environnement juridique et législatif a-t-il favorisé le repositionnement du pouvoir central ?</li> <li>2. Dans quelle mesure l'amélioration de l'environnement institutionnel formel et informel a-t-il favorisé le repositionnement du pouvoir central ?</li> <li>3. Dans quelle mesure l'amélioration de l'environnement politique a-t-il favorisé le repositionnement du pouvoir central ?</li> <li>4. Dans quelle mesure l'amélioration de l'environnement financier a-t-il favorisé le repositionnement du pouvoir central ?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. L'amélioration de l'environnement juridique et législatif a-t-il favorisé le repositionnement du pouvoir central et de ses services techniques ? Une attention particulière est à accorder aux points suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Législation existante et en préparation sur le rôle du pouvoir central</li> <li>▪ Principe de subsidiarité</li> <li>▪ Législation sur le processus de décentralisation, par exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Politique : code communal, code municipal, loi sur la décentralisation, etc.</li> <li>○ Administrative : Réallocation du personnel</li> <li>○ Fiscale</li> </ul> </li> <li>▪ Consolidation de la législation concernant la décentralisation et le gouvernement local (de la Constitution aux décrets)</li> <li>▪ Législation sur de nouveaux mandats et rôles des ministères et services sectoriels</li> <li>▪ Législation et procédures pour le processus de planification sectorielle au niveau national et au niveau des collectivités locales (planification à long terme et thèmes transversaux)</li> <li>▪ Législation sur les fonctions du secteur public aux différents niveaux gouvernementaux</li> <li>▪ Institutions centrales, leurs rôles et fonctions (analyse des fonctions)</li> <li>▪ Procédures d'acquisition pour le pouvoir central</li> </ul> </li> <li>2. Une capacité d'appui au repositionnement du pouvoir central a-t-elle été établie ? Une attention particulière est à accorder aux points suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Finances, administration, gestion des ressources humaines, communication, organisation</li> <li>▪ Mobilisation, rôle du secteur privé, conventions locales (local by-laws)</li> <li>▪ Collaboration entre ministères</li> <li>▪ Coordination, contrôle de qualité, lignes directrices pour les différents niveaux et secteurs</li> <li>▪ Relations entre acteurs et leur implication</li> <li>▪ Relations avec des services privatisés</li> <li>▪ Rôle de la société civile au niveau national et des organisations du secteur privé</li> </ul> </li> <li>3. L'amélioration de l'environnement politique a-t-il favorisé le repositionnement du pouvoir</li> </ol>

		<p>central ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acceptation générale du nouveau rôle du gouvernement central</li> <li>▪ Compréhension générale et acceptation du principe de subsidiarité</li> <li>▪ Information du public</li> <li>▪ Confiance dans les capacités locales</li> </ul> <p>4. Existe-t-il des ressources disponibles pour le repositionnement du pouvoir central ? Une attention particulière est à accorder aux points suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mobilisation des ressources locales</li> <li>▪ Appui des bailleurs de fonds au gouvernement central pour la mise en œuvre des plans d'action sur le repositionnement du pouvoir central</li> <li>▪ Vitesse du processus de transfert des mandats, du personnel et des fonds aux collectivités locales (qualitative, quantitative)</li> </ul>
<b>Environnement favorable</b>	<b>Questions-clefs</b>	<b>Liste de contrôle (mots-clefs et expressions)</b>
B4 Environnement favorable pour l'amélioration des mécanismes de mise en responsabilité	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dans quelle mesure l'amélioration de l'environnement juridique et législatif a-t-il favorisé les mécanismes de mise en responsabilité ?</li> <li>2. Dans quelle mesure l'amélioration de l'environnement institutionnel formel et informel a-t-il favorisé les mécanismes de mise en responsabilité ?</li> <li>3. Dans quelle mesure l'amélioration de l'environnement politique a-t-il favorisé les mécanismes de mise en responsabilité ?</li> <li>4. Dans quelle mesure l'amélioration de l'environnement financier a-t-il favorisé les mécanismes de mise en responsabilité ?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. L'amélioration de l'environnement juridique et législatif a-t-il favorisé la transparence et les mécanismes de mise en responsabilité ? Une attention particulière est à accorder aux points suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Législation sur la transparence du secteur public</li> <li>▪ Code communal, code municipal</li> <li>▪ Langues et langage utilisés</li> <li>▪ Contrôle démocratique</li> <li>▪ Environnement légal pour la presse et les mass media</li> <li>▪ Accès aux informations,</li> <li>▪ Loi portant réglementation de l'accès aux informations de l'Administration,</li> <li>▪ Loi portant réglementation de la liberté de la presse</li> <li>▪ Réglementation pour des incitations basées sur les performances</li> <li>▪ Gestion des ressources humaines basées sur les résultats et les performances</li> <li>▪ Accessibilité de l'information sur la législation et les réglementations</li> <li>▪ Transparence et rapports</li> <li>▪ Contrôle de la corruption</li> <li>▪ Réglementation de l'allocation des ressources pour favoriser le contrôle mutuel</li> <li>▪ Maintenance des procédures financières et administratives</li> <li>▪ Statut de la presse indépendante et statut des journalistes</li> </ul> </li> </ol>

		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Une capacité d'appui au mécanismes de mise en responsabilité a-t-il été établi ? Une attention particulière est à accorder aux points suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mécanismes de suivi-évaluation mutuel par niveau et entre les niveaux</li> <li>▪ Engagement et changement de mentalités concernant la transparence et le contrôle citoyen</li> <li>▪ Renforcement de la demande pour la transparence et le contrôle citoyen</li> <li>▪ Systèmes de suivi-évaluation (DSRP, programmes sectoriels)</li> <li>▪ Organisations de la société civile au niveau national et local</li> <li>▪ Mécanismes de gestion/transformation des conflits</li> <li>▪ Plateformes de consultation pour les organisations de la société civile</li> </ul> </li> <li>3. L'amélioration de l'environnement politique a-t-il favorisé la transparence et les mécanismes de mise en responsabilité ? Une attention particulière est à accorder aux points suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Systèmes d'élections : fréquence, scrutin direct/indirect</li> </ul> </li> <li>4. Existe-t-il des ressources disponibles pour l'amélioration de la transparence et des mécanismes de mise en responsabilité ? Une attention particulière est à accorder aux points suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ressources financières pour des services d'informations publics</li> <li>▪ Ressources financières pour la presse libre et les mass media</li> <li>▪ Le secteur privé et la société civile ont-ils assez de moyens propres pour réclamer la transparence et la prise de responsabilité</li> </ul> </li> </ol>
<b>Environnement favorable</b>	<b>Questions-clefs</b>	<b>Liste de contrôle (mots-clefs et expressions)</b>
B5 Environnement favorable pour le développement des capacités	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dans quelle mesure l'amélioration de l'environnement juridique et législatif a-t-il favorisé le développement des capacités ?</li> <li>2. Dans quelle mesure l'amélioration de l'environnement institutionnel formel et informel a-t-il favorisé le développement des capacités ?</li> <li>3. Dans quelle mesure l'amélioration de</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. L'amélioration de l'environnement juridique et législatif a-t-il favorisé le développement des capacités ? Une attention particulière est à accorder aux points suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Education des adultes, formation continue, alphabétisation</li> <li>▪ Création d'un environnement favorable pour la formation sur le tas au niveau du gouvernement et au niveau des communautés</li> <li>▪ Formation sur le tas comme partie de la gestion des ressources humaines aux différents niveaux</li> <li>▪ Formation professionnelle</li> <li>▪ Mesures incitatives pour des institutions de formation (fiscales, autres)</li> </ul> </li> </ol>

	<p>l'environnement politique a-t-il favorisé le développement des capacités ?</p> <p>4. Dans quelle mesure l'amélioration de l'environnement financier a-t-il favorisé le développement des capacités ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Politique claire sur l'enseignement formel</li> <li>▪ Politique claire sur la formation informelle</li> </ul> <p>1. A-t-il été établi une capacité d'appui au développement des capacités ? ? Une attention particulière est à accorder aux points suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stratégies de généralisation</li> <li>▪ Programmes de formation de formateurs (formation en cascade)</li> <li>▪ Rôle des différents acteurs en matière de développement des capacités aux différents niveaux</li> <li>▪ Rôle des institutions d'enseignement formel</li> <li>▪ Formation formelle des fonctionnaires de gouvernement local</li> <li>▪ Communication formelle et création de réseaux pour le développement des capacités</li> <li>▪ Mécanismes de suivi-évaluation</li> <li>▪ Contributions communautaires et personnelles aux mesures incitatives pour l'apprentissage sur le tas</li> <li>▪ Promotion des associations professionnelles</li> <li>▪ Mesures incitatives pour les institutions de formation (fiscale, autres)</li> </ul> <p>2. L'amélioration de l'environnement politique a-t-il favorisé le développement des capacités ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Soutien politique pour mettre un accent particulier sur la formation et le développement des capacités</li> </ul> <p>3. Y a-t-il des ressources disponibles pour le développement des capacités ? ? Une attention particulière est à accorder aux points suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Allocation de ressources pour le développement formel et informel des capacités</li> <li>▪ Systèmes de subvention aux communautés</li> <li>▪ Mesures incitatives pour des institutions de formation</li> <li>▪ Budget national /provincial/communal pour l'éducation</li> </ul>
--	---	--

<b>Résultats</b>	<b>Questions-clefs</b>	<b>Liste de contrôle (mots-clefs et expressions)</b>
------------------	------------------------	--

tangibles		
<p>C1 Résultats tangibles en matière de renforcement des moyens d'agir des communautés</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participation de la population à toutes les phases des projets et activités communautaires</li> <li>2. Nombres, performances, stabilité, structuration des organisations au niveau des communautés</li> <li>3. Cohérence entre collectivités locales, développement communautaire et plans d'investissement</li> <li>4. Fonds et mécanismes de financement au niveau des communautés</li> <li>5. Niveau de participation de la population dans les investissements communautaires (par exemple cofinancement)</li> <li>6. Rôle du secteur privé</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mode et étendue de la participation des communautés dans les projets, de la planification à l'exécution : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pratiques de participation : information ? consultation ? décision ?</li> <li>▪ Engagement et relations avec les collectivités locales</li> <li>▪ Capacités de gestion (fonds, programmes, etc.)</li> <li>▪ Partenariats entre communautés et partenariats avec des ONG et le secteur privé</li> <li>▪ Procédures d'appel d'offre gérées par des groupes communautaires</li> <li>▪ Degré d'entente entre acteurs sur les principes de DDP</li> <li>▪ Niveau de participation des acteurs au niveau des communautés</li> <li>▪ Accès aux services de base</li> <li>▪ Accès à l'information, à la communication et aux programmes de formation</li> <li>▪ Qualité du système de S-E participatif</li> <li>▪ Changement de perceptions sur son propre développement</li> <li>▪ Gestion, résolution, transformation des conflits</li> <li>▪ Impact sur les plus pauvres et le niveau d'inclusion</li> </ul> </li> <li>2. Organisations des communautés <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre de groupes organisés dans les communautés et entre les communautés</li> <li>▪ Types de groupes organisés dans les communautés et entre les communautés</li> <li>▪ Nombre de groupes organisés ayant un statut reconnu</li> <li>▪ Niveau d'organisation des communautés et vitesse du processus de renforcement de leurs moyens d'agir</li> <li>▪ Développement des capacités des (membres) groupes de communauté de base</li> </ul> </li> <li>3. Relations entre plans des communautés et plans des collectivités locales <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Niveau d'autonomie des communautés en matière de planification et d'allocation de ressources</li> <li>▪ Niveau d'appropriation par les communautés</li> <li>▪ Nombre de plans mis en œuvre sans appui financier extérieur</li> </ul> </li> <li>4. Fonds et mécanismes de financement des communautés <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mécanismes de transfert</li> <li>▪ Subventions globales.</li> <li>▪ Sources des fonds</li> <li>▪ Disponibilité des fonds non conditionnés</li> </ul> </li> </ol>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quantité de fonds (montant) gérés par les communautés</li> <li>▪ Niveau des ressources contrôlées par les communautés</li> </ul> <p>5. Niveau de la participation communautaire dans les investissements des communautés</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dispositions de cofinancement au niveau communauté de base</li> <li>▪ Quantité de fonds (montant) issus des communautés</li> <li>▪ Pourcentage de cofinancement</li> </ul> <p>6. Rôle des entreprises privées locales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participation au débat sur le développement du secteur privé local</li> <li>▪ Nombre d'entreprises privées au sein de la communauté de base</li> <li>▪ Nombre d'entreprises privées locales qui participent à la planification et à la mise en oeuvre du développement</li> </ul>
<b>Résultats tangibles</b>	<b>Questions-clefs</b>	<b>Liste de contrôle (mots-clé s et expressions)</b>
C2 Résultats tangibles en matière de renforcement des moyens d'agir des collectivités locales	<p>1. Dans quelle mesure les stratégies pour le renforcement des rôles et fonctions des collectivités locales ont-elles été mises en œuvre à travers la législation et l'introduction de procédures ?</p> <p>2. Cohérence entre d'une part législation et procédures sur les tâches attribuées aux collectivités locales et d'autre part le budget et les ressources humaines allouées</p> <p>3. Disponibilité des ressources financières au niveau local en fonction des besoins</p> <p>4. Disponibilité des ressources humaines pour le fonctionnement des institutions publique locales en fonction des besoins</p> <p>5. Disponibilité des méthodes de planification du développement local et des plans de développement local</p> <p>6. Cohérence entre plans de</p>	<p>1. Mise en œuvre de la législation concernant les collectivités locales :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compétences légales par rapport aux fonctions assignées</li> <li>▪ Taxes et impôts et mécanismes de collecte</li> <li>▪ Rapports entre fournisseurs de services déconcentrés et secteurs</li> <li>▪ Attention spéciale aux performances et responsabilités</li> <li>▪ Nombre de personnes par collectivité locale du plus bas niveau, répartition de la population</li> <li>▪ Les collectivités locales ont-elles accepté les mandats et compétences ?</li> </ul> <p>2. Cohérence entre fonctions et ressources</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapport entre les mandats et la part du budget sectoriel</li> <li>▪ Harmonisation au niveau des collectivités locales</li> <li>▪ Complexité des instruments disponibles</li> </ul> <p>3. Ressources financières par rapport aux besoins</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fonds de développement du district</li> <li>▪ Disponibilité des fonds libres (fonds non liées)</li> <li>▪ Efficacité de l'utilisation des fonds publics</li> <li>▪ Collecte des impôts et taxes locales</li> <li>▪ Fonds disponibles par habitant</li> <li>▪ Niveau de collecte des impôts et taxes locales par habitant</li> </ul>

	<p>développement des collectivités locales, plans sectoriels et plans de développement et d'investissement des communautés</p> <p>7. Niveau de délivrance des services par les collectivités locales</p> <p>8. Budget disponible et niveau d'exécution budgétaire des collectivités locales</p> <p>9. Relations entre collectivités locales, ONG, OCB et secteur privé</p>	<p>4. Personnel par rapport aux besoins</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestion de la déconcentration/transfert du staff</li> <li>▪ Gestion des ressources humaines</li> <li>▪ Fonctionnaires des collectivités locales</li> <li>▪ Planification et développement des carrières</li> <li>▪ Bordereaux de salaires</li> <li>▪ Nombre de fonctionnaires dans les collectivités locales (% du total)</li> </ul> <p>5. Planification et plans de développement local</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Méthodes testées et accordées pour la planification locale</li> <li>▪ Expériences du centre et expériences transversales</li> <li>▪ Nombre de projets conduits par les communautés dans tous les secteurs</li> <li>▪ Existe-t-il une politique en matière de développement du secteur privé local</li> </ul> <p>6. Cohérence entre plans des collectivités locales et plans des communautés</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Engagement des communautés</li> <li>▪ Impact sur les plus pauvres et les groupes vulnérables</li> <li>▪ Planification intégrée au niveau des collectivités locales basée sur les plans des communautés ?</li> </ul> <p>7. Qualité de la fourniture des services</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fourniture des services de base</li> <li>▪ Fourniture des services par les collectivités locales en lien avec les communautés</li> </ul> <p>8. Gestion budgétaire</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualité de la gestion budgétaire des collectivités locales</li> <li>▪ Propriété et autonomie des collectivités locales en matière de gestion budgétaire</li> <li>▪ Structure pour des mesures incitatives</li> </ul> <p>9. Relations entre collectivités locales, ONG, OCB et secteur privé</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rôles clairement définis pour le secteur privé et pour la société civile en matière de gouvernance des collectivités locales</li> <li>▪ Politique locale en matière de développement du secteur privé</li> <li>▪ Liens entre organisations au niveau des collectivités locales</li> <li>▪ Relation avec d'autres autorités des collectivités locales</li> </ul>
--	--	--

<b>Résultats tangibles</b>	<b>Questions-clefs</b>	<b>Liste de contrôle (mots-clefs et expressions)</b>
<p>C3 Résultats tangibles en matière de repositionnement du pouvoir central</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existence d'un mandat légal pour des ministères techniques et des services centraux</li> <li>2. Capacités pour des changements et vitesse des changements dans la mise en œuvre des nouveaux mandats</li> <li>3. Cohérence entre mandat légal, personnel et budget des ministères techniques et des services centraux</li> <li>4. Niveau d'exécution budgétaire</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mandat légal <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les nouvelles tâches et compétences du pouvoir central (principalement orientation et contrôle) ont-elles été clairement définies ?</li> </ul> </li> <li>2. Mise en œuvre des nouveaux mandats <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Efficacité du processus de formulation de politiques (temps, participation des acteurs)</li> <li>▪ Efficacité de la traduction des politiques en plans d'action (temps, participation des acteurs)</li> <li>▪ Application effective du principe de subsidiarité</li> <li>▪ Mise en place des procédures pour la planification et l'exécution décentralisée</li> <li>▪ Niveau de cohérence entre planification et aménagement de terroir, et planification sectorielle</li> <li>▪ Appropriation : responsabilité et maîtrise de projets</li> <li>▪ Accroissement progressif des efforts de déconcentration</li> <li>▪ Expériences transversales (entre les secteurs)</li> <li>▪ Evaluation des programmes de DDP</li> </ul> </li> <li>3. Cohérence <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Déconcentration du staff et des fonctions</li> <li>▪ Changements en personnel (nombres, profils) au niveau central, bordereaux de salaires</li> <li>▪ Impact pour les plus pauvres et les groupes vulnérables</li> <li>▪ Partenariat entre secteur privé et société civile</li> <li>▪ Appui coordonné au développement local autonome</li> <li>▪ Appropriation des plans de développement au niveau local</li> </ul> </li> <li>4. Changements dans l'exécution du budget <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mécanismes des transferts budgétaires intergouvernementaux, harmonisation, disponibilité de fonds non liés</li> <li>▪ Décentralisation fiscale</li> <li>▪ Transfert de ressources (les collectivités locales connaissent-elles le budget dont elles disposent ? le budget est-il lié aux plans ?)</li> <li>▪ Efficacité de l'utilisation des fonds publics</li> <li>▪ Budget disponible pour le DDP</li> </ul> </li> </ol>
<b>Résultats</b>	<b>Questions-clefs</b>	<b>Liste de contrôle (mots-clefs et expressions)</b>

tangibles		
C4 Résultats tangibles en matière de mécanismes de mise en responsabilité	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Accès à l'information pour les collectivités locales et les communautés</li> <li>2. Instauration de mécanismes de contrôle</li> <li>3. Fonctionnement des mécanismes de contrôle</li> <li>4. Niveau de contrôle de l'exécution budgétaire</li> <li>5. Institutions spécialisées en matière de mécanismes de mise en responsabilité</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Accès <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Communication avec et par la population</li> <li>▪ Rôle des communautés</li> <li>▪ Taille de l'électorat d'une collectivité locale</li> <li>▪ Accessibilité</li> <li>▪ Qualité de rapport</li> <li>▪ Rôle des media</li> </ul> </li> <li>2. Mécanismes de contrôle : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Programmes de suivi-évaluation par les acteurs (contrôle du bas vers le haut, système d'équilibre des pouvoirs)</li> <li>▪ Mécanismes mutuels (du haut en bas et du bas en haut) de prise de responsabilité et de compte-rendu à tous les niveaux</li> <li>▪ Efficacité d'une politique anti-corruption (les tendances)</li> </ul> </li> <li>3. Fonctionnement <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transparence (par ex. manuels de procédures)</li> <li>▪ Mécanismes de suivi-évaluation</li> <li>▪ Capacités de gestion</li> <li>▪ Possibilités de faire appel</li> <li>▪ Indépendance des juges</li> <li>▪ Qui contrôle le contrôleur</li> </ul> </li> <li>4. Niveau du contrôle budgétaire <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quantité de fonds justifiés par le niveau supérieur auprès du niveau inférieur</li> <li>▪ Fonds disponibles pour les mécanismes de contrôle et de prise de responsabilité</li> </ul> </li> <li>5. Existence d'institutions chargées de la prise de responsabilité <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organisations de consommateurs</li> <li>▪ Observateurs des droits de l'homme</li> </ul> </li> </ol>
Résultats tangibles	Questions-clefs	Liste de contrôle (mots-clefs et expressions)
C5 Résultats tangibles en matière de développement des capacités	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comment et dans quelle mesure les capacités latentes ont-elles été mobilisées ?</li> <li>2. Comment et dans quelle mesure un environnement favorisant l'apprentissage sur le tas a-t-il été</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mobilisation des capacités latentes <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plates-formes d'acteurs à propos de la gestion des projets au niveau des communautés et des collectivités locales</li> <li>▪ Niveau de prise de risques par les bailleurs de fonds</li> <li>▪ Détermination des capacités au niveau des communautés et des collectivités locales</li> </ul> </li> </ol>

	<p>créé ?</p> <p>3. Quels sont les programmes de formation en cascade concernant le DDP ?</p> <p>4. Dans quelle mesure les programmes de formation répondent-ils aux besoins ?</p> <p>5. Quel est le rôle des facilitateurs aux différents niveaux ?</p>	<p>2. Apprentissage sur le tas :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Correspondance entre l'apprentissage et l'exécution des activités au niveau des communautés et des collectivités locales</li> <li>▪ Place, espace, tolérance pour les erreurs et les fautes</li> <li>▪ Organisations d'apprentissage dans les communautés</li> <li>▪ Preuves que les collectivités locales sont des organisations d'apprentissage</li> </ul> <p>3. Formation en cascade</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Augmentation progressive des expériences en matière d'apprentissage</li> <li>▪ Capacités de formation (qualitative, quantitative)</li> <li>▪ Utilisation des capacités en DDP par des programmes de formation des formateurs</li> </ul> <p>4. Formation à la demande</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Communication avec et par la population</li> <li>▪ Rôle des communautés en matière d'apprentissage</li> <li>▪ Programmes de suivi-évaluation par les acteurs (contrôle du bas vers le haut, système d'équilibre des pouvoirs)</li> <li>▪ Capacités des formateurs et des institutions de formation</li> <li>▪ Harmonisation des outils de formation</li> <li>▪ Capitalisation des expériences en matière de formation</li> </ul> <p>5. Facilitation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacités des facilitateurs et des organes de facilitation</li> <li>▪ Qualité des rapports</li> <li>▪ Efficacité améliorée de l'utilisation des ressources grâce à un apprentissage participatif</li> <li>▪ Meilleure qualité de la planification au niveau des communautés et des collectivités locales</li> <li>▪ Suivi-évaluation amélioré par les communautés et les collectivités locales</li> <li>▪ Capacités de gestion</li> <li>▪ Transparence (par ex. manuels de procédures)</li> </ul>
--	--	---

### Outil 3. Inventaire des documents-clefs

#### Objectif

Obtenir rapidement une vue d'ensemble des documents-clefs couvrant les dimensions et les cellules principales de la matrice d'inventaire et de révision du DDP.

#### Étapes

1. En utilisant la « matrice d'inventaire et de révision », préparer un inventaire des principaux documents. Par exemple :
  - Rangée A : documents stratégiques pour chacune des cinq dimensions du DDP (PRSP, vision nationale, plans sectoriels, Stratégie du ministère de gouvernement local, ministère de la Planification, ministère des Finances etc.)
  - Rangée B : législation, règlements, procédures, manuels des différents ministères
  - Rangée C : documents de révision des programmes de "DDP" ou des différentes dimensions du DDP, des rapports sur les progrès, des bases de données, des systèmes de suivi et d'évaluation, etc.
2. L'équipe d'exécution, guidée par le comité de coordination, obtient l'accès aux principaux documents du gouvernement national, des principaux donateurs et des autres acteurs sur chacune des cinq dimensions du DDP.
3. Inscrire les « idées fortes » des documents dans les cellules de la matrice.
4. Commencer par remplir la matrice par les programmes spécifiques du DDP. Un tableau comparatif spécifique peut être préparé pour les programmes et les projets qui ont une ou plusieurs composantes en DDP. Un sommaire des résultats de ce tableau peut être utilisé pour compléter la matrice détaillée d'inventaire. Exemple : les cas du Sénégal ou du Mozambique.

**Tableau 4. DDP - Matrice pour l'inventaire des documents-clefs**

<b>Dimensions du DDP</b>	<b>1 Renforcement des moyens d'agir des communautés</b>	<b>2 Renforcement des moyens d'agir des collectivités locales</b>	<b>3 Repositionnement du pouvoir central</b>	<b>4 Améliorer les mécanismes de mise en responsabilité</b>	<b>5 Développement des capacités</b>
<b>A</b> <b>Vision globale, stratégies, plans d'action</b> - national - Banque mondiale - autres	A1 Documents-clefs	A2 Documents-clefs	A3 Documents-clefs	A4 Documents-clefs	A5 Documents-clefs
<b>B</b> <b>Environnement favorable</b> - juridique - institutionnel - politique - financier	B1 Documents-clefs	B2 Documents-clefs	B3 Documents-clefs	B4 Documents-clefs	B5 Documents-clefs
<b>C</b> <b>Résultats tangibles de la mise en œuvre du DDP</b>	C1 Documents-clefs	C2 Documents-clefs	C3 Documents-clefs	C4 Documents-clefs	C5 Documents-clefs

## Outil 4. Inventaire des personnes ressources-clefs

### Objectif

Obtenir une vue d'ensemble des personnes ressources-clefs couvrant les dimensions et les cellules principales de la matrice d'inventaire et de révision du DDP.

### Étapes

1. Sur la base des documents-clefs et du feedback du comité de coordination et du facilitateur, l'équipe d'exécution élabore une matrice avec les personnes et les organismes ressources principaux.
2. Des informateurs ont choisis dans chacune des cellules en fonction de trois critères de sélection :
  - pertinence pour une des cinq dimensions de CDD
  - représentation d'une grande variété d'acteurs (ministères, bailleurs de fonds multilatéraux et bilatéraux, groupes de travail des bailleurs de fonds, ONG et fonds de développement, etc.)
  - différents niveaux dans la chaîne de l'Administration publique
  - acteurs-clefs de différents niveaux de l'Administration publique
3. Utiliser les questions-clefs pour interviewer les informateurs au niveau national qui représentant les principaux acteurs. Sur la base de la documentation et en répondant progressivement aux « questions-clefs et à la liste de contrôle par cellule » commencer à remplir le tableau détaillé d'inventaire.
4. Commencer par remplir la matrice pour les programmes spécifiques du DDP. Un tableau comparatif spécifique peut être préparé pour les programmes et les projets qui ont une ou plusieurs composantes en DDP (Outil 6). Un sommaire des résultats de ce tableau peut être utilisé pour compléter la matrice détaillée d'inventaire. Exemple : les cas du Sénégal et du Mozambique.

**Tableau 5. DDP - Matrice pour l'inventaire des personnes ressources-clefs**

<b>Dimensions DDP</b>	<b>1 Renforcement des moyens d'agir des communautés</b>	<b>2 Renforcement des moyens d'agir des collectivités locales</b>	<b>3 Repositionnement du pouvoir central</b>	<b>4 Améliorer les mécanismes de mise en responsabilité</b>	<b>5 Développement des capacités</b>
<b>A</b> <b>Vision globale, stratégies, plans d'Action</b> - national - Banque mondiale - autres	A1  Personnes ressources-clefs	A2  Personnes ressources-clefs	A3  Personnes ressources-clefs	A4  Personnes ressources-clefs	A5  Personnes ressources-clefs
<b>B</b> <b>Environnement favorable</b> - juridique - institutionnel - politique - financier	B1  Personnes ressources-clefs	B2  Personnes ressources-clefs	B3  Personnes ressources-clefs	B4  Personnes ressources-clefs	B5  Personnes ressources-clefs
<b>C</b> <b>Résultats tangibles de la mise en œuvre du DDP</b>	C1  Personnes ressources-clefs	C2  Personnes ressources-clefs	C3  Personnes ressources-clefs	C4  Personnes ressources-clefs	C5  Personnes ressources-clefs

## **Outil 5. Matrice d'inventaire et de révision du DDP : inventaire détaillé par cellule**

### **Objectif**

Obtenir une synopsis des progrès du développement décentralisé et participatif dans le pays.

### **Etapes**

1. Les informations collectées lors de la révision des documents (Outil 3) et les entrevues avec les principaux informateurs (Outil 4) en utilisant les questions-clefs et les listes de contrôle (Outil 2) sont enregistrées dans un rapport, qui suit le plan de la matrice et de ses questions-clefs. Chaque cellule aura entre 3 et 5 paragraphes selon le nombre de questions principales. Les indications concernant la taille maximum d'un rapport sont d'une page par cellule. Ainsi, le rapport d'inventaire ne comportera pas plus de 15 pages.
2. Aux fins de présentation dans un atelier de validation, le rapport d'inventaire sera repris dans un rapport détaillé d'inventaire (voir tableau ci-joint).
3. Au début, le tableau détaillé d'inventaire peut être utilisé pour l'enregistrement des principaux éléments et des 'idées fortes', qui sont contenus dans le rapport d'inventaire.

### **Les besoins**

Le tableau détaillé suivant est utilisé pour récapituler les principaux résultats de l'inventaire.

Tableau 6. Inventaire détaillé récapitulant les principaux résultats

Vision, stratégies et plans d'action	Questions-clefs	État des lieux
<p>A1 Vision, stratégies et plans d'action pour le renforcement des moyens d'agir des communautés</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Vision</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sur le rôle des individus et des communautés en ce qui concerne le développement social, le développement économique, la mobilisation communautaire et la coordination du développement</li> <li>▪ Sur les règles, règlements, institutions, appuis nécessaires pour inciter les communautés à jouer leur rôle</li> </ul> </li> <li>2. <u>Stratégies</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pour permettre que les individus et les communautés jouent leur rôle</li> <li>▪ Pour édicter les règles, règlements et législation nécessaires pour inciter les communautés et les individus à jouer leur rôle</li> <li>▪ Pour établir les institutions nécessaires pour inciter des individus et des communautés à jouer leur rôle</li> </ul> </li> <li>3. <u>Plans d'action</u> qui traduisent la vision et les stratégies, y compris la définition des indicateurs de succès et des résultats attendus</li> <li>4. <u>Cohérence</u> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Entre vision, stratégies, plans d'action et prévisions budgétaires</li> <li>4. Entre secteurs</li> <li>5. Entre acteurs principaux</li> </ol> </li> </ol>	
Vision, stratégies	Questions-clefs	État des lieux

<b>et plans d'action</b>		
<p>A2 Vision, stratégies et plans d'action pour le renforcement des moyens d'agir des collectivités locales</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Vision</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sur le rôle des collectivités locales</li> <li>▪ Sur les règles, les règlements, les institutions et les appuis nécessaires pour que les collectivités locales jouent leur rôle</li> </ul> </li> <li>2. <u>Stratégie</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pour renforcer le rôle des collectivités locales</li> <li>▪ Pour édicter les règles, règlements, institutions et appuis nécessaires pour que les collectivités locales jouent leur rôle</li> <li>▪ Pour établir les institutions nécessaires pour inciter des collectivités locales à jouer leur rôle</li> </ul> </li> <li>3. <u>Plans d'action</u> qui traduisent la vision et les stratégies, y compris la définition des indicateurs de succès et des résultats attendus</li> <li>4. <u>Cohérence</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entre vision, stratégies, plans d'action et prévisions budgétaires</li> <li>▪ Entre secteurs</li> <li>▪ Entre acteurs principaux</li> </ul> </li> </ol>	
<b>Vision, stratégies et plans d'action</b>	<b>Questions-clefs</b>	<b>Etat des lieux</b>
<p>A3 Vision, stratégies et plans d'action pour le</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Vision</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sur le nouveau rôle du pouvoir central et des ministères techniques</li> <li>▪ Sur les règles, les règlements, les</li> </ul> </li> </ol>	

repositionnement du pouvoir central	<p>institutions et les appuis nécessaires pour que le pouvoir central et les ministères techniques jouent leur nouveau rôle</p> <p>2. <u>Stratégie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pour que le pouvoir central et les ministères techniques jouent leur nouveau rôle</li> <li>▪ Pour édicter les règles, règlements, institutions et appuis nécessaires pour que le pouvoir central et les ministères techniques jouent leur nouveau rôle</li> </ul> <p>3. <u>Plans d'action</u> qui traduisent la vision et les stratégies, y compris la définition des indicateurs de succès et des résultats attendus</p> <p>4. <u>Cohérence</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entre vision, stratégies, plans d'action et prévisions budgétaires</li> <li>▪ Entre secteurs</li> <li>▪ Entre acteurs principaux</li> </ul>	
<b>Vision, stratégies et plans d'action</b>	<b>Questions-clefs</b>	<b>État des lieux</b>
A4 Vision, stratégies et plans d'action pour améliorer les mécanismes de mise en responsabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Vision</u> sur les mécanismes de mise en responsabilité et la transparence (information, communication), et sur le développement de mécanismes de contrôle interne et externe.</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Stratégies</u> pour le renforcement des mécanismes de mise en responsabilité et de la transparence (information, communication) et pour le développement de mécanismes de contrôle interne et externe.</li> <li>▪ <u>Plans d'action</u> qui traduisent la vision et les stratégies, y compris la définition des indicateurs de succès et des résultats attendus</li> <li>▪ <u>Cohérence</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entre vision, stratégies, plans d'action et prévisions budgétaires</li> <li>▪ Entre secteurs</li> <li>▪ Entre acteurs principaux</li> </ul> </li> </ul>	
<b>Vision, stratégies et plans d'action</b>	<b>Questions-clefs</b>	<b>État des lieux</b>
A5 Vision, stratégies et plans d'action pour le développement des capacités	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Vision</u> sur le développement des capacités pour les cinq dimensions du DDP</li> <li>2. <u>Stratégie</u> pour le développement des capacités pour les cinq dimensions du DDP</li> <li>3. <u>Plans d'action</u> qui traduisent la vision et les stratégies, y compris la définition des indicateurs de succès et des résultats attendus</li> <li>4. <u>Cohérence</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entre vision, stratégies, plans d'action</li> </ul> </li> </ol>	

	et prévisions budgétaires <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entre secteurs</li> <li>▪ Entre acteurs principaux</li> </ul>	
--	--	--

<b>Environnement favorable</b>	<b>Questions-clefs</b>	<b>État des lieux</b>
B1 Environnement favorable pour le renforcement des moyens d'agir des communautés	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dans quelle mesure l'environnement juridique et législatif a-t-il favorisé le renforcement des moyens d'agir des communautés ?</li> <li>2. Dans quelle mesure l'environnement institutionnel formel et informel a-t-il favorisé le renforcement des moyens d'agir des communautés ?</li> <li>3. Dans quelle mesure l'environnement politique a-t-il favorisé le renforcement des moyens d'agir des communautés ?</li> <li>4. Dans quelle mesure l'environnement financier a-t-il favorisé le renforcement des moyens d'agir des communautés ?</li> </ol>	
<b>Environnement favorable</b>	<b>Questions-clefs</b>	<b>État des lieux</b>
B2 Environnement favorable pour le renforcement des moyens d'agir des collectivités locales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dans quelle mesure l'environnement juridique et législatif a-t-il été amélioré pour favoriser le renforcement des moyens d'agir des collectivités locales ?</li> <li>2. Dans quelle mesure l'environnement institutionnel formel et informel a-t-il été amélioré pour favoriser le renforcement des moyens d'agir des collectivités locales ?</li> <li>3. Dans quelle mesure l'environnement</li> </ol>	

	<p>politique a-t-il favorisé le renforcement des moyens d'agir des collectivités locales ?</p> <p>4. Dans quelle mesure l'environnement financier a-t-il été amélioré pour favoriser le renforcement des moyens d'agir des collectivités locales ?</p>	
<b>Environnement favorable</b>	<b>Questions-clefs</b>	<b>État des lieux</b>
B3 Environnement favorable pour le repositionnement du pouvoir central	<p>1. Dans quelle mesure l'environnement juridique et législatif a-t-il été amélioré pour favoriser le repositionnement du pouvoir central ?</p> <p>2. Dans quelle mesure l'environnement institutionnel formel et informel a-t-il été amélioré pour favoriser le repositionnement du pouvoir central ?</p> <p>3. Dans quelle mesure l'environnement politique a-t-il été amélioré pour favoriser le repositionnement du pouvoir central ?</p> <p>4. Dans quelle mesure l'environnement financier a-t-il favorisé le repositionnement du pouvoir central ?</p>	
<b>Environnement favorable</b>	<b>Questions-clefs</b>	<b>État des lieux</b>
B4 Environnement favorable pour l'amélioration des mécanismes de mise en responsabilité	<p>1. Dans quelle mesure l'environnement juridique et législatif a-t-il été amélioré pour favoriser les mécanismes de mise en responsabilité ?</p> <p>2. Dans quelle mesure l'environnement institutionnel formel et informel a-t-il été amélioré pour favoriser les mécanismes de mise en responsabilité ?</p> <p>3. Dans quelle mesure l'environnement politique a-t-il été amélioré pour favoriser</p>	

	<p>pour les mécanismes de mise en responsabilité ?</p> <p>4. Dans quelle mesure l'environnement financier a-t-il été amélioré pour favoriser pour les mécanismes de mise en responsabilité ?</p>	
<b>Environnement favorable</b>	<b>Questions- clefs</b>	<b>État des lieux</b>
B5 Environnement favorable pour le développement des capacités	<p>1. Dans quelle mesure l'environnement juridique et législatif a-t-il été amélioré pour favoriser le développement des capacités ?</p> <p>2. Dans quelle mesure l'environnement institutionnel formel et informel a-t-il été amélioré pour favoriser le développement des capacités ?</p> <p>3. Dans quelle mesure l'environnement politique a-t-il été amélioré pour favoriser le développement des capacités ?</p> <p>4. Dans quelle mesure l'environnement financier a-t-il été amélioré pour favoriser le développement des capacités ?</p>	

<b>Résultats tangibles</b>	<b>Questions-clefs</b>	<b>État des lieux</b>
C1 Résultats tangibles en matière de renforcement des moyens d'agir des communautés	<p>1. Participation de la population à toutes les phases des projets et activités communautaires</p> <p>2. Nombres, performances, stabilité, structuration des organisations des communautés</p> <p>3. Cohérence entre collectivités locales, développement communautaire et plans d'investissement</p> <p>4. Fonds et mécanismes de financement au</p>	

	<p>niveau des communautés</p> <p>5. Niveau de participation de la population dans des investissements communautaires (par exemple cofinancement)</p> <p>6. Rôle du secteur privé</p>	
<b>Résultats tangibles</b>	<b>Questions-clefs</b>	<b>État des lieux</b>
<p>C2</p> <p>Résultats tangibles en matière de renforcement des moyens d'agir des collectivités locales</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stratégies pour le renforcement des rôles et fonctions des collectivités locales : dans quelle mesure ont-elles été mises en œuvre à travers la législation et l'introduction de procédures ?</li> <li>2. Cohérence entre d'une part législation et procédures sur les tâches attribuées aux collectivités locales et d'autre part le budget et les ressources humaines allouées</li> <li>3. Disponibilité des ressources financières au niveau local en fonction des besoins</li> <li>4. Disponibilité des ressources humaines pour le fonctionnement des institutions publiques locales en fonction des besoins</li> <li>5. Disponibilité des méthodes de planification de développement local et des plans de développement local</li> <li>6. Cohérence entre plans de développement des collectivités locales, plans sectoriels et plans de développement et d'investissement des communautés</li> <li>7. Niveau de fourniture de services par les collectivités locales</li> <li>8. Budget disponible et niveau d'exécution</li> </ol>	

	<p>budgétaire des collectivités locales</p> <p>9. Relations entre collectivités locales, ONG, OCB et secteur privé</p>	
<b>Résultats tangibles</b>	<b>Questions-clefs</b>	<b>État des lieux</b>
C3 Résultats tangibles en matière de repositionnement du pouvoir central	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existence d'un mandat légal pour les ministères techniques et les services centraux</li> <li>2. Capacités pour des changements et vitesse des changements dans la mise en œuvre des nouveaux mandats</li> <li>3. Cohérence entre mandat légal, personnel et budget des ministères techniques et des services centraux</li> <li>4. Niveau d'exécution budgétaire</li> </ol>	
<b>Résultats tangibles</b>	<b>Questions-clefs</b>	<b>État des lieux</b>
C4 Résultats tangibles en matière de mécanismes de mise en responsabilité	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Accès à l'information des collectivités locales et communautés</li> <li>2. Accessibilité des informations des communautés et des collectivités locales</li> <li>3. Instauration de mécanismes de contrôle</li> <li>4. Fonctionnement des mécanismes de contrôle</li> <li>5. Niveau de contrôle sur l'exécution budgétaire</li> <li>6. Institutions spécialisées en matière de mécanismes de mise en responsabilité</li> </ol>	
<b>Résultats tangibles</b>	<b>Questions-clefs</b>	<b>État des lieux</b>
C5 Résultats tangibles en matière de développement des capacités	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comment et dans quelle mesure les capacités latentes ont été mobilisées ?</li> <li>2. Comment et dans quelle mesure un environnement favorisant l'apprentissage sur le tas a-t-il été créé ?</li> </ol>	

	<ol style="list-style-type: none"><li>3. Quels sont les programmes de formation en cascade sur le DDP ?</li><li>4. Dans quelle mesure les programmes de formation répondent-ils aux besoins ?</li><li>5. Quel est le rôle des facilitateurs aux différents niveaux ?</li></ol>	
--	--	--

## Outil 6. Comparaison entre projets et programmes concernant les dimensions du DDP

### Objectifs

Analyser différents programmes et projets concernant le niveau d'intégration de l'approche de DDP (et ses cinq dimensions) pour la conception et l'exécution de programme.

### Etapes

1. Établir des critères sur lesquels un certain nombre de projets et de programmes (5 à 8) concernant une ou plusieurs dimensions du DDP seront choisis pour une analyse plus approfondie. Suggestions pour le choix de ces critères :
  - Importance du programme/projet en termes de budget ou d'échelle d'intervention, par exemple de grands programmes bilatéraux, des programmes de fonds communs qui interviennent dans de vastes zones géographiques (provinces, régions) ou dans des secteurs importants et qui sont des programmes piliers du PRSP.
  - Variation géographique : programmes qui interviennent dans différentes zones géographiques.
  - Secteurs d'intervention : programmes des secteurs piliers du PRSP
  - Sources de financement : fonds du gouvernement, crédits (WB, AfB, etc.), et dons (bailleurs de fonds internationaux, ONG et secteur privé).
2. S'assurer (par interaction avec le comité de coordination et les informateurs principaux) que les programmes choisis offriront une bonne vue d'ensemble sur l'éventail des interventions et sur les actions importantes sur le terrain.
3. Remplir la matrice ci-jointe par l'analyse des documents des projets et programmes et des entrevues des principaux informateurs qui travaillent dans ou avec les projets et programmes retenus.
4. Concentrer l'attention en particulier sur les meilleures pratiques et les leçons apprises par rapport aux différentes approches suivies des différents programmes.
5. Le tableau synoptique fournira une importante entrée pour le rapport global et contribuera directement aux tableaux sur la concordance des approches des différents acteurs impliqués.

### Besoins

Tableau spécial pour la comparaison de programmes.

### Tableau 7. Comparaison entre les programmes intervenant sur une ou plusieurs des dimensions du DDP

Aspects principaux	Aspects spécifiques	Programme 1	Programme 2	Programme 3	Programme 4	Etc.
Général	Bailleur(s) concerné(s)					
	Budget					
	Type de financement (don, prêt)					
	Durée					
	Objectifs du programme					
	Secteurs d'intervention					

	Zones géographiques d'intervention					
	Echelle d'intervention					
	Composantes du programme					
Dimensions du DDP	Vision générale et stratégies					
	Activités en matière de renforcement des communautés					
	Activités en matière de renforcement des moyens d'agir des collectivités locales					
	Activités en matière de repositionnement et repositionnement du pouvoir central					
	Activités en matière de mécanismes de mise en responsabilité					
	Activités en matière de développement des capacités					
	Information détaillée	Ciblage des bénéficiaires				
Critères de sélection pour des zones et des secteurs d'intervention						
Stratégies de passage à l'échelle						
Critères de sélection de projets						
Mécanismes d'approbation des projets						
Mécanismes des transferts de fonds (aide budgétaire, trésor public, fonds de projet, etc.)						
Implication des autorités locales						
Stratégie pour la coordination avec d'autres secteurs						
Stratégie pour la durabilité (structures, entretien des investissements)						
Stratégie pour la coordination avec d'autres bailleurs						

	Mécanismes de gestion du programme (unité de programme, ministère, comité de pilotage, etc.)					
	Contraintes à signaler					
	Autres observations					

## Outil 7. Forces et faiblesses par cellule de la matrice

### Objectif

L'analyse par cellule des points forts et des points faibles de l'état d'avancement (état de lieux) utilise un tableau simple.

### Utilisation du tableau

- L'analyse des points forts et des points faibles peut commencer de zéro (plus démocratique) ou sur la base d'une première analyse faite par une équipe de facilitation (plus efficace) qui sera complétée et validée par les participants.
- L'analyse des points forts et des points faibles se fait de façon verticale, par colonne, du bas vers le haut : C1-B1-A1, C2-B2-A2, C3-B3-A3, C4-B4-A4, C5-B5-A5. La raison de ce transept vertical du bas en haut est la suivante : il doit faciliter l'identification des contraintes dans l'environnement favorable et des répercussions sur les résultats réels et faciliter l'identification des contraintes des politiques, stratégies et plans d'action qui ont un effet négatif sur la création d'un environnement favorable.
- L'identification et la discussion sur les forces et les faiblesses dans chacune des cellules mènent simultanément à l'identification d'un certain nombre de propositions pour l'action stratégique future. Ces propositions doivent être notées dans le même tableau (Outil 11).
- Cela permet de dresser, pour chacune des cellules, le tableau suivant :

**Tableau 8. Analyse des forces et faiblesses des cellules**

Numéro de cellule	Description et questions-clefs	Forces	Faiblesses	Score
<b>C1</b>				
<b>B1</b>				
<b>A1</b>				
<b>C2</b>				
...				
...				
<b>A5</b>				

### Outil 8. Analyse SWOT des points transversaux de la matrice

L'analyse SWOT de la matrice utilise la matrice SWOT conventionnelle (Tableau 9) ou une version simplifiée (Tableau 10).

**Tableau 9. La matrice SWOT conventionnelle**

<b>Point :</b>	
<b>Forces :</b>	<b>Faiblesses :</b>
<b>Opportunités :</b>	<b>Menaces :</b>

**Tableau 10. La matrice SWOT simplifiée**

<b>Point</b>	<b>Forces et opportunités</b>	<b>Faiblesses et menaces</b>
1		
2		
3		
..		

Il convient de se concentrer sur un certain nombre de points transversaux :

- Durabilité de la mise en œuvre du DDP
- Harmonisation entre le gouvernement national et les bailleurs de fonds
- Relations entre les piliers ou dimensions
- Relations entre secteurs
- Relations entre niveaux
- Propriété du processus
- Collaboration entre acteurs
- Relations entre secteur public et secteur privé.

L'identification des forces, des opportunités, des faiblesses et des menaces dans l'ensemble de la matrice permet de faire des suggestions pour des actions stratégiques sur les points identifiés.

En outre, cette analyse SWOT permet de faire des recommandations pour des actions stratégiques sur des programmes de DDP et d'élaborer les grandes lignes du plan d'action stratégique (voir tableau).

Tableau 11. Matrice SWOT pour des points transversaux de DDP

Aspect	Forces et opportunités	Faiblesses et menaces	Proposition de planification stratégique
<p><b>Durabilité de la mise en œuvre du DDP</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Institutionnalisation du DDP dans les procédures de formulation des politiques gouvernementales et de prise de décision</li> <li>- Etendre progressivement les projets de zone ou sectoriels financés par des bailleurs de fonds à des interventions d'envergure nationale en incluant d'autres zones et d'autres secteurs (afin d'éviter des inégalités et augmenter l'efficacité)</li> <li>- Appropriation du programme par les autorités locales, le secteur privé et la société civile</li> <li>- Cofinancements entre bailleurs et entre bailleurs, groupes de société civile, autorités des collectivités locales et communautés</li> <li>- Reproduction des programmes</li> </ul>			
<p><b>Harmonisation entre gouvernement national et bailleurs de fonds et entre projets de DDP</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Extension progressive</li> <li>- Les stratégies de départ des bailleurs de fonds ont été formulées dès le début</li> </ul>			
<p><b>Interrelations entre les dimensions</b></p>			

<p><b>du DDP</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cohésion entre les progrès réalisés dans les 5 dimensions et les progrès au niveau des acteurs principaux;</li> <li>- Cohérence entre les progrès dans les 5 dimensions et les le progrès au niveau des acteurs principaux</li> </ul>			
<p><b>Interrelations entre secteurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Secteurs sociaux et secteurs productifs</li> <li>- Niveau auquel la planification intégrée se produit</li> </ul>			
<p><b>Interrelations entre niveaux</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Retour d'informations dans la formulation nationale de la politique sur la décentralisation</li> </ul>			
<p><b>Appropriation du processus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'appropriation des différentes dimensions du DDP se situe au niveau des différentes catégories d'acteurs</li> </ul>			
<p><b>Collaboration entre acteurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aux différents niveaux</li> <li>- A l'intérieur et entre les secteurs</li> <li>- Entre le secteur public et le secteur privé</li> </ul>			

### Outil 9. Grille de notation

Ces exercices d'inventaire et d'analyse devraient permettre aux participants de porter une appréciation générale sur les progrès du DDP. Alors qu'il a été explicitement indiqué dans la présentation de cette boîte à outils que l'appréciation finale dépend des circonstances et des participants, les expériences menées lors de la première ébauche de cette boîte à outils ont néanmoins montré que les participants souhaitent recevoir des conseils pour évaluer les progrès sur une échelle de 1 à 5. C'est pourquoi, une première tentative a été faite pour définir (par des caractérisations par rapport à chacune des questions-clefs) les niveaux bas et hauts des progrès. Définir ces deux extrêmes peut aider à évaluer les niveaux intermédiaires. Dans l'avenir une grille plus complète pourra être élaborée.

Des niveaux élevés et bas des progrès du DDP ont été définis pour chacune des cellules (voir exemple ci-dessous) pour déterminer une notation des progrès réalisés. Si la grille de notation est destinée à aider les participants à parvenir à un accord entre eux, il faut cependant répéter que l'appréciation finale est toujours subjective et que la boîte à outils n'est pas destinée à établir une comparaison entre pays !

**Tableau 12. Contenu de base de la grille de notation**

Cellule	Question-clef	Score faible (1)	Score élevé (5)
		Caractérisation A	Caractérisation B
		Caractérisation C	Caractérisation D
		Caractérisation E	Caractérisation F

Tableau 13. Grille de notation pour la matrice d'inventaire et la révision du DDP

Vision, stratégies et plans d'action	Questions-clefs	Faible score (1)	Score élevé (5)
<p>A1 Vision, stratégies et plans d'action pour le renforcement des moyens d'agir des communautés</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Vision</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sur le rôle des individus et des communautés concernant le développement social, le développement économique, la mobilisation communautaire et la coordination de développement</li> <li>▪ Sur les règles, règlements, institutions, appuis nécessaires pour inciter les communautés à jouer leur rôle</li> </ul> </li> <li>2. <u>Stratégies</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pour permettre que les individus et les communautés jouent leur rôle</li> <li>▪ Pour édicter les règles, règlements et législation nécessaires pour inciter les communautés et des individus à jouer leur rôle</li> <li>▪ Pour établir les institutions nécessaires pour inciter des individus et des communautés à jouer leur rôle</li> </ul> </li> <li>3. <u>Plans d'action</u> qui traduisent la vision et les stratégies, y compris la définition des indicateurs de succès et des résultats attendus</li> <li>4. <u>Cohérence</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entre vision, stratégies, plans d'action et prévisions budgétaires</li> <li>▪ Entre secteurs</li> <li>▪ Entre acteurs principaux</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vision et stratégies énoncées se limitent à une participation sans réel renforcement du contrôle de ressources</li> <li>2. Absence de législation en matière de renforcement des moyens d'agir des organisations des communautés</li> <li>3. L'allocation de ressources aux communautés à partir des plans de développement communautaire n'est pas prévue</li> <li>4. Absence de cohérence entre acteurs</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vision et stratégies élaborées stipulent clairement le renforcement des communautés en matière de contrôle de ressources</li> <li>2. Législation existante en matière de renforcement des moyens d'agir des organisations des communautés</li> <li>3. Selon les plans, les communautés reçoivent une part significative du budget pour la mise en œuvre des plans de développement communautaires</li> <li>4. Bonne collaboration entre les acteurs impliqués sous la direction du gouvernement</li> </ol>

Vision, stratégies et plans d'action	Questions-clefs	Faible score (1)	Score élevé (5)
<p>A2 Vision, stratégies et plans d'action pour le renforcement des moyens d'agir des collectivités locales</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Vision</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sur le rôle des collectivités locales</li> <li>▪ Sur les règles, règlements, institutions et appuis nécessaires pour que les collectivités locales jouent leur rôle</li> </ul> </li> <li>2. <u>Stratégie</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pour renforcer le rôle des collectivités locales</li> <li>▪ Pour édicter les règles, règlements, institutions et appuis nécessaires pour que les collectivités locales jouent leur rôle</li> <li>▪ Pour établir les institutions nécessaires pour inciter des collectivités locales à jouer leur rôle</li> </ul> </li> <li>4. <u>Plans d'action</u> qui traduisent la vision et les stratégies, y compris la définition des indicateurs de succès et les résultats attendus</li> <li>4. <u>Cohérence</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entre vision, stratégies, plans d'action et prévisions budgétaires</li> <li>▪ Entre secteurs</li> <li>▪ Entre acteurs principaux</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Absence de plans ou de politique de décentralisation (politique, administrative et fiscale)</li> <li>2. Absence de plans pour le transfert de compétences</li> <li>3. Absence de plans pour le transfert de ressources</li> <li>4. Différences d'opinions entre acteurs</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Une décentralisation complète est prévue</li> <li>2. Un plan de transfert de compétences complet (selon principe de subsidiarité) est disponible</li> <li>3. Des plans existent pour le transfert des fonds non liés et des ressources humaines</li> <li>4. Tous les acteurs se sont engagés pour appuyer réellement les collectivités locales</li> </ol>
Vision, stratégies et plans d'action	Questions-clefs	Faible score (1)	Score élevé (5)

<p>A3 Vision, stratégies et plans d'action pour le repositionnement du pouvoir central</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Vision</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sur le nouveau rôle du pouvoir central et des ministères techniques</li> <li>▪ Sur les règles, les règlements, les institutions et les appuis nécessaires pour que le pouvoir central et les ministères techniques jouent leur nouveau rôle</li> </ul> </li> <li>2. <u>Stratégie</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pour que le pouvoir central et les ministères techniques jouent leur nouveau rôle</li> <li>▪ Pour édicter les règles, règlements, institutions et appuis nécessaires pour que le pouvoir central et les ministères techniques jouent leur nouveau rôle</li> </ul> </li> <li>3. <u>Plans d'action</u> qui traduisent la vision et les stratégies, y compris la définition des indicateurs de succès et des résultats attendus</li> <li>4. <u>Cohérence</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entre vision, stratégies, plans d'action et prévisions budgétaires</li> <li>▪ Entre secteurs</li> <li>▪ Entre acteurs principaux</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Absence d'une politique cohérente de déconcentration</li> <li>2. Le transfert des services techniques sectoriels n'est pas prévu</li> <li>3. Absence de réforme du secteur public</li> <li>4. Différences d'opinions entre acteurs et secteurs</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le plan de déconcentration a été réalisé, avec des rôles clairs pour le pouvoir central</li> <li>2. Le plan pour le transfert des services techniques sectoriels aux collectivités locales existe</li> <li>3. Le plan pour la réforme du secteur public a été réalisé</li> <li>4. Le plan pour la coordination effective entre acteurs et secteurs est disponible</li> </ol>
<p><b>Vision, stratégies et plans d'action</b></p>	<p><b>Questions-clefs</b></p>	<p><b>Faible score (1)</b></p>	<p><b>Score élevé (5)</b></p>

<p>A4 Vision, stratégies et plans d'action pour améliorer les mécanismes de mise en responsabilité</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Vision</u> concernant les mécanismes de mise en responsabilité et la transparence (information, communication), et le développement des mécanismes de contrôle interne et externe</li> <li>2. <u>Stratégies</u> pour le renforcement des mécanismes de mise en responsabilité et de la transparence (information, communication) et pour le développement des mécanismes de contrôle interne et externe</li> <li>3. <u>Plans d'action</u> qui traduisent la vision et les stratégies, y compris la définition des indicateurs de succès et des résultats attendus</li> <li>4. <u>Cohérence</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entre vision, stratégies, plans d'action et prévisions budgétaires</li> <li>▪ Entre secteurs</li> <li>▪ Entre acteurs principaux</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Absence de vision concernant l'obligations de rendre compte (vers le haut, vers le bas ou horizontalement) ou concernant les mécanismes de mise en responsabilité</li> <li>2. Absence de plans pour garantir la transparence, absence de plans de communication, forte présence de corruption</li> <li>3. Absence de coordination entre acteurs et secteurs</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. L'obligation de rendre compte (vers le haut, vers le bas ou horizontalement) et les mécanismes de mise en responsabilité sont formalisés</li> <li>2. La transparence et la communication active vers les communautés sont planifiées</li> <li>3. L'engagement des ressources par tous les acteurs est prévu</li> </ol>
<p><b>Vision, stratégies et plans d'action</b></p>	<p><b>Questions-clefs</b></p>	<p><b>Faible score (1)</b></p>	<p><b>Score élevé (5)</b></p>

<p>A5 Vision, stratégies et plans d'action pour le développement des capacités</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Vision</u> sur le développement des capacités pour les cinq dimensions du DDP</li> <li>2. <u>Stratégie</u> pour le développement des capacités pour les cinq dimensions du DDP</li> <li>3. <u>Plans d'action</u> qui traduisent la vision et les stratégies, y compris la définition des indicateurs de succès et des résultats attendus</li> <li>4. <u>Cohérence</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entre vision, stratégies, plans d'action et prévisions budgétaires</li> <li>▪ Entre secteurs</li> <li>▪ Entre acteurs principaux</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Absence de vision sur l'utilisation des capacités latentes et sur l'apprentissage sur le tas</li> <li>2. Absence de vision sur la formation en cascade, sur la formation à la demande, sur la facilitation</li> <li>3. Absence d'harmonisation entre acteurs</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Il existe un plan pour la formation sur le tas en se basant sur des capacités latentes</li> <li>2. Il existe des programmes de formation des formateurs, et des programmes de facilitation communautaires</li> <li>3. Des mécanismes d'harmonisation entre secteur public, secteur privé et société civile sont prévus</li> </ol>
<b>Environnement favorable</b>	<b>Questions-clefs</b>	<b>Faible score (1)</b>	<b>Score élevé (5)</b>

<p>B1 Environnement favorable pour le renforcement des moyens d'agir des communautés</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dans quelle mesure l'environnement juridique et législatif a-t-il été amélioré et a-t-il favorisé le renforcement des moyens d'agir des communautés ?</li> <li>2. Dans quelle mesure l'environnement institutionnel formel et informel a-t-il été amélioré et a-t-il favorisé le renforcement des moyens d'agir des communautés ?</li> <li>3. Dans quelle mesure l'environnement politique a-t-il été amélioré et a-t-il favorisé le renforcement des moyens d'agir des communautés ?</li> <li>4. Dans quelle mesure l'environnement financier a-t-il été amélioré et a-t-il favorisé le renforcement des moyens d'agir des communautés ?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Absence de législation sur les procédures</li> <li>2. Absence de capacités gouvernementales et absence d'organisation de sous-traitances pour le renforcement des communautés</li> <li>3. Absence de vision sur les mécanismes de transferts de fonds vers les communautés</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Il existe une législation sur le renforcement des moyens d'agir des communautés, avec des procédures claires sur la planification</li> <li>2. Il existe des capacités au niveau des collectivités locales pour appuyer les communautés (directement ou par sous-traitance)</li> <li>3. Il existe un pourcentage fixe (une formule) pour le transfert de fonds aux plans des communautés</li> </ol>
<b>Environnement favorable</b>	<b>Questions-clefs</b>	<b>Faible score (1)</b>	<b>Score élevé (5)</b>

B2 Environnement favorable pour le renforcement des moyens d'agir des collectivités locales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dans quelle mesure l'environnement juridique et législatif a-t-il été amélioré et a-t-il favorisé le renforcement des moyens d'agir des collectivités locales ?</li> <li>2. Dans quelle mesure l'environnement institutionnel formel et informel a-t-il été amélioré et a-t-il favorisé le renforcement des moyens d'agir des collectivités locales ?</li> <li>3. Dans quelle mesure l'environnement politique a-t-il été amélioré et a-t-il favorisé le renforcement des moyens d'agir des collectivités locales ?</li> <li>4. Dans quelle mesure l'environnement financier a-t-il été amélioré et a-t-il favorisé le renforcement des moyens d'agir des collectivités locales ?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Absence de décentralisation complète (politique, fiscale, administrative)</li> <li>2. Absence de procédures de planification intégrée au niveau des collectivités locales</li> <li>3. Absence d'allocations budgétaires</li> <li>4. Absence de capacités d'appui au niveau national, provincial et de secteurs pour la planification des collectivités locales</li> <li>5. Absence de système (formule) de déboursement aux collectivités locales</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La politique de décentralisation est complètement traduite en procédures pour le renforcement politique, fiscal, et administratif des collectivités locales</li> <li>2. Le processus de renforcement des moyens d'agir des collectivités locales est facilité par des programmes nationaux</li> <li>3. Des formules transparentes existent pour des allocations budgétaires et des attributions de revenus</li> </ol>
<b>Environnement favorable</b>	<b>Questions-clefs</b>	<b>Faible score (1)</b>	<b>Score élevé (5)</b>
B3 Environnement favorable pour le repositionnement du pouvoir central	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dans quelle mesure l'environnement juridique et législatif a-t-il été amélioré et a-t-il favorisé le repositionnement du pouvoir central ?</li> <li>2. Dans quelle mesure l'environnement institutionnel formel et informel a-t-il été amélioré et a-t-il favorisé le repositionnement du pouvoir central ?</li> <li>3. Dans quelle mesure l'environnement politique a-t-il été amélioré et a-t-il favorisé le repositionnement du pouvoir central ?</li> <li>4. Dans quelle mesure l'environnement financier a-t-il été amélioré et a-t-il favorisé le repositionnement du pouvoir central ?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Absence de législation attribuant des rôles spécifiques au gouvernement central et aux institutions centrales</li> <li>2. Beaucoup de projets bilatéraux et de programmes sectoriels sans réelle action de déconcentration</li> <li>3. Absence de relations entre les nouveaux rôles et les mécanismes de financement</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La législation stipule clairement les nouveaux rôles du pouvoir central</li> <li>2. Tous les bailleurs soutiennent la décentralisation financière et la déconcentration des fonctions</li> <li>3. Tous les fonds pour la mise en œuvre sont déconcentrés</li> </ol>
<b>Environnement favorable</b>	<b>Questions-clefs</b>	<b>Faible score (1)</b>	<b>Score élevé (5)</b>

B4 Environnement favorable pour l'amélioration des mécanismes de mise en responsabilité	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dans quelle mesure l'environnement juridique et législatif a-t-il été amélioré et a-t-il favorisé les mécanismes de mise en responsabilité ?</li> <li>2. Dans quelle mesure l'environnement institutionnel formel et informel a-t-il été amélioré et a-t-il favorisé les mécanismes de mise en responsabilité ?</li> <li>3. Dans quelle mesure l'environnement politique a-t-il été amélioré et a-t-il favorisé les mécanismes de mise en responsabilité ?</li> <li>4. Dans quelle mesure l'environnement financier a-t-il été amélioré et a-t-il favorisé les mécanismes de mise en responsabilité ?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. L'obligation de rendre compte et les mécanismes de mise en responsabilité n'ont pas été traduits en procédures claires</li> <li>2. Absence de support financier pour des mécanismes permettant de rendre compte du haut vers le bas et de rendre compte au public</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Il existe une législation et des procédures transparentes concernant les obligations de rendre compte (vers le haut et vers le bas) et les mécanismes de mise en responsabilité</li> <li>2. Il existe un appui financier à la société civile pour les mécanismes de mise en responsabilité</li> </ol>
<b>Environnement favorable</b>	<b>Questions-clefs</b>	<b>Faible score (1)</b>	<b>Score élevé (5)</b>
B5 Environnement favorable pour le développement des capacités	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dans quelle mesure l'environnement juridique et législatif a-t-il été amélioré et a-t-il favorisé le développement des capacités ?</li> <li>2. Dans quelle mesure l'environnement institutionnel formel et informel a-t-il été amélioré et a-t-il favorisé le développement des capacités ?</li> <li>3. Dans quelle mesure l'environnement politique a-t-il été amélioré et a-t-il favorisé le développement des capacités ?</li> <li>4. Dans quelle mesure l'environnement financier a-t-il été amélioré et a-t-il favorisé le développement des capacités ?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Absence de législation, de réglementation ou de mécanismes pour mobiliser les capacités latentes par un apprentissage sur le tas</li> <li>2. Absence de tolérance financière</li> <li>3. Absence de fonds pour l'apprentissage sur le tas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Il existe une flexibilité à tous les niveaux pour permettre l'apprentissage sur le tas</li> <li>2. Des fonds sont transférés aux niveaux inférieurs pour la mise en œuvre des plans de développement et des plans de formation et de facilitation</li> </ol>
<b>Résultats tangibles</b>	<b>Questions-clefs</b>	<b>Faible score (1)</b>	<b>Score élevé (5)</b>

<p>C1 Résultats tangibles en matière de renforcement des moyens d'agir des communautés</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participation de la population à toutes les phases des projets et activités communautaires</li> <li>2. Nombres, performances, stabilité, structuration des organisations des communautés</li> <li>3. Cohérence entre collectivités locales, développement communautaire et plans d'investissement</li> <li>4. Fonds et mécanismes de financement des communautés</li> <li>5. Niveau de participation de la population dans les investissements communautaires (par exemple, cofinancement)</li> <li>6. Rôle du secteur privé</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les communautés ne sont que consultées</li> <li>2. Les organisations communautaires n'existent qu'en relation avec des projets et programmes</li> <li>3. Les plans de développement local ne sont pas basés sur des plans des communautés mais sur des plans nationaux</li> <li>4. Les communautés ne sont pas impliquées dans la gestion financière des projets communautaires</li> <li>5. Les communautés ne contribuent pas (financièrement ou en nature) aux investissements dans leur communauté</li> <li>6. Le secteur privé ne joue aucun rôle</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les communautés sont totalement impliquées dans la planification, la mise en œuvre et la gestion</li> <li>2. Les organisations des communautés sont fortes, unifiées et autonomes</li> <li>3. Les plans de développement local sont basés sur les plans des communautés bien élaborés</li> <li>4. Les communautés sont chargées de la gestion financière des projets approuvés</li> <li>5. Les collectivités locales contribuent à quelques projets des communautés</li> <li>6. Le secteur privé collabore avec les communautés</li> </ol>
<p><b>Résultats tangibles</b></p>	<p><b>Questions-clefs</b></p>	<p><b>Faible score (1)</b></p>	<p><b>Score élevé (5)</b></p>

<p>C2 Résultats tangibles en matière de renforcement des moyens d'agir des collectivités locales</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les stratégies pour le renforcement des rôles et fonctions des collectivités locales : dans quelle mesure ont-elles été mises en œuvre dans la législation et l'introduction de procédures ?</li> <li>2. Cohérence entre législation et procédures sur les tâches attribuées aux collectivités locales, et budget et ressources humaines allouées</li> <li>3. Disponibilité des ressources financières au niveau local en fonction des besoins</li> <li>4. Disponibilité des ressources humaines pour le fonctionnement des institutions publiques locales en fonction des besoins</li> <li>5. Disponibilité des méthodes de planification de développement local et des plans de développement local</li> <li>6. Cohérence entre plans de développement des collectivités locales, plans sectoriels et plans de développement et d'investissement des communautés</li> <li>7. Niveau de fourniture des services par les collectivités locales</li> <li>8. Budget disponible et niveau d'exécution budgétaire des collectivités locales</li> <li>9. Relations entre collectivités locales, ONG, OCB et secteur privé</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les rôles des collectivités locales ne sont pas clairs et/ou ne sont pas appliqués</li> <li>2. Absence de relations entre les rôles attribués et les ressources allouées</li> <li>3. Absence de transfert des moyens appropriés pour les besoins des collectivités locales</li> <li>4. Absence de transfert du staff pour fournir des services</li> <li>5. Absence de plans de développement intégré des collectivités locales</li> <li>6. Les plans de développement des collectivités locales ne sont pas basés sur les plans sectoriels et les plans des communautés</li> <li>7. Faible qualité de la fourniture des services par des collectivités locales</li> <li>8. La partie du budget disponible pour les collectivités locales est petite</li> <li>9. Les collectivités locales opèrent à l'écart des autres acteurs locaux</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les collectivités locales jouent un rôle important dans la planification et la fourniture des services</li> <li>2. Relation forte entre rôles attribués et ressources allouées</li> <li>3. Transfert de ressources selon une formule</li> <li>4. Les personnels des secteurs concernés ont été transférés pour la fourniture des services</li> <li>5. Plans et budgets intégrés des collectivités locales</li> <li>6. Les plans de développement des collectivités locales sont basés sur les plans sectoriels et les plans des communautés</li> <li>7. Fourniture à la demande de services de qualité par les collectivités locales</li> <li>8. Une partie considérable du budget est destinée aux collectivités locales (20-30%)</li> <li>9. Les collectivités opèrent en partenariat avec d'autres acteurs (ONG, secteur privé, société civile)</li> </ol>
<p><b>Résultats tangibles</b></p>	<p><b>Questions-clefs</b></p>	<p><b>Faible score (1)</b></p>	<p><b>Score élevé (5)</b></p>

C3 Résultats tangibles en matière de repositionnement du pouvoir central	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existence d'un mandat légal pour les ministères techniques et les services centraux</li> <li>2. Capacités de changements et vitesse des changements dans la mise en œuvre de nouveaux mandats</li> <li>3. Cohérence entre mandat légal, personnel et budget des ministères techniques et des services centraux</li> <li>4. Niveau d'exécution budgétaire</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Absence de définition de rôles spécifiques par niveau du secteur public</li> <li>2. Absence (ou retard) de mise en œuvre de la déconcentration</li> <li>3. Déconcentration des fonctions sans allocation de ressources</li> <li>4. Tout le budget est contrôlé au niveau national</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Différentiation claire entre les rôles du secteur public aux niveaux central et local</li> <li>2. Changements rapides des rôles et fonctions</li> <li>3. Ressources humaines et financières déconcentrées et décentralisées</li> <li>4. Partie considérable du budget consacrée aux collectivités locales (20-30 %)</li> </ol>
<b>Résultats tangibles</b>	<b>Questions-clefs</b>	<b>Faible score (1)</b>	<b>Score élevé (5)</b>
C4 Résultats tangibles en matière de mécanismes de mise en responsabilité	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Accès à l'information pour les collectivités locales et les communautés</li> <li>2. Accessibilité des informations venant des communautés et des collectivités locales</li> <li>3. Instauration de mécanismes de contrôle</li> <li>4. Fonctionnement des mécanismes de contrôle</li> <li>5. Niveau de contrôle sur l'exécution budgétaire</li> <li>6. Institutions spécialisées en matière de mécanismes de mise en responsabilité</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Absence d'informations sur les projets planifiés et budgétisés</li> <li>2. Informations présentées de façon non compréhensible (langage, maquette, images)</li> <li>3. Absence de plates-formes de contrôle</li> <li>4. Des plates-formes existent, mais manque d'informations et de ressources</li> <li>5. Justification d'une petite partie du budget seulement</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les projets planifiés et budgétisés sont bien connus</li> <li>2. Les informations simples sont comprises par les communautés</li> <li>3. Il existe des plates-formes de divers acteurs à plusieurs niveaux</li> <li>4. Les plates-formes disposent d'un budget et de personnel formé</li> <li>5. Grande partie des fonds justifiée</li> </ol>
<b>Résultats tangibles</b>	<b>Questions-clefs</b>	<b>Faible score (1)</b>	<b>Score élevé (5)</b>

<p>C5 Résultats tangibles en matière de développement des capacités</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comment et dans quelle mesure les capacités latentes ont-elles été mobilisées ?</li> <li>2. Comment et dans quelle mesure un environnement favorisant l'apprentissage sur le tas a-t-il été créé ?</li> <li>3. Quels sont les programmes de formation en cascade sur le DDP ?</li> <li>4. Dans quelle mesure les programmes de formation répondent-ils aux besoins ?</li> <li>5. Quel est le rôle des facilitateurs aux différents niveaux ?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La reconnaissance des capacités se limite aux capacités formelles</li> <li>2. Absence de projets des collectivités locales ou des communautés autres que ceux des structures formelles</li> <li>3. Absence de programme de formation de formateurs en DDP</li> <li>4. Absence d'inventaire et d'analyse des besoins en formation des collectivités locales et des communautés</li> <li>5. Absence de définition des rôles des facilitateurs (public et non public)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacités identifiées par la mise en œuvre des programmes et les analyses</li> <li>2. Beaucoup de programmes des collectivités locales et des communautés sont appuyés de manière informelle</li> <li>3. Il existe un programme de formation de formateurs en DDP</li> <li>4. Inventaire et analyse des besoins en formation des collectivités locales et des communautés</li> <li>5. Tous les acteurs ayant un rôle de facilitation bien défini sont connus</li> </ol>
---	---	---	---

## Outil 10. Matrice d'appréciation

La grille de notation (Outil 9) appliquée à toutes les cellules de la matrice permet d'établir une matrice (coloriée) qui visualise les progrès en DDP dans un pays donné (voir exemple ci-dessous).

**Tableau 14. Exemple de matrice d'appréciation**

	Renforcement des moyens d'agir des communautés	Renforcement des moyens d'agir des collectivités locales	Repositionnement du pouvoir central	Amélioration des mécanismes de mise en responsabilité	Développement des capacités
<b>Vision</b>	5	4	3	2	3
<b>Stratégies</b>	3	3	1	2	2
<b>Résultats tangibles</b>	2	2	1	1	2

Grâce à l'attribution de couleurs aux différents niveaux d'appréciation l'image globale peut être facilement visualisée.

Niveau des progrès	Couleur code
1 (très faible)	
2 (faible)	
3 (moyen)	
4 (fort)	
5 (très fort)	

**Tableau 15. Exemple de matrice d'appréciation coloriée**

	Renforcement des moyens d'agir des communautés	Renforcement des moyens d'agir des collectivités locales	Repositionnement du pouvoir central	Amélioration des mécanismes de mise en responsabilité	Développement des capacités
<b>Vision</b>	5	4	3	2	3
<b>Stratégies</b>	3	3	1	2	2
<b>Résultats tangibles</b>	2	2	1	1	2

Il est important de toujours mentionner la source de l'appréciation (par exemple l'avis d'un expert, l'inventaire et le processus national de révision, l'avis des participants à une formation, l'avis du personnel d'un district, etc.).

## Outil 11. Tableaux de planification d'actions futures par cellule

Tableau 16. Analyse des forces et faiblesses et appréciation par cellule

1	2	3	4	5
<b>C1</b> <b>Résultats tangibles en matière de renforcement des moyens d'agir des communautés</b>	<b>Points forts</b>	<b>Points faibles</b>	<b>Score</b>	<b>Proposition pour la planification stratégique</b>
1. Participation de la population à toutes les phases des projets et activités communautaires 2. Nombres, performances, stabilité, structuration des organisations au niveau des communautés 3. Cohérence entre collectivités locales, développement communautaire et plans d'investissement 4. Fonds et mécanismes de financement des communautés 5. Niveau de participation de la population dans les investissements communautaires (par exemple cofinancement) 6. Rôle du secteur privé				
<b>B1</b> <b>Environnement favorable pour le renforcement des moyens d'agir des communautés</b>	<b>Points forts</b>	<b>Points faibles</b>	<b>Score</b>	<b>Proposition pour la planification stratégique</b>

<p>1. Dans quelle mesure l'environnement juridique et législatif a-t-il été amélioré et a-t-il favorisé le renforcement des moyens d'agir des communautés ?</p> <p>2. Dans quelle mesure l'environnement institutionnel formel et informel a-t-il été amélioré et a-t-il favorisé le renforcement des moyens d'agir des communautés ?</p> <p>3. Dans quelle mesure l'environnement politique a-t-il été amélioré et a-t-il favorisé le renforcement des moyens d'agir des communautés ?</p> <p>4. Dans quelle mesure l'environnement financier a-t-il été amélioré et a-t-il favorisé le renforcement des moyens d'agir des communautés ?</p>				
<p><b>A1</b>  <b>Vision, stratégies et plans d'action pour le renforcement des moyens d'agir des communautés</b></p>	<p><b>Points forts</b></p>	<p><b>Points faibles</b></p>	<p><b>Score</b></p>	<p><b>Proposition pour la planification stratégique</b></p>
<p>3. <u>Vision</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sur le rôle des individus et des communautés en ce qui concerne le développement social, le développement économique, la mobilisation communautaire et la coordination de développement</li> </ul>				

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sur les règles, règlements, institutions, appuis nécessaires pour inciter les communautés à jouer leur rôle</li> <li>4. <u>Stratégies</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pour permettre aux individus et aux communautés de jouer leur rôle;</li> <li>▪ Pour édicter les règles, règlements et législation nécessaires pour inciter les communautés et les individus à jouer leur rôle</li> <li>▪ Pour établir les institutions nécessaires pour inciter les individus et les communautés à jouer leur rôle</li> </ul> </li> <li>5. <u>Plans d'action</u> qui traduisent la vision et les stratégies, y compris la définition des indicateurs de succès et des résultats attendus</li> <li>6. <u>Cohérence</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entre vision, stratégies, plans d'action et prévisions budgétaires</li> <li>▪ Entre secteurs</li> <li>▪ Entre acteurs principaux</li> </ul> </li> </ul>				
--	--	--	--	--

1	2	3	4	5
C2 Résultats tangibles en matière de renforcement des moyens d'agir des collectivités locales	Points forts	Points faibles	Score	Proposition pour la planification stratégique
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les stratégies pour le renforcement des rôles et fonctions des collectivités locales : dans quelle mesure ont-elles été mises en œuvre à travers la législation et l'introduction de procédures</li> <li>2. Cohérence entre d'une part législation et procédures sur les tâches attribuées aux collectivités locales et d'autre part budget et ressources humaines allouées</li> <li>3. Disponibilité des ressources financières au niveau local en fonction des besoins</li> <li>4. Disponibilité des ressources humaines pour le fonctionnement des institutions publique locales en fonction des besoins</li> <li>5. Disponibilité des méthodes de planification de développement local et des plans de développement</li> </ol>				

<p>local</p> <p>6. Cohérence entre plans de développement des collectivités locales, plans sectoriels et plans de développement et d'investissement des communautés</p> <p>7. Niveau de fourniture des services par les collectivités locales</p> <p>8. Budget disponible et niveau d'exécution budgétaire des collectivités locales</p> <p>9. Relations entre collectivités locales, ONG, OCB et secteur privé</p>				
<p><b>B2</b>  <b>Environnement favorable pour le renforcement des moyens d'agir des collectivités locales</b></p>	<p><b>Points forts</b></p>	<p><b>Points faibles</b></p>	<p><b>Score</b></p>	<p><b>Proposition pour la planification stratégique</b></p>
<p>1. Dans quelle mesure l'environnement juridique et législatif a-t-il été amélioré et a-t-il favorisé le renforcement des moyens d'agir des collectivités locales ?</p> <p>2. Dans quelle mesure l'environnement institutionnel formel et informel a-t-il été amélioré et a-t-il favorisé le renforcement des moyens d'agir des collectivités</p>				

<p>locales ?</p> <p>3. Dans quelle mesure l'environnement politique a-t-il été amélioré et a-t-il favorisé le renforcement des moyens d'agir des collectivités locales ?</p> <p>4. Dans quelle mesure l'environnement financier a-t-il été amélioré et a-t-il favorisé le renforcement des moyens d'agir des collectivités locales ?</p>				
<p><b>A2</b>  <b>Vision, stratégies et plans d'action pour le renforcement des moyens d'agir des collectivités locales</b></p>	<p><b>Points forts</b></p>	<p><b>Points faibles</b></p>	<p><b>Score</b></p>	<p><b>Proposition pour la planification stratégique</b></p>
<p>1. <u>Vision</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sur le rôle des collectivités locales</li> <li>▪ Sur les règles, règlements, institutions et appuis nécessaires pour que les collectivités locales jouent leur rôle</li> </ul> <p>2. <u>Stratégie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pour renforcer le rôle des collectivités locales</li> <li>▪ Pour édicter les règles, règlements, institutions et appuis nécessaires pour que les</li> </ul>				

<p>collectivités locales jouent leur rôle</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pour établir les institutions nécessaires pour inciter des collectivités locales à jouer leur rôle</li> </ul> <p>5. <u>Plans d'action</u> qui traduisent la vision et les stratégies, y compris la définition des indicateurs de succès et des résultats attendus</p> <p>4. <u>Cohérence</u> Entre vision, stratégies, plans d'action et prévisions budgétaires</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entre secteurs</li> <li>▪ Entre acteurs principaux</li> </ul>				
---	--	--	--	--

1	2	3	4	5
<b>C3</b> <b>Résultats tangibles en matière de repositionnement du pouvoir central</b>	<b>Points forts</b>	<b>Points faibles</b>	<b>Score</b>	<b>Proposition pour la planification stratégique</b>
1. Existence d'un mandat légal pour les ministères techniques et les services centraux 2. Capacités de changements et vitesse des changements dans la mise en œuvre des nouveaux mandats 3. Cohérence entre mandat légal, personnel et budget des ministères techniques et des services centraux 4. Niveau d'exécution budgétaire				
<b>B3</b> <b>Environnement favorable pour le repositionnement du pouvoir central</b>	<b>Points forts</b>	<b>Points faibles</b>	<b>Score</b>	<b>Proposition pour la planification stratégique</b>

<p>1. Dans quelle mesure l'environnement juridique et législatif a-t-il été amélioré et a-t-il favorisé le repositionnement du pouvoir central ?</p> <p>2. Dans quelle mesure l'environnement institutionnel formel et informel a-t-il été amélioré et a-t-il favorisé le repositionnement du pouvoir central ?</p> <p>3. Dans quelle mesure l'environnement politique a-t-il été amélioré et a-t-il favorisé le repositionnement du pouvoir central ?</p> <p>4. Dans quelle mesure l'environnement financier a-t-il été amélioré et a-t-il favorisé le repositionnement du pouvoir central ?</p>				
<p><b>A3</b>  <b>Vision, stratégies et plans d'action pour le repositionnement du pouvoir central</b></p>	<p><b>Points forts</b></p>	<p><b>Points faibles</b></p>	<p><b>Score</b></p>	<p><b>Proposition pour la planification stratégique</b></p>
<p>1. <u>Vision</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sur le nouveau rôle du pouvoir central et des ministères techniques</li> <li>▪ Sur les règles, règlements, institutions et appuis nécessaires</li> </ul>				

<p>pour que le pouvoir central et les ministères techniques jouent leur nouveau rôle</p> <p>2. <u>Stratégie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pour que le pouvoir central et les ministères techniques jouent leur nouveau rôle</li> <li>▪ Pour édicter les règles, règlements, institutions et appuis nécessaires pour que le pouvoir central et les ministères techniques jouent leur nouveau rôle</li> </ul> <p>3. <u>Plans d'action</u> qui traduisent la vision et les stratégies, y compris la définition des indicateurs de succès et des résultats attendus</p> <p>4. <u>Cohérence</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entre vision, stratégies, plans d'action et prévisions budgétaires</li> <li>▪ Entre secteurs</li> <li>▪ Entre acteurs principaux</li> </ul>				
--	--	--	--	--

1	2	3	4	5
<b>C4</b> <b>Résultats tangibles en matière de mécanismes de mise en responsabilité</b>	<b>Points forts</b>	<b>Points faibles</b>	<b>Score</b>	<b>Proposition pour la planification stratégique</b>
1. Accès à l'information des collectivités locales et communautés 2. Accessibilité des informations des communautés et des collectivités locales 3. Instauration de mécanismes de contrôle 4. Fonctionnement des mécanismes de contrôle 5. Niveau de contrôle sur l'exécution budgétaire 6. Institutions spécialisées en matière de mécanismes de mise en responsabilité				
<b>B4</b> <b>Environnement favorable pour l'amélioration des mécanismes de mise en responsabilité</b>	<b>Points forts</b>	<b>Points faibles</b>	<b>Score</b>	<b>Proposition pour la planification stratégique</b>

<p>1. Dans quelle mesure l'environnement juridique et législatif a-t-il été amélioré et a-t-il favorisé les mécanismes de mise en responsabilité ?</p> <p>2. Dans quelle mesure l'environnement institutionnel formel et informel a-t-il été amélioré et a-t-il favorisé les mécanismes de mise en responsabilité ?</p> <p>3. Dans quelle mesure l'environnement politique a-t-il été amélioré et a-t-il favorisé les mécanismes de mise en responsabilité ?</p> <p>4. Dans quelle mesure l'environnement financier a-t-il été amélioré et a-t-il favorisé les mécanismes de mise en responsabilité ?</p>				
<p><b>A4</b>  <b>Vision, stratégies et plans d'action pour améliorer les mécanismes de mise en responsabilité</b></p>	<p><b>Points forts</b></p>	<p><b>Points faibles</b></p>	<p><b>Score</b></p>	<p><b>Proposition pour la planification stratégique</b></p>

<p>1. <u>Vision</u> sur les mécanismes de mise en responsabilité et la transparence (information, communication), et sur le développement des mécanismes de contrôle internes et externes.</p> <p>2. <u>Stratégies</u> pour le renforcement des mécanismes de mise en responsabilité et de la transparence (information, communication) et pour le développement de mécanismes de contrôle internes et externes.</p> <p>3. <u>Plans d'action</u> qui traduisent la vision et les stratégies, y compris la définition des indicateurs de succès et des résultats attendus</p> <p>4. <u>Cohérence</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entre vision, stratégies, plans d'action et prévisions budgétaires</li> <li>▪ Entre secteurs</li> <li>▪ Entre acteurs principaux</li> </ul>				
--	--	--	--	--

1	2	3	4	5
<b>C5</b> <b>Résultats tangibles en matière de développement des capacités</b>	<b>Points forts</b>	<b>Points faibles</b>	<b>Score</b>	<b>Proposition pour la planification stratégique</b>
1. Comment et dans quelle mesure les capacités latentes ont-elles été mobilisées ? 2. Comment et dans quelle mesure un environnement favorisant l'apprentissage sur le tas a-t-il été créé ? 3. Quels sont les programmes de formation en cascade sur le DDP ? 4. Dans quelle mesure les programmes de formation répondent-ils aux besoins ? 5. Quel est le rôle des facilitateurs aux différents niveaux?				
<b>B5</b> <b>Environnement favorable pour le développement des capacités</b>	<b>Points forts</b>	<b>Points faibles</b>	<b>Score</b>	<b>Proposition pour la planification stratégique</b>

<p>1. Dans quelle mesure l'environnement juridique et législatif a-t-il été amélioré et a-t-il favorisé le développement des capacités ?</p> <p>2. Dans quelle mesure l'environnement institutionnel formel et informel a-t-il été amélioré et a-t-il favorisé le développement des capacités ?</p> <p>3. Dans quelle mesure l'environnement politique a-t-il été amélioré et a-t-il favorisé le développement des capacités ?</p> <p>4. Dans quelle mesure l'environnement financier a-t-il été amélioré et a-t-il favorisé le développement des capacités ?</p>				
<p><b>A5</b>  <b>Vision, stratégies et plans d'action pour le développement des capacités</b></p>	<p><b>Points forts</b></p>	<p><b>Points faibles</b></p>	<p><b>Score</b></p>	<p><b>Proposition pour la planification stratégique</b></p>

<ol style="list-style-type: none"><li>1. <u>Vision</u> sur le développement des capacités pour les cinq dimensions du DDP</li><li>2. <u>Stratégie</u> pour le développement des capacités pour les cinq dimensions du DDP</li><li>3. <u>Plans d'action</u> qui traduisent la vision et les stratégies, y compris la définition des indicateurs de succès et des résultats attendus</li><li>4. <u>Cohérence</u><ul style="list-style-type: none"><li>▪ Entre vision, stratégies, plans d'action et prévisions budgétaires</li><li>▪ Entre secteurs</li><li>▪ Entre acteurs principaux</li></ul></li></ol>				
--	--	--	--	--

## Outil 12. Tableau de planification des actions à court terme, moyen terme et long terme

### Objectif

Obtenir une validation des recommandations et des propositions pour la planification stratégique basée sur l'analyse SWOT des dimensions du DDP et de l'approche globale.

### Etapes

1. Organiser un exercice de validation des propositions faites à la fin de l'analyse de DDP, comme entrée dans un atelier postérieur de planification stratégique ;
2. L'atelier de planification stratégique exigera une préparation rigoureuse et l'identification des décideurs politiques au niveau national, des représentants des secteurs (gouvernement, ONG, secteur privé), des décideurs et acteurs au niveau local, du personnel des projets de DDP afin d'assurer la continuité nécessaire ;
3. Au cours de l'atelier de planification stratégique, les résultats des ateliers d'analyse seront présentés et discutés. Les participants à l'atelier déterminent des plans stratégiques pour améliorer et harmoniser la mise en œuvre du DDP.

Les ateliers permettent d'émettre un certain nombre de suggestions pour des actions stratégiques. Vers la fin des ateliers, les résultats ainsi obtenus doivent être récapitulés et validés par les participants. Par la suite, les propositions seront utilisées comme apport pour l'amélioration et le renforcement de la mise en œuvre de l'approche de DDP.

**Tableau 17. Tableau synoptique de planification stratégique**

<b>Plan stratégique</b>	<b>Sujet</b>	<b>Proposition pour l'action stratégique</b>
<b>Court terme</b>		
<b>Moyen terme</b>		
<b>Long terme</b>		

## 5 METHODE POUR UNE ETUDE D'INVENTAIRE ET DE REVISION

Ce chapitre présente une proposition pour un véritable exercice national d'inventaire et de révision. Naturellement, les utilisateurs peuvent utiliser l'ensemble de la méthode ou seulement quelques parties et/ou modifier l'ordre des thèmes. La Banque mondiale et les concepteurs de cette boîte à outils sont très intéressés par les expériences menées et souhaitent recevoir des exemples de la façon dont la boîte à outils a été utilisée. Toutes les observations sur les méthodes de travail et les outils seront les bienvenues, et les rapports sur les expériences menées et les résultats obtenus seront ajoutés à la partie dans laquelle les expériences sont présentées.

### 5.1 Déroulement général

La méthode comprend sept phases principales :

1. Préparation
2. Étude d'ensemble
3. Inventaire, validation et analyse au niveau local (zones, districts, régions, provinces)
4. Rapport provisoire
5. Validation au niveau national
6. Analyse, appréciation et planification stratégique au niveau national
7. Rapport

Pour chacune de ces phases, les outils à utiliser ont été présentés au chapitre 4.

**Tableau 18. Présentation des phases, étapes et outils**

Phases	Etapes	Outils
1. Préparation (3 jours)	Création d'un comité de pilotage	
	Planification générale du processus d'inventaire et de révision	
	Identification d'un facilitateur général du processus	
	Constitution d'une équipe d'étude	
	Formation du comité de pilotage et de l'équipe d'étude sur la méthodologie	
	Planification détaillée de l'inventaire et de la révision	
	Information des acteurs	
	Préparation des visites de terrain et des ateliers locaux	
	Préparation des ateliers nationaux	
2. Etude d'ensemble (5 jours)	Inventaire des documents-clefs	1, 2, 3
	Inventaire des informateurs-clefs	1, 2, 3
	Remplissage du 'Tableau d'inventaire détaillé'	5
	Comparaison entre les programmes sélectionnés	6
	Interview des personnes ressources-clefs au niveau national	4
	Remplissage du 'Tableau d'inventaire détaillé'	5
	Rapport préliminaire	

3. Inventaire, validation et analyse au niveau local (5 jours par région)	Visites de terrain : - Interview des personnes ressources-clefs - Réunions et discussions avec les gouvernements locaux et les communautés - Rapport aux acteurs locaux	4
	Validation au niveau local : - Présentation des informations rassemblées jusqu'ici - Correction, apport de compléments et validation par les acteurs locaux	
	Analyse au niveau local	
4. Rapport préliminaire (2 jours)		
5. Validation au niveau national (1 jour)	Présentation des informations recueillies jusqu'ici	
	Correction, apport de compléments et validation par les acteurs locaux	
6. Analyse, appréciation et planification stratégique préliminaire au niveau national (2 jours)	Analyse et notation au niveau national : - Analyse des forces et faiblesses par cellule - Notation des progrès dans la mise en œuvre du DDP - Analyse globale SWOT	2, 9 7 9 8
	Planification stratégique préliminaire	11, 12
7. Rapport (2 jours)		

## 5.2 Préparation

### 5.2.1 Création d'un comité de pilotage

Une institution nationale chargée du DDP, éventuellement assistée par l'équipe par pays de la Banque mondiale, doit faciliter la création d'un groupe d'intervention spécial pour faire l'inventaire et la révision du DDP dans le pays concerné, à savoir un "comité de pilotage pour la révision du DDP". Le comité doit planifier et améliorer l'inventaire et la révision des progrès du CDD ainsi que la planification stratégique. Il doit garantir l'appropriation croissante de la mise en œuvre du DDP. Le comité se compose des représentants des principaux acteurs qui ont un niveau élevé. Son rôle est de diriger l'ensemble du processus. Le comité de pilotage doit également inclure des représentants de (ou avoir des relations avec) l'équipe de planification du DSRP<sup>3</sup> et de l'observatoire du DSRP afin de fournir des données sur la mise en œuvre du DSRP, sur la base des résultats du processus d'inventaire et de révision du DDP.

#### Encadré 1. Termes de référence du comité de pilotage

- Développer un plan global pour l'étude d'inventaire et de révision
- Garantir des relations étroites avec le DSRP
- Etre responsable de la mise en œuvre de l'étude d'inventaire et de révision
- Informer les partenaires sur l'étude

<sup>3</sup> DSRP : Document stratégique pour la réduction de la pauvreté (Poverty reduction strategy paper).

- Indiquer des informateurs-clefs et des documents-clefs
- Déterminer les termes de référence d'une équipe d'étude et d'un facilitateur
- Autoriser le rapport final de l'étude d'inventaire et de révision
- Présenter le rapport final à toutes les institutions impliquées

Alors que le comité de pilotage a un rôle de direction du processus, les membres du personnel des organismes impliqués et/ou les consultants contractés pour des tâches spécifiques peuvent, eux, avoir un rôle exécutif. Un facilitateur général du processus devrait être nommé. L'office national de la Banque mondiale devrait prévoir un budget pour cet exercice.

## **5.2.2 Planification globale de l'étude d'inventaire et de révision**

Au démarrage du processus, le comité de pilotage doit décider une planification globale de l'exercice d'inventaire et de révision du DDP qui tienne compte des événements importants pour le développement des politiques et la mise en œuvre (budget national, sessions parlementaires, révision du portefeuille de la Banque mondiale, etc.).

## **5.2.3 Identification d'un facilitateur général**

Le "comité de pilotage de révision du DDP" doit nommer un facilitateur général du processus. Ce facilitateur général pourrait être un membre du personnel de l'institution nationale chargée du DDP (éventuellement appuyé par un membre du personnel de l'office national de la Banque mondiale).

### **Encadré 2 Termes de référence du facilitateur général**

- Assurer le secrétariat du comité de pilotage
- Préparer les contrats des consultants
- Faciliter la planification globale de l'étude d'inventaire et de révision
- Organiser la logistique pour des réunions et des ateliers (éventuellement par délégation)
- Faciliter la mise en œuvre de l'étude

## **5.2.4 Constitution d'une équipe d'étude**

Les membres du personnel des organisations impliquées et/ou les consultants contractés pour des tâches spécifiques peuvent avoir un rôle exécutif.

### **Encadré 3 Termes de référence de l'équipe d'étude**

- Exécuter l'étude de bureau pour centraliser les informations appropriées
- Mener des entrevues avec les principaux informateurs
- Exécuter des études sur le terrain et des discussions avec des groupes focaux
- Faciliter les ateliers régionaux et nationaux
- Faire un rapport sur les informations et les résultats pour le comité de pilotage

### **5.2.5 Formation du comité de pilotage et de l'équipe d'étude sur la méthodologie**

Avant de commencer le véritable inventaire et la révision, il est important d'organiser une session de formation pour mieux expliquer et discuter l'ensemble du processus. Les participants à cette session sont les membres du comité de pilotage et l'équipe d'étude complète.

### **5.2.6 Planification détaillée de l'inventaire et de la révision**

Pendant ou après la session de formation, l'équipe d'étude et le facilitateur préparent un plan détaillé pour l'ensemble de l'exercice d'inventaire et de révision.

### **5.2.7 Information des acteurs**

Les acteurs sont informés et il est fait appel à leur collaboration et contribution (il est possible que le retour d'informations de la part des acteurs rende nécessaire une reprogrammation).

### **5.2.8 Préparation des visites de terrain et des ateliers locaux**

Compte tenu du temps disponible, les visites de terrain doivent être programmées dès ce stade. Sur la base des informations disponibles, le choix des zones d'intervention doit alors être fait (ce choix pourra être modifié après l'étude d'ensemble de la phase suivante).

### **5.2.9 Préparation des ateliers nationaux**

Les ateliers nationaux doivent être programmés et les participants doivent être invités en temps voulu pour que les représentants des parties concernées de haut niveau soient disponibles.

## **5.3 Etude d'ensemble**

Une matrice est utilisée pour l'inventaire et l'analyse des progrès du DDP dans un pays donné. La matrice d'inventaire et de révision du DDP ([Outil 1](#)) comprend cinq colonnes qui représentent les cinq dimensions du DDP et trois lignes qui représentent les trois groupes de questions-clefs de l'étude. Cette matrice joue un rôle central dans l'exercice, tant comme référence pour l'inventaire, l'analyse et la révision que comme un outil pour présenter de façon concise l'état des lieux et les progrès dans la mise en œuvre du DDP.

### **5.3.1 Inventaire des documents-clefs**

En utilisant la "matrice d'inventaire et de révision" ([Outil 1](#)), préparer un inventaire des documents-clefs ([Outil 3](#)). A titre d'exemples :

- Ligne A : Documents stratégiques pour chacune des cinq dimensions du DDP (DSRP, vision nationale, plans sectoriels /SWAPs, stratégie du ministère de gouvernement local, ministères du Plan et des Finances, etc.)

- Ligne B : Législation, conventions locales, procédures, manuels des différents ministères, organisations institutionnelles
- Ligne C : Documents d'évaluation des programmes de "DDP" ou des différentes dimensions de DD, rapports sur les progrès, bases de données des systèmes de suivi-évaluation, etc.

### 5.3.2 Inventaire des informateurs-clefs

En utilisant la "matrice d'inventaire et de révision", préparer une liste des informateurs-clefs pour chaque cellule : pour chaque niveau de la chaîne de planification du développement (de communauté de base et village au district, au niveau provincial, au niveau national) pour les secteurs principaux et pour les représentants des différentes catégories d'acteurs ([Outil 4](#)).

### 5.3.3 Inventaire détaillé, première partie

Sur la base de la documentation réunie et en répondant progressivement aux "questions-clefs et à la liste de contrôle par cellule" ([Outil 2](#)), commencer à remplir le "tableau d'inventaire détaillé" ([Outil 5](#)).

### 5.3.4 Comparaison entre les programmes ayant des composantes "DDP"

Un tableau comparatif spécifique ([Outil 6](#)) peut être préparé pour les programmes et les projets qui comportent une ou plusieurs composantes de DDP.

Pour s'assurer que les programmes choisis offrent une vue d'ensemble sur les interventions et les actions importantes sur le terrain, les critères de choix suivants devraient être retenus : importance en termes de budget ou d'échelle d'intervention, couverture géographique, secteurs impliqués, bailleurs de fonds impliqués.

### 5.3.5 Interview des personnes ressources-clefs au niveau national

Interviewer les informateurs-clefs au niveau national, en utilisant le tableau des questions-clefs et les listes de contrôle ([Outil 4](#), [Outil 2](#)).

### 5.3.6 Inventaire détaillé, seconde partie

Les résultats de la comparaison entre les programmes et les entrevues avec les principales personnes ressources seront utilisés pour compléter les cellules de la matrice détaillée d'inventaire ([Outil 5](#)). Au cas où les informations disponibles ne pourraient être contenues dans la matrice, un rapport plus complet devrait être rédigé (par exemple une page par cellule) et récapitulé dans le tableau. Exemples : cas du Sénégal et du Mozambique.

### 5.3.7 Rapport préliminaire

Le résultat final de l'étude d'ensemble consistera en :

- Une présentation préliminaire de l'état des lieux et des progrès en matière de DDP (information sur chacune des cellules) : un 'tableau d'inventaire détaillé' rempli, éventuellement accompagné d'une description plus complète par cellule
- Un tableau comparatif (provisoire) qui présente les points importants des programmes relatifs au DDP.

## 5.4 Inventaire, validation et analyse au niveau local

### 5.4.1 Visites de terrain

Dans cette phase, des visites de terrain doivent être effectuées dans au moins deux zones (districts, régions) différentes et dans au moins cinq villages dans chacune des zones. L'ordre de travail suit un 'transect vertical' comme présenté ci-après :

#### Encadré 4. Transect vertical du système d'administration publique

##### Objectif

Analyser l'impact des stratégies et des plans nationaux sur les activités et les programmes de DDP en suivant la chaîne d'administration publique de la communauté jusqu'au niveau national.

##### Fond

Un transect vertical à travers l'administration publique peut être suivi : en commençant par des réunions et des discussions au niveau des communautés, suivies de réunions et de discussions au niveau des collectivités locales et des districts/régions correspondants et par la suite au niveau des ministères centraux. Le but est de commencer cette analyse avec au moins deux transects verticaux à partir de la collectivité locale qui pourrait inclure plusieurs communautés.

##### Etapes

1. Sur la base de la vue d'ensemble et de l'identification des acteurs et des principales personnes ressource au moins deux chaînes sont identifiées c'est-à-dire la collectivité locale et le gouvernement de district qui correspondent aux communautés retenues et le gouvernement national.
2. Les transects verticaux peuvent être étudiés simultanément par différentes équipes.
3. A chaque niveau, les acteurs appropriés dans le domaine public et le domaine privé sont identifiés. Par exemple : administration publique, fournisseurs de service par secteur, société civile, secteur privé et bailleurs de fonds.
4. Analyser au niveau de la communauté de base, avec les organisations sur place, les résultats tangibles (C1-C5 de la matrice) pour chacune des cinq dimensions du DDP. Obtenir des informations en retour (feedback) sur les effets du contexte (législatif et institutionnel) et de la planification (plans d'action et attribution de ressources).
5. Discuter les résultats observés par la communauté de base au niveau de la collectivité locale, puis au niveau du district, en accordant une particulière attention au contexte législatif, réglementaire et des procédures et au contexte institutionnel (B1-B5).
6. Discuter les résultats observés par les collectivités locales et les districts au niveau national avec les ministères compétents de l'administration publique (ministère du Plan et des Finances, ministère de gouvernement local, etc.) et les ministères sectoriels.
7. Les résultats de l'inventaire doivent être validés dans un atelier local avec les acteurs-clefs. L'atelier sera identique à celui indiqué dans l'outil 5, mais l'accent sera mis sur la validation des résultats des rangées B et C de la matrice. L'identification des forces et des faiblesses pour chacune des cinq dimensions du DDP peut être démarrée.

##### Besoins

- Tableau des questions-clefs et listes de contrôle (Outil 5)
- Canevas pour le rapport et les tableaux de programmes

##### Source

Ian Goldman, James Carnegie, Moscow Marumo, David Munyoro, Elaine Kela, Somi Ntonga and Ed Mwale, 2000. Institutional support for sustainable rural livelihoods in Southern Africa: Framework and methodology. *ODI's Natural Resource Perspectives*, Number 29, March 2000.

#### **5.4.2 Entrevues avec les personnes ressources-clefs au niveau local**

Interviewer les informateurs principaux choisis au niveau local sur la base de la matrice remplie pour vérifier et compléter les informations recueillies dans toutes les cellules du tableau détaillé d'inventaire (**Outil 5**).

Au [Mozambique](#), deux gouvernements provinciaux (Nampula et Maputo) ont été visités, deux districts (Angoche et Matola) et trois organisations communautaires (deux à Matola, un à Angoche).

#### **5.4.3 Réunions et discussions**

Organiser les réunions et les discussions de groupe avec les gouvernements locaux et les communautés pour arriver à une meilleure compréhension de ce qu'est un environnement favorable (rangée B, particulièrement gouvernements locaux) et des résultats réels (rangée C de la matrice, particulièrement des gouvernements locaux et des communautés).

#### **5.4.4 Rapport aux acteurs locaux**

L'équipe d'étude doit présenter une vue d'ensemble des résultats de l'inventaire réalisé jusqu'ici, complété par les informations recueillies au niveau local.

Le rapport à fournir aux acteurs locaux doit traiter des informations pour chacune des cellules de la matrice 3\*5, récapitulées dans le "Tableau d'inventaire détaillé" (**Outil 5**) et complétées par une page par cellule.

#### **5.4.5 Validation au niveau local**

La validation des résultats par les parties concernées est extrêmement importante dans ce processus, car elle permet de s'assurer que l'analyse est basée sur la situation réelle telle qu'elles la perçoivent. Une validation informelle est réalisée de manière continue au cours du processus mais de façon plus formelle au cours des ateliers avec les parties concernées.

#### **5.4.6 Présentation des informations recueillies jusqu'ici**

Au cours de l'atelier local de validation l'équipe d'étude présente toutes les informations recueillies jusqu'ici aux représentants des parties concernées ainsi que le tableau d'inventaire des quinze cellules (information récapitulée et détaillée).

#### **5.4.7 Correction, apport de complément et validation par les parties concernées locales**

Il est demandé aux acteurs locaux de réagir 'feed-back' aux informations présentées. La validation cellule par cellule au niveau local se fait de manière horizontale de C1 à C5 et de B1 à B5. La validation des cellules A1 à A5 est facultative au niveau local. Après correction, apport de complément et validation par les acteurs, l'information rassemblée doit être considérée complète et correcte et sera analysée plus à fond et révisée dans la phase suivante.

#### **5.4.8 Analyse au niveau local**

La révision et l'analyse des informations rassemblées sur les progrès du DDP doivent être faites par les représentants des parties concernées au cours des ateliers qui sont organisés

dans ce but spécifique. Les ateliers contribuent à l'identification des éléments nécessaires pour la planification.

Quand les informations rassemblées n'ont pas été validées dans la phase antérieure, pendant les ateliers organisés avec pour seul objectif la validation, la phase d'analyse et de révision doit forcément commencer par la validation.

Des ateliers doivent être organisés au moins à deux niveaux : local (avec, comme participants, les acteurs des communautés, des communes, du district et de la région) et national (avec, comme participants, les parties concernées de niveau national). Les résultats des ateliers locaux doivent être utilisés comme un apport pour l'atelier national.

Au [Mozambique](#), il n'était pas possible d'organiser un atelier au niveau provincial. Au niveau des districts une certaine validation a été effectuée par l'équipe technique locale (7 personnes). Ce n'est qu'au niveau national qu'un atelier a pu avoir lieu (15 personnes).

L'atelier local pour l'analyse des informations recueillies présentées dans la matrice est destiné à une analyse des forces et des faiblesses des progrès pour chacune des cellules.

- L'analyse des forces et faiblesses peut commencer de zéro (plus démocratique) ou sur la base d'une première analyse réalisée par une équipe de facilitation (plus rapide) qui sera par la suite complétée puis validée par les participants.
- L'ordre vertical de l'analyse des forces et faiblesses, par colonne, va de bas en haut : C1-B1-A1, C2-B2-A2, C3-B3-A3, C4-B4-A4, C5-B5-A5. La raison de ce 'transept vertical de bas en haut' est de faciliter l'identification :
  - des contraintes de l'environnement qui ont des répercussions sur les résultats tangibles
  - des contraintes des politiques, stratégies et plans d'action pour édifier un environnement favorable.
- L'identification et la discussion des forces et des faiblesses dans chacune des cellules permettent, en même temps, d'identifier un certain nombre de propositions pour les futures actions stratégiques. Ces propositions devraient être notées dans le même tableau ([Outil 11](#)).
- Ceci donne, pour chacune des cellules, le tableau suivant :

**Tableau 19 Analyse des forces et faiblesses par cellule**

Numéro de la cellule	Forces	Faiblesses	Propositions pour des actions stratégiques
A1 ...C5			

Exemple: cas du [Mozambique](#)

## 5.5 Rapport préliminaire

L'équipe d'étude prépare un rapport basé sur l'inventaire aux différents niveaux et sur l'analyse au niveau local. Elle intègre les résultats des différents tableaux d'analyse des forces et faiblesses avant la présentation aux parties nationales concernées (voir Encadré 5).

### Encadré 5. Préparation des rapports d'inventaire

#### Objectif

Obtenir un sommaire de l'état des lieux du DDP dans le pays pour être présenté pour validation au comité de coordination et aux autres acteurs.

#### Étapes

1. Finaliser le rapport global d'inventaire, en utilisant le format ci-joint), et en faire la récapitulation pour chaque cellule, sur une page. Inclure une table sur la concordance des interventions des divers acteurs principaux basée sur l'outil 7.
2. Préparer un court rapport sur chacune des cellules de la matrice. Ce rapport ne devrait pas excéder une page (A4), soit un rapport total de 15 pages.
3. Toutes les informations doivent être mises en perspective, dans la mesure du possible. Par exemple « 45 sur 120 districts ont des programmes de développement », ou « la moitié des organisations communautaires contribuent aux projets par la fourniture de main-d'œuvre ou des matériaux locaux ».
4. Différents acteurs à chaque niveau seront interviewés. Cela peut permettre l'identification des différents résultats pour chaque acteur. Une petite table dans chacun des rapports par cellule soulignera ces différences.
5. Développer une table avec les principales observations pour chacune des questions-clefs, sur la base du rapport d'inventaire ([Outil 5](#)).

#### Besoins

- Canevas pour le rapport d'inventaire et tables d'acteurs
- Maquette vide du tableau 6 : Tableau détaillé d'inventaire ([Outil 5](#)).

#### Canevas pour le rapport principal d'inventaire

Pour chaque cellule de la matrice d'inventaire et de révision du DDP, un sommaire des résultats pour chacune des questions-clefs doit être élaboré ainsi qu'un tableau sur les différences possibles dans les approches des programmes financés par différents bailleurs, par exemple :

- A1 Vision, stratégie et plans d'action pour le renforcement des moyens d'agir des communautés.
1. Vision sur le rôle des individus et des communautés, sur les règles, règlements, institutions et appuis nécessaires pour inciter les communautés à jouer leur rôle.
  2. Stratégies
    - Pour permettre que les individus et les communautés jouent leur rôle
    - Pour édicter les règles, règlements et législation nécessaires pour inciter les communautés et les individus à jouer leur rôle
    - Pour établir les institutions nécessaires pour inciter les individus et les communautés à jouer leur rôle
  3. Plans d'action qui traduisent la vision et les stratégies, y compris la définition des indicateurs de succès et les résultats attendus.
  4. Cohérence
    - Entre vision, stratégies, plans d'action et prévisions budgétaires
    - Entre secteurs
    - Entre acteurs principaux

Bailleur principal du programme	Éléments principaux de l'approche suivie
Gouvernement	
Banque mondiale	
Autres	

## 5.6 Validation au niveau national

La validation de résultats par les acteurs impliqués est extrêmement importante dans l'ensemble du processus, afin de s'assurer que l'analyse est bien basée sur la véritable situation, telle qu'ils la perçoivent. La validation se fait de manière informelle et continue au cours du processus mais de manière plus formelle à l'occasion d'un atelier d'acteurs au niveau national.

### Encadré 6. Esquisse de programme d'un atelier de validation

#### Atelier de validation

##### Objectif

Validation des principaux constats de l'inventaire par les acteurs-clefs.

##### Fond

Les informations rassemblées par l'équipe d'étude (par l'analyse des documents et par les entrevues avec des personnes ressources et les principaux praticiens aux divers niveaux) devront être validées à chaque niveau avant d'être présentées pour révision et analyse au comité de coordination national et aux autres.

##### Étapes

1. Un atelier d'une demi-journée avec les principaux acteurs est organisé pour la validation de l'inventaire. L'atelier peut être organisé à différents niveaux de la chaîne d'administration publique, par exemple au niveau de district et au niveau national.
2. L'équipe d'étude présente le tableau détaillé de l'inventaire ([Outil 5](#)), le rapport d'inventaire pouvant être fourni aux participants à l'avance ([Encadré 5](#)). Le point central de l'atelier peut changer selon le niveau dans le système d'administration publique, par exemple concentrer l'attention sur la ligne C (C1-C5) au niveau des communautés et sur B et A au niveau des gouvernements locaux et nationaux. Au niveau local, tant le tableau détaillé d'inventaire que le rapport complet d'inventaire (dans la mesure où il est complet) seront présentés.
3. Les participants à l'atelier peuvent travailler en petits groupes par dimension (colonne) pour la validation des cellules. Il s'agit de la validation des informations recueillies. La validation même se fait cellule par cellule et suit un chemin horizontal d'A1 à A5 (plus longue discussion), de B1 à B5 (moins de discussion) et de C1 à C5 (moindre discussion).
4. Les cinq groupes présentent leurs résultats en plénière pour parvenir à une validation générale.
5. Au cours des discussions des groupes, les forces et les faiblesses pour chacune des cellules sont enregistrées pour la notation ultérieure (la notation a lieu principalement au niveau national, elle est facultative au niveau local) ([Outil 9](#) et [Outil 10](#)).

##### Besoins

- Salle, logistique et facilitation pour l'atelier
- Tableau détaillé d'inventaire, pour présentation (Outil 5)
- Tableau de l'analyse des forces et faiblesses par cellule (Outil 7)

#### Analyse des forces et faiblesses par cellule au niveau local

Numéro de la cellule	Forces	Faiblesses	Propositions pour action stratégique
A1 ...C5			

### 5.6.1 Présentation des informations rassemblées

Au cours de l'atelier national de validation, l'équipe d'étude présente toutes les informations recueillies jusqu'ici aux représentants des parties concernées. Elle présente le tableau d'inventaire des quinze cellules (récapitulation des informations détaillées) ainsi que les résultats des analyses des forces et faiblesses.

### 5.6.2 Correction, apport de compléments et validation par les acteurs nationaux

Il est demandé aux acteurs nationaux de réagir 'feed-back' aux informations présentées. La validation cellule par cellule au niveau national se fait de manière horizontale de A1 à A5, de B1 à B5 et de C1 à C5

Après correction, apport de compléments et validation par les acteurs, les informations rassemblées doivent être considérées complètes et correctes et seront analysées de manière plus approfondie et révisées dans la phase suivante.

## 5.7 Analyse, notation et planification stratégique préliminaire au niveau national

### 5.7.1 Analyse et notation au niveau national

La révision et l'analyse des informations rassemblées sur les progrès du DDP doivent être faites par des représentants des parties concernées au cours des ateliers qui sont organisés spécifiquement dans ce but. Les ateliers contribuent à l'identification des éléments de planification.

L'atelier national commence par une présentation de toutes les informations disponibles et des résultats des ateliers menés au niveau local (district), qui incluent les résultats de l'analyse des forces et faiblesses.

#### Analyse des forces et faiblesses par cellule

Les participants sont invités à compléter et à améliorer l'analyse des forces et faiblesses par cellule préparée par l'équipe d'étude sur la base des ateliers locaux. Simultanément, les éléments pour la planification stratégique sont vérifiés, améliorés et complétés ([Outil 7](#)).

#### Notation des progrès de la mise en œuvre du DDP

Compte tenu des informations disponibles, et après l'analyse des forces et faiblesses par cellule, les participants donnent une notation finale par cellule ([Outil 10](#)). Pour l'attribution des points, la grille de notation ([Outil 9](#)) peut être utilisée.

Le transfert des points par cellule à la matrice globale d'inventaire et de révision du DDP permet d'élaborer une matrice d'appréciation finale colorisée qui reflète, grâce à une récapitulation, l'état d'avancement de la mise en œuvre de l'approche du DDP ([Outil 10](#)).

#### Analyse SWOT de l'ensemble de la matrice

L'identification des forces, des opportunités, des faiblesses et des menaces pour l'ensemble de la matrice permet de faire des suggestions pour les actions stratégiques futures sur des points transversaux :

- Durabilité de la mise en œuvre de DDP
- Harmonisation entre le gouvernement national et les bailleurs de fonds

- Relations entre piliers ou dimensions
- Relations entre secteurs
- Relations entre niveaux
- Propriété du processus
- Collaboration entre acteurs
- Relations entre secteur public et secteur privé.

En outre, cette analyse SWOT permet d'émettre des recommandations pour des actions stratégiques sur des programmes de DDP et d'ébaucher un premier plan d'action stratégique (voir tableau présenté dans l'[Outil 8](#)).

Pour exemple, voir le cas du [Mozambique](#).

### 5.7.2 Planification stratégique préliminaire

L'atelier national a pour résultats l'émission d'un certain nombre de suggestions pour des actions stratégiques. Vers la fin de l'atelier national, ces résultats doivent être récapitulés, validés et faire l'objet de priorités par les participants. Plus tard, ces propositions seront utilisées comme apport pour le développement futur de la mise en œuvre de l'approche de DDP.

## Encadré 7. Atelier national d'analyse des progrès du DDP : objectifs et contenu

### Atelier national d'analyse des progrès du DDP

#### Objectif

Analyser les progrès du DDP par la notation et l'analyse des forces et faiblesses.

#### Contenu

La révision et l'analyse des informations rassemblées sur l'état des lieux du DDP doivent être faites par les représentants des parties concernées au cours des ateliers qui sont spécifiquement organisés dans ce but. Les ateliers contribuent à l'identification des éléments pour la planification ultérieure.

Quand les informations rassemblées n'ont pas été validées dans une phase antérieure au cours des ateliers organisés avec, pour objectif unique, la validation, la phase de révision et d'analyse doit commencer par la validation.

Les participants dépendent du niveau de l'atelier. Nous proposons d'organiser les ateliers au moins à deux niveaux : du district (avec comme participants les parties concernées au niveau local, district et région) et national (avec comme participants les parties concernées au niveau national). Les résultats des ateliers locaux doivent être utilisés comme apports pour l'atelier national

Par exemple, au [Mozambique](#), il n'a pas été possible d'organiser un atelier au niveau provincial. Au niveau des districts une certaine validation a été effectuée par l'équipe technique locale (7 personnes). Ce n'est qu'au niveau national que l'atelier a eu lieu (15 personnes).

La phase de révision et d'analyse a lieu dans les ateliers au niveau du district et/ou national. Ces ateliers comportent un certain nombre d'étapes, comparables mais avec quelques différences.

## Encadré 8. Atelier national d'analyse des progrès du DDP : Etapes

### Atelier national d'analyse : Etapes

1. Un atelier spécifique d'une demi-journée est organisé pour l'analyse et l'examen de la matrice d'inventaire validée.
2. L'atelier national commence par une présentation des résultats des ateliers dans les districts : Analyse des forces et des faiblesses par cellule et (dans certains cas) la notation préliminaire.
3. L'analyse des forces et faiblesses peut commencer à partir de zéro (plus démocratique) ou sur la base d'une première analyse faite par une équipe de facilitation, analyse qui sera complétée puis validée par les participants (plus rapide).
4. Les participants sont invités à compléter et à améliorer l'analyse des forces et faiblesses par cellule. Pour cette tâche, les participants à l'atelier se répartissent en sous-groupes par dimension ou pilier du DDP
5. L'analyse des forces et faiblesses identifiées par cellule sera ensuite présentée en plénière et complétée en session plénière.
6. Au cours de la présentation et de la discussion par cellule, des recommandations pour son amélioration vont émerger. Elles doivent être enregistrées dans le même tableau. En même temps, l'analyse du bilan des forces et faiblesses conduit à faire des notations (1=rouge, à 5=vert foncé) pour chaque cellule ([Outil 10](#)).
7. Pour l'analyse, on procède de la manière suivante : l'ordre vertical de l'analyse des forces et faiblesses, par colonne, se fait de bas en haut: C1-B1-A1, C2-B2-A2, C3-B3-A3, C4-B4-A4, C5-B5-A5. La raison de ce 'transept vertical de bas en haut' est de faciliter l'identification :
  - des contraintes de l'environnement qui ont des répercussions sur les résultats tangibles
  - des contraintes des politiques, stratégies et plans d'action pour la réalisation d'un environnement favorable.
 Plus en détail :
  - Identification des points forts et des points faibles dans chacune des cellules C1-C5
  - Jusqu'à quel degré, l'environnement a été une contrainte ou a été favorable pour atteindre des résultats tangibles ?
  - Jusqu'à quel degré, les politiques, stratégies et plans d'action ont été une contrainte ou ont été favorable pour atteindre des résultats tangibles ?
  - Jusqu'à quel degré, les plans d'action ont été traduits pour le renforcement d'un environnement favorable ?
  - Jusqu'à quel degré les politiques, stratégies et plans d'action ont été contraignants ou ont été encourageants pour la création d'un environnement favorable ?
8. L'identification et la discussion des forces et faiblesses par cellule permettent simultanément d'identifier un nombre de propositions pour de futures actions stratégiques. Ces propositions doivent être notées dans le même tableau.
9. Par cellule, à partir des informations et de l'analyse des forces et faiblesses, une notation (score) est donnée, en utilisant un score de 1 to 5 (1= performance faible, 5= performance forte). Cette notation peut être facilitée par la grille de notation ([Outil 9](#)).
10. L'identification des forces/opportunités et des faiblesses/menaces pour l'ensemble de la matrice et la formulation de suggestions pour des actions stratégiques sur un certain nombre d'aspects transversaux sont alors possibles. L'examen global de la matrice d'inventaire et d'analyse du DDP se fait mieux en session plénière ([Outil 10](#)).

### Besoins

Tableau d'analyse des forces et des faiblesses

Analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces de l'approche globale du DDP ([Outil 8](#)).

Grille de notation pour la matrice d'inventaire et de révision du DDP ([Outil 9](#)).

## 5.8 Rapports

Les résultats de l'inventaire, de l'analyse et de la notation et les recommandations pour élargir les actions doivent être repris dans un document et présentés au comité de pilotage de révision du DDP.

## 6 DOCUMENTATION

OECD, 2004. Lessons learned on donor support to decentralisation and local governance. DAC evaluation series. <http://www.oecd.org/dac/evaluation>

Binswanger, Hans P. Aiyar, Swaminathan, 2003. Scaling up community-driven development: theoretical underpinnings and program design implications Policy Research Working Paper Policy, Research working paper series; no. WPS 3039  
[http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/WDSP/IB/2003/05/23/000094946\\_03051404103444/Rendered/PDF/multi0page.pdf](http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/WDSP/IB/2003/05/23/000094946_03051404103444/Rendered/PDF/multi0page.pdf)

World Bank. Community Driven Development Programme  
<http://inweb18.worldbank.org/ESSD/sdvext.nsf/09ByDocName/CommunityDrivenDevelopment>

Davis, Deborah, 2003. Scaling-up action research project. Phase one: Lessons from six case studies.

Esmail Talib, Nick Manning, Jana Orac and Galia Schechter.  
Bottom administrative reform designing indicators for a local Governance Scorecard in Nigeria.

Kwame M. Kwofie, 2003. A case study of scaling-up Community Driven Development in Social Investment Fund Programme of Zambia. Prepared for World Bank, Africa Region, Washington DC. Lusaka, Zambia. Annexes: A: Getting Started. B: Stocktaking of Zambia Community Driven Development (CDD). C: Opinions of senior decision makers. D: Logframe of ZAMSIF, E: Stakeholder analysis. F: Checklist of design elements for CDD scaling-up

Gerard Baltissen (KIT), avec la contribution de Moussa Ouédraogo et de Yamba Yaméogo (PNGT), 2003, Les facteurs déterminants pour la Généralisation du Développement Décentralisé et Participatif (DDP) au Burkina Faso, Banque mondiale et Institut Royal des Tropiques (KIT).

Ndegwa S.N. , 2002. Decentralization in Africa: A stocktaking survey. May 16 2002. AFTPR World Bank

**7 RESULTATS DE L'UTILISATION DE LA BOITE A OUTILS**

[Mozambique](#)

[Sénégal](#)

[Sierra Leone](#)

[Tchad](#)