

CAMEROUN

Etude Monographique Et Plan De Developpement Communal

Principes à suivre

2 SÉRIES D'APPRENTISSAGE ET DE PARTAGE D'EXPÉRIENCES



Séries d'apprentissage et de partage d'expériences

Publication no 2, Helvetas Cameroon

DEVELOPPEMENT COMMUNAL : ETUDE MONOGRAPHIQUE ET PLAN STRATÉGIQUE DES COMMUNES (PRINCIPES À SUIVRE)

Expériences et Apprentissage acquis de la Coopération internationale dans les Hauts Plateaux de l'Ouest Cameroun
(Collection Meilleures Pratiques de Helvetas)

Publication n° 2:	Développement communal : Etude monographique et Plan stratégique des communes (Principes à suivre)
Auteurs	Ueli Stucki, Christian Asanga, Markus Ischer, Jaap van der Waarde
Photos :	Ueli Stucki, Markus Ischer
Editeur :	Helvetas Cameroon
Photo de couverture :	Face : Analyse des problèmes communautaires à Mbeluh, Commune de Bali, Province du Nord-Ouest, Cameroun Pile : Enfants de Bifang, Commune de Widikum, Province du Nord-Ouest, Cameroun
Mise en page :	Helvetas Cameroon, Dogo Godwin
Imprimerie:	Gospel Press, B.P. 45, Bamenda, Cameroun



Helvetas, Association suisse pour la Coopération internationale, œuvre pour l'élimination des causes de la marginalisation et promeut la solidarité avec les pauvres des pays du Sud et de l'Est. Elle a pour mission de contribuer activement à l'amélioration des conditions de vie des peuples économiquement et socialement défavorisés d'Asie, Afrique et Amérique latine. Présentement, Helvetas entretient des programmes de coopération dans 22 pays. Nous nous concentrons sur quatre secteurs d'activités : *Infrastructures dans les zones rurales, gestion durable des ressources naturelles, éducation et culture, et enfin société civile et Etat*. Fondé en 1955, Helvetas est la première organisation privée de développement suisse. La majorité de nos activités pilotes est devenue pratique commune dans les agences suisses de coopération au développement; tendance qui persiste jusqu'à nos jours. A travers des publications de ce genre, Helvetas contribue au processus d'apprentissage par le partage en matière de coopération internationale. Pour plus d'informations, veuillez contacter notre siège social :

Helvetas, Association suisse pour la Coopération Internationale

B.P. 181

St. 15

CH-8042 Zurich, Suisse

Tél. : +41 (0) 44 368 65 00

E-mail: helvetas@helvetas.org

Fax: +41 (0) 44 368 65 80

Site Internet : www.helvetas.ch

Helvetas, Association suisse pour la Coopération internationale

B.P. 114

Avenue Commerciale

Bamenda, Cameroun

Tél. : +237 336 17 30

E-mail: info@helvetascameroon.org

Fax: +237 336 22 30

Site Internet : www.helvetascameroon.org

Helvetas Cameroon

Séries d'apprentissage et de partage d'expériences, n° 2.

DEVELOPPEMENT COMMUNAL : ETUDE MONOGRAPHIQUE ET PLAN STRATÉGIQUE DES COMMUNES (PRINCIPES À SUIVRE)

RESUME

Les Etudes monographiques et les Plans stratégiques sont des outils permettant d'aider les communes municipales à focaliser leurs activités sur les opportunités et besoins en développement des habitants de la communauté. Helvetas Cameroon assiste les communes municipales du Cameroun dans l'élaboration des Etudes monographiques et Plans stratégiques depuis plus de cinq ans. Durant cette période, Helvetas et ses partenaires ont acquis une expertise incommensurable. Les meilleures pratiques en sont résumées dans ce manuel.

Ce document décrit une série de principes à suivre relatifs aux méthodes de planification et d'élaboration d'une Etude monographique et d'un Plan stratégique. Ces principes comprennent 9 étapes :

- 1: Préparation**
- 2: Appel d'Offres restreint**
- 3: Information et Planification**
- 4: Collecte et Transformation des Données**
- 5: Analyse participative des Problèmes de la Communauté**
- 6: Planification stratégique**
- 7: Etude monographique et Plan stratégique finaux**
- 8: Présentation finale**
- 9: Exécution et Suivi**

Dans ce manuel, chaque étape est présentée en détail. Cette approche par étape peut être utilisée par les communes municipales et leurs partenaires comme orientations à suivre pendant l'élaboration de l'étude monographique de leurs localités et la planification stratégique de leur développement futur.

ABREVIATIONS

SIC	Système d'Information des Communes
PAC	Programme d'Appui aux Communes de Helvetas Cameroon
SP	Sous-préfet
AAE	Agence d'Appui externe
FCFA	Francs CFA
SIG	Système d'Information Géographique
SPG	Système de Positionnement Global
MINPLAPDAT	Ministère de la Planification, de la Programmation, du Développement et de l'Aménagement du Territoire
EM	Etude Monographique
EM&PS	Etude monographique et Plan Stratégique
PAPP	Planification Basée sur l'Analyse des Problèmes et Potentialités
SPCL	Service provincial des Communes Locales
P	Préfet
PS	Plan Stratégique
ADV	Association pour le Développement du Village
CGE	Comité de Gestion d'Eau
PPOO	Planification des Projets Orientée vers les Objectifs
R&R	Rôles et Responsabilités



TABLE DES MATIERES

1. INTRODUCTION.....	1
Historique.....	1
Definitions	1
Avantages pour une Commune.....	1
2. OBJECTIFS DES PRINCIPES À SUIVRE	2
3. ETUDE MONOGRAPHIQUE	3
4. PLANIFICATION STRATÉGIQUE.....	4
5. EM&PS – DIAGRAMME DU PROCESSUS LOGIQUE	5
Etape 1: Preparation.....	6
Etape 2 : Procédure d’appel d’offres restreint (facultatif)	8
Etape 3 : Information et Planification	9
Etape 4A : Preparation, Collecte et Transformation des Données.....	11
Etape 4B: Formation sur le SPG et Collecte de Données (facultatif).....	14
Etape 5 : Analyse Participative des Problèmes de la Communauté.....	15
Etape 6 : Planification Strategique.....	17
Etape 7 : Etude Monographique et Plan Stratégique Finaux	21
Etape 8 : Présentation Finale.....	22
Etape 9: Exécution et Suivi.....	23
6. PROBLEMES COMMUNS.....	25
Communication Mediocre	25
Mauvaise Planification.....	25
Représentation Impaire	25
Mauvaise Collaboration.....	26
Mauvaise Budgetisation.....	26
Interpretation des Données	26
7. L’OPINION DE QUELQUES MAIRES !.....	27
8. OUTILS DISPONIBLES SUR LE NET	28
9. ANNEXES	28
Annexe 1 : Exemple de Table des Matières d’une Etude Monographique.....	29
Annexe 2 : Exemple de Table des Matière d’un Plan Stratégique.....	31
Annexe 3 : R&R des Acteurs Impliqués dans le Processus d’élaboration de l’EM&PS	32
Annexe 4 : Exemple de Programme de Réunion	33
Annexe 5 : Exemple de Carte	35

1. INTRODUCTION

HISTORIQUE

Les communes municipales sont des institutions démocratiquement élues au niveau local (gouvernements locaux) qui servent les intérêts des populations. Elles jouent un rôle moteur dans la réduction de la pauvreté et sont au centre des activités de Helvetas Cameroon dans le Programme d'Appui aux Communes (CSP ou PAC en français) et le Programme d'Adductions d'Eau et de Services sanitaires durables (PWS). Cette orientation se justifie par l'intention du gouvernement camerounais de décentraliser et déléguer une partie de ses responsabilités aux communes municipales. L'un des secteurs d'activité du PAC consiste à soutenir l'élaboration des Etudes monographiques et Plans stratégiques (EM et PS).

Les activités du CSP se basent essentiellement sur les demandes des communes et ne suivent par conséquent pas un ordre séquentiel strict. La collaboration entre Helvetas Cameroon et une commune débute presque systématiquement par une formation sur les « Rôles et Responsabilités » des Conseillers municipaux en particulier, et du personnel communal en général. L'étape logique qui suit est l'élaboration d'une EM&PS pour fixer les priorités de la commune. Les activités de suivi comprennent des plans d'opération annuels ainsi que des programmes d'étude et d'exécution des projets communaux.

L'élaboration des EM&PS dans la Province du Nord-Ouest a été initiée par Helvetas en 2001. Ce projet a coïncidé avec la mise sur pied du Schéma directeur de la Province du Nord-Ouest et l'harmonisation de tous les 10 Schémas directeurs provinciaux du Cameroun pour le ministère de la Planification, de la Programmation, du développement et de l'Aménagement du territoire (MINPLAPDAT). Depuis lors, ces instruments ont fait valoir leur importance en matière de renforcement des capacités des communes et de leurs prestataires de services, tout en suscitant une action engagée pour la réduction de la pauvreté. Jusqu'en 2005, 12 communes au total ont élaboré leur EM&PS avec l'appui de Helvetas. 5 autres EM&PS seront achevées en 2006.

DEFINITIONS

L'expression « Etude monographique » vient de *mono* qui signifie « un, unique » et *graphique* qui signifie « écrit, représentation illustrée ». Elle représente un essai basé sur un sujet spécifique, une zone géographique limitée dans ce cas: la Commune (municipalité). L'étude monographique reflète les caractéristiques réelles de la commune telles que son histoire, sa sociologie, ses ressources naturelles, son économie et ses infrastructures au moment où le document a été produit. Il sert de base de données pour une Planification stratégique d'un développement futur de la commune.

La Planification stratégique d'une commune est un processus participatif s'achevant sur la production d'un Plan stratégique. Le PS à moyen terme d'une commune est un outil de gestion qui s'étend sur une période de cinq ans. Il aide la commune à inciter la population de la région à œuvrer pour les mêmes objectifs et à orienter les activités de la commune vers des priorités de développement démocratiquement identifiées.

AVANTAGES POUR UNE COMMUNE

Les avantages dont une commune bénéficie en s'engageant sur un processus d'élaboration participatif et en détenant une EM&PS sont les suivants :

- La commune sera capable d'obtenir des informations pertinentes sur la municipalité et pourra éventuellement s'en servir pour une planification et un suivi réalistes du développement de la commune.
- La commune a une idée fixe des besoins et opportunités de la municipalité, et les informations sont partagées par tous les acteurs.
- Les communautés et la commune fixent ensemble l'ordre séquentiel des priorités de développement
- La coopération entre les communes, les communautés, les institutions privées et publiques ainsi que les Agences d'Appui externes résultera sur des investissements et des projets productifs pour la localité.

2. OBJECTIFS DES PRINCIPES À SUIVRE

Les principes à suivre ici présentés ont pour but de guider les communes qui ont l'intention d'élaborer une Etude monographique de leur municipalité et d'effectuer une planification stratégique du développement de la commune et des activités. Ces principes sont principalement faits pour les communes du Cameroun et les prestataires de services qui pourront éventuellement les assister. Pour le lectorat de l'extérieur du Cameroun, ce document donne un net aperçu de la façon dont l'oeuvre des communes du Cameroun peut être facilitée à travers des Etudes monographiques et la Planification stratégique.

Selon les besoins de la commune, la surface de la municipalité et les moyens disponibles, le processus d'EM&PS peut être élaboré en trois différentes étapes :

1. Au cas où la commune élabore une EM&PS pour la première fois, il est conseillé de s'offrir les services d'un prestataire afin que ce dernier oriente le processus. Il faudrait aussi assurer les moyens financiers permettant de mener une EM étendue comprenant une collecte de données sur le Système d'Information géographique / Système de Positionnement global (SIG/SPG).
2. Si la commune n'en trouve pas la nécessité, ou ne dispose pas de moyens financiers pour organiser une formation et faire une collecte de données sur le SIG/SPG, une étude monographique omettant ces aspects peut être menée. Les services d'un prestataire ayant pour rôle d'orienter le processus d'élaboration de l'EM&PS s'imposent de façon systématique.
3. Lorsqu'une commune a déjà eu à élaborer une EM&PS par le passé, elle peut simplement la mettre à jour sans recourir aux services d'un prestataire. L'EM sera limitée en grosseur et en chapitres.

L'Etude monographique et le Plan stratégique ont un format standard (Voir des exemples en Annexes 1 et 2).



Comme ces sourires d'enfants, une bonne planification présage un avenir radieux!

3. ETUDE MONOGRAPHIQUE

L'Etude monographique a pour but de résumer toutes les informations physiques et socio-économiques sur la municipalité afin de permettre l'identification des besoins de la population ainsi que les potentialités de développement. Le type et le nombre de données présentées dans une Etude monographique dépendent de l'orientation de la commune et des moyens disponibles. Si le PS doit être focalisé sur les quatre principales zones d'intervention de la commune – infrastructure, santé, éducation et économie –, la collecte des données peut se limiter à ces secteurs. L'EM a un format proposé et devrait contenir au moins les informations essentielles à l'élaboration d'un Plan stratégique comme présenté ci-dessous :

Informations	Pertinence des informations
1. Introduction : Historique de l'Etude et méthodes utilisées	Reflète la décision de la commune de faire une Etude monographique et décrit la façon dont-elle a été faite
2. Population : Nombre, taux de croissance, distribution spatiale, pyramide des âges, taux de mortalité et de natalité	Lien direct au statut de pauvreté de la population et aux objectifs du millénaire
3. Environnement et gestion de la terre : Ressources naturelles, atouts de développement, menaces environnementales, formes de gestion de la terre, zones d'agriculture, de pâture et de forêt	Présente les zones où la commune doit intervenir et où les autorités nationales doivent être mobilisées.
4. Economie : Secteurs: Primaire (agriculture, élevage, pêche, foresterie) Secondaire (Manufactures, industries), Tertiaire (tourisme, finances, transport, commerce), Informel. Emploi, situation de la femme et des enfants, produits et marchés	Un net aperçu des opportunités et problèmes de l'économie locale est capital pour conduire la commune vers le développement
5. Infrastructures techniques : Nombre et statut des routes, des ponts, du réseau électrique et d'adductions d'eau potable	Ces types d'infrastructures sont sous la responsabilité de la commune et peuvent constituer la majeure partie du Plan stratégique
6. Infrastructures sociales : Nombre et statut des écoles, hôpitaux, Centres de santé, activités socioculturelles, Infrastructures de sport et loisirs, hôtels, besoins identifiés du personnel, matériaux et constructions	La majorité de ces infrastructures tombent sous la responsabilité de la commune ou peuvent bénéficier d'un environnement propice offert par la commune. (Exemple : le secteur privé)
7. Organisation et Fonctionnement de la Commune : Statut et besoins de la commune (personnel, constructions), plans à court et long terme existants, budget annuel	Décrit ce dont la commune a besoin pour bien fonctionner et mener efficacement les activités de développement
8. Activités de Développement : Activités de la commune, des Associations villageoises de Développement, des églises et des donateurs	Décrit comment la commune peut harmoniser son PS avec d'autres acteurs du développement dans la municipalité
9. Conclusions : Principales observations qui se dégagent des Etudes monographiques	Résumer les atouts et les besoins en développement de la municipalité

4. PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Le processus de planification stratégique a pour but d'identifier, classifier par ordre de priorité et planifier les actions et investissements les plus urgents de la municipalité à travers la communication et la collaboration effective entre les communes et les communautés. Le document final de Planification stratégique est toujours composé de deux parties: un Plan stratégique à long terme (>20 ans) et à moyen terme (<5 ans) des activités de la commune. Le document a une présentation standard et contient les informations décrites ci-dessous.

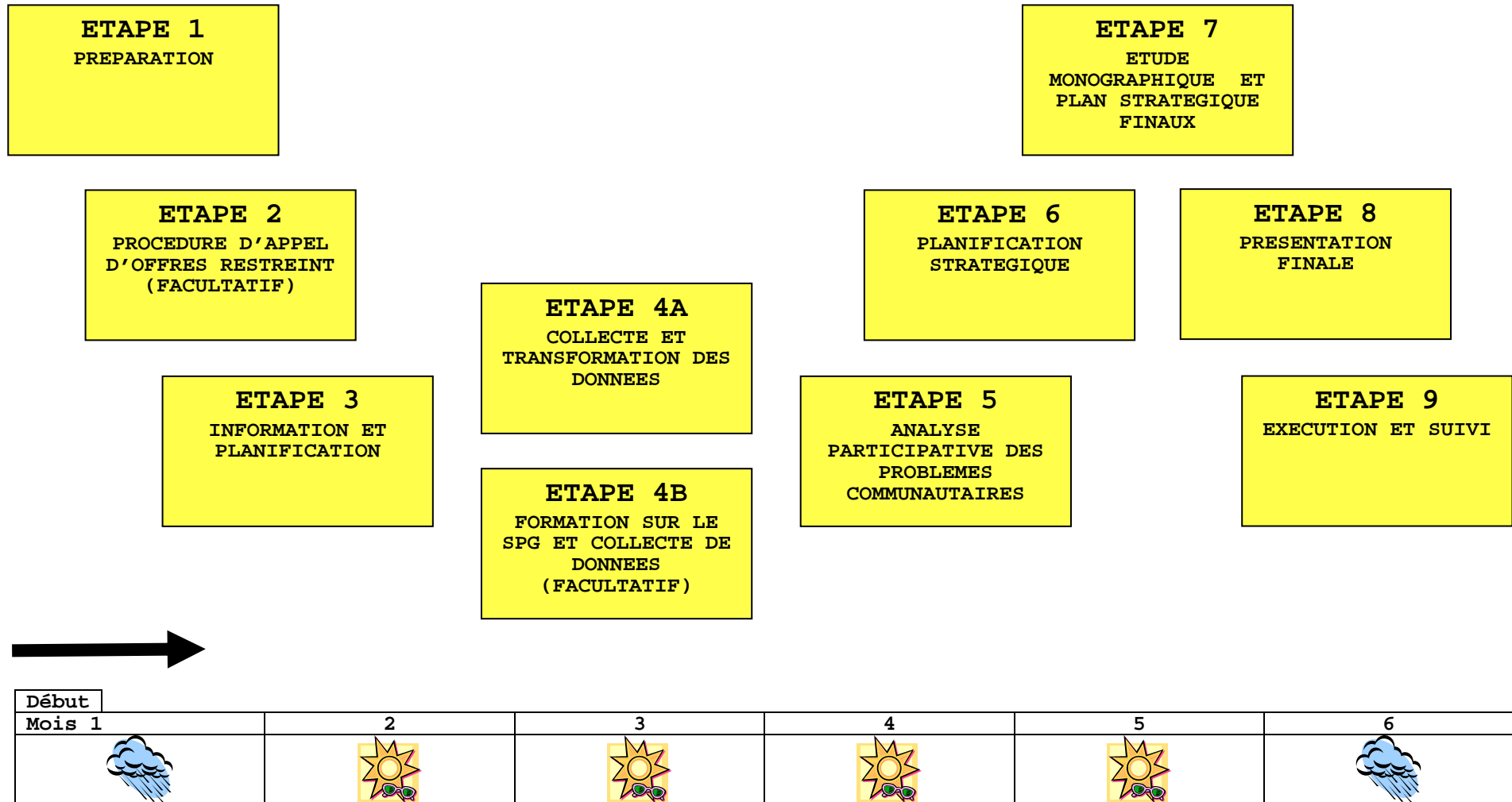
1. Résumé : il résume les principales parties du Plan stratégique (voir Outil – Tool – 5)
2. Introduction : l'historique de l'étude est présentée : raisons d'élaboration d'un Plan stratégique, procédures et méthodes utilisées, réalisations à effectuer avec le Plan stratégique, méthode d'utilisation du Plan stratégique.
3. Principales observations qui se dégagent de l'Etude monographique : dans l'EM, les opportunités de développement les plus prometteuses ont été identifiées et les besoins d'investissement les plus urgents ont été présentés. Ils sont résumés et servent de support au PS final.
4. Résumé de l'identification des problèmes et classification des priorités à l'échelle du village : les problèmes prioritaires de chaque village ou groupes de villages sont présentés. Les causes et les moyens de les résoudre sont résumés.
5. Identification des problèmes et classification des priorités à l'échelle du village : pour tous les principaux secteurs d'intervention de la commune, les problèmes classifiés par priorité sont présentés : économie, soins de santé, éducation et infrastructures.
6. Cadre logique du Plan stratégique communal à long terme : pour chaque comité communal, un objectif de programme est formulé et plusieurs objectifs spécifiques sont développés ; les activités sont décrites et des indicateurs vérifiables sont identifiés.
7. Cadre logique du Plan stratégique communal à moyen terme : pareil qu'en haut, à la seule différence que les délais et les personnes responsables au sein des communes sont mentionnés.
8. Hypothèses, atouts et risques : les hypothèses les plus importantes sous lesquelles le PS peut être exécuté, les atouts et les risques externes inévitables sont présentés. Cette démarche permettra à la commune et aux acteurs de créer des attentes réalistes pour ce qui est de l'exécution du Plan stratégique.
9. Budget: le budget dont on a besoin pour exécuter le Plan stratégique à moyen terme est présenté. Les coûts sont comparés aux moyens disponibles à la commune. Les projets qui dépendent de l'aide financière externe sont identifiés et les plans de mobilisation de ces fonds sont présentés.
10. Perspectives : Plan annuel d'opération, exécution de la stratégie détaillée de mobilisation des fonds et plan de suivi.
11. Annexes



Mayors represent the councils as owners of the Strategic Plans

5. EM&PS – DIAGRAMME DU PROCESSUS LOGIQUE

Les étapes d'élaboration d'une Etude monographique et d'un Plan stratégique sont présentées dans le diagramme du processus logique ci-dessous :



ETAPE 1: PREPARATION

L'objectif de l'étape 1 est d'établir un cadre propice à l'élaboration participative de l'Etude monographique et du Plan stratégique de la commune.

Les activités suivantes sont entreprises :

Nomination d'un employé permanent de la commune comme chargé de l'EM&PS

La commune nomme une personne capable, permanemment employée à la commune (Conseiller municipal, personnel communal), ou même une équipe chargée du suivi du processus d'élaboration de l'EM&PS. Le rôle de cette personne/équipe est de suivre et participer constamment à toutes les activités liées au processus d'élaboration de l'EM&PS, et de garantir un lien fiable entre la commune et ses partenaires, en l'occurrence les consultants de l'EM&PS, les Agences d'Appui externes (AAE) (si possible) et les communautés. Une telle approche donne au maire l'occasion de renforcer les pouvoirs de cette personne/équipe en lui/leur déléguant des responsabilités. Elle lui permet aussi de renforcer les capacités des membres de la commune et de prévenir une éventuelle surcharge du maire avec un excès de responsabilités.



L'employé communal en charge du suivi permanent du processus d'élaboration de l'EM&PS joue un rôle important

Définition des activités, adoption du budget et du plan de travail

Selon ses besoins et les ressources disponibles, la commune décide tout d'abord de la taille et de l'étendue de la procédure de l'EM&PS. Toutes les activités qui doivent être entreprises pendant le processus d'élaboration de l'EM&PS sont identifiées et un plan réaliste est ébauché. Un budget est voté et les coûts à la fois internes et externes sont inclus. Les activités doivent être incluses dans le plan annuel et le budget avant le début de l'exercice budgétaire de l'élaboration de l'EM&PS. Si une assistance financière est requise des donateurs par exemple, la planification dépendra de la garantie de ce financement. Il est par conséquent conseillé de prévoir une procédure alternative au cas où un financement externe ne peut être assuré. La période de collecte de données devrait être prévue pour la saison sèche afin d'éviter les retards dus au mauvais état des routes, et les frais de transport élevés.



La collecte des données est plus aisée pendant la saison sèche

Elaboration des termes de référence pour les consultants

Si la commune n'est pas en mesure de gérer et superviser le processus d'élaboration de

l'EM&PS, elle peut recourir aux services d'un consultant, auquel cas les termes de référence permettant d'orienter soit le processus de l'EM, soit celui du PS ou alors des deux, doivent être élaborés. Un exemple de termes de référence pour consultant se trouve sur le Net dans Outil – Tool – 1 et 2.

Tableau récapitulatif Etape 1: Préparation



Objectif	Action
<ul style="list-style-type: none"> ❑ S'accorder sur une EM&PS réaliste ❑ Avoir un point focal à la commune pour tous les aspects traitant du processus d'élaboration de l'EM&PS ❑ Définir les responsabilités de la commune ❑ Définir les coûts pour la commune ❑ Garantir les financements pour l'élaboration de l'EM&PS ❑ Inclure le processus d'élaboration de l'EM&PS dans le plan d'opération annuel de la commune ❑ Assurer une supervision compétente de tout le processus d'élaboration de l'EM&PS 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Choisir la taille et l'étendue de l'EM&PS ❑ Déléguer la responsabilité de l'élaboration de l'EM&PS à un membre permanent de la commune ou à un membre du personnel communal ❑ Dresser une liste des activités à entreprendre durant le processus d'élaboration de l'EM&PS ❑ Calculer les coûts et le budget disponible pour l'élaboration de l'EM&PS ❑ Allouer les ressources dans la marge du budget de la commune ou recourir aux financements extérieurs ❑ Faire une planification initiale réaliste du processus d'élaboration de l'EM&PS ❑ Elaborer les Termes de Référence pour un consultant ou déléguer les pouvoirs à un membre permanent ou un employé de la commune afin qu'il supervise tout le processus



Le recours aux consultants peut s'avérer capital!

ETAPE 2 : PROCEDURE D'APPEL D'OFFRES RESTREINT (FACULTATIF)

L'objectif de l'Etape 2 est de sélectionner des consultants compétents et fiables pour la supervision du processus d'élaboration de l'EM&PS. Cette étape n'est entreprise que si la commune ne dispose pas des compétences requises pour conduire elle – même le processus d'élaboration de l'EM&PS (Lorsque la collecte des données SPG/SIG est requise par exemple). Le recours aux financements supplémentaires des AAE est aussi compris dans cette étape.

Les activités suivantes sont entreprises :

Sélection d(u)(es) consultant(s)

L'appel d'offres restreint invite tous les consultants ayant fait preuve dans les contrats précédents de sérieux et de professionnalisme. Le document d'appel d'offres est élaboré par la commune et le Conseil communal ad hoc d'appel d'offres (Maire, Secrétaire Général et personne/équipe ressource de l'EM&PS). Le document d'appel d'offres contient les éléments suivants :

1. Avis d'appel d'offres (accompagné d'une courte liste de consultants)
2. Instructions aux soumissionnaires (Objet de l'appel d'offres, contenu du document, conditions à remplir, date limite de recevabilité des candidatures)
3. Termes de référence pour l'élaboration des Etudes monographiques et des Plans stratégiques
4. Evaluation des offres (Critères d'évaluation, date limite, format d'évaluation)
5. Modèles de CV

En tant que maître d'ouvrage, la commune et sa commission d'appel d'offres sélectionne les consultants sur la base des résultats de l'offre technique et selon l'offre financière la plus basse.

Des informations plus détaillées concernant le processus d'appel d'offres se trouvent sur le Net dans Outil – Tool – 1: 'Exemple de document d'appel d'offres des Maîtres d'œuvre pour l'élaboration d'une EM&PS'.

Elaboration et signature des contrats avec les consultants

Les contrats sont élaborés selon les termes de référence du processus d'élaboration de l'EM&PS et le contenu des offres techniques et financières soumises par les consultants. Le Maire, le Secrétaire Général et la personne chargée de l'EM&PS sont tous tenus de parapher les contrats. Un exemple d'accord de consultance se trouve sur le Net dans Outil – Tool – 2: 'Exemples de contrats pour l'élaboration d'une EM&PS entre les communes et les consultants'.

Elaboration et signature des contrats avec les donateurs (si possible)

Au cas où un appui financier ou technique a été reçu d'une agence d'appui externe (un bailleur de fonds international par exemple), un contrat devrait être signé entre la commune et ce dernier. Le format du contrat et les procédures dépendront du donateur en question.

Tableau récapitulatif Etape 2 : Procédure d'appel d'offres restreint

Objectif	Action
<input type="checkbox"/> Sélectionner le consultant	<input type="checkbox"/> Lancer les appels d'offres et les évaluer selon la procédure d'évaluation
<input type="checkbox"/> Garantir la supervision du processus d'élaboration de l'EM&PS	<input type="checkbox"/> Signer un contrat avec le consultant
<input type="checkbox"/> Garantir le budget	<input type="checkbox"/> Signer un contrat avec l'AAE (Si possible)

ETAPE 3 : INFORMATION ET PLANIFICATION

L'objectif de l'étape 3 est d'informer tous les acteurs intervenant dans le processus d'élaboration de l'EM&PS et de finaliser la planification de toutes les activités à entreprendre dans ce processus.

Les activités suivantes sont entreprises :

Finalisation du plan d'action

La commune (assistée du consultant si possible) finalise le plan d'action détaillé:

- Programmes des réunions d'information/planification, sessions de formation sur le SIG (si possible), sessions de formation sur la collecte des données, ateliers de restitution, rencontres pour l'analyse des problèmes communautaires, réunions de Planification stratégique et atelier de présentation finale.
- Liste des participants et ébauche de lettres d'invitation/information pour les ateliers, sessions de formation, rencontres et réunions susmentionnées.
- Formulaire de collecte de données et questionnaires nécessaires à l'élaboration des documents de l'EM&PS.

La commune doit s'accorder sur les méthodologies. Si une agence d'appui externe est impliquée, elle devrait également être consultée.

Identification des acteurs

Les acteurs sont les personnes ou organisations qui pourraient soit être affectées, soit bénéficier ou alors avoir un intérêt quelconque par rapport à l'EM&PS. Au cours de ce processus, certaines personnes ou organisations devront collecter ou fournir des données tandis que d'autres prendront part aux ateliers pour donner leur avis et défendre leurs intérêts. Pendant l'exécution du Plan stratégique, certains acteurs pourront peut-être contribuer à ces activités, tandis que d'autres pourront en bénéficier directement ou indirectement. Il est par conséquent très important



Réunion d'information et de planification

d'identifier, informer et impliquer tous les acteurs dans le processus d'élaboration de l'EM&PS. Les acteurs oubliés à ce stade pourraient éventuellement causer des retards à un stade plus avancé, occasionnant ainsi des dépenses supplémentaires ou d'autres problèmes. Un haut niveau de participation accroît aussi le niveau d'engagement et de transparence du processus.

Les acteurs invités à la réunion incluent systématiquement les représentants du gouvernement (Sous-préfet, tous les services d'arrondissement appelés à fournir des données), la commune (tous les Conseillers municipaux et surtout le personnel communal (SG, Trésorier, etc.), la société civile (élites, autorités traditionnelles, ONG, organisations de la société civile, groupes de jeunes et de femmes, toutes les ADV, les églises et les AAE), sans oublier les opérateurs économiques (coopératives commerciales, grandes entreprises privées, etc.)

Information de tous les acteurs

Une réunion d'information et de planification doit être tenue pour présenter les objectifs de la procédure d'élaboration de l'EM&PS et le plan d'action. La commune doit s'assurer que tous les invités reçoivent une lettre d'invitation détaillée présentant leurs rôles et responsabilités, et traitant de leurs attentes, la logistique y compris. Un exemple d'ordre du jour d'une réunion d'information et de planification se trouve en Annexe 4.

Dans la première partie de la réunion, les acteurs se présentent mutuellement, puis la commune ou le consultant décrit l'importance de l'Etude monographique et du Plan stratégique et présente tous les contrats formels.

Dans la seconde partie de la réunion, l'ébauche de plan d'action du processus d'élaboration de l'EM&PS comprenant tous les événements est présentée à tous les participants (Analyse des problèmes du village, sessions de formation sur la collecte de données, etc.) Les observations sur le plan d'action sont collectées de façon participative en impliquant tous les acteurs ; les réponses aux questions sont données et les engagements finaux sont obtenus.

A la fin de l'atelier, chaque acteur est informé sur le processus d'élaboration de l'EM&PS et connaît son rôle et ses responsabilités dans chaque étape. La propriété du processus d'élaboration de l'EM&PS a ainsi été étendue à la communauté toute entière.

Planification des activités

Après l'atelier, la commune met à jour le plan d'action sur la base des décisions prises pendant les délibérations. La liste finale des actions à entreprendre est ainsi adoptée et la planification finale du processus d'élaboration de l'EM&PS est faite à l'unanimité : le processus peut être déclenché.

*Tableau récapitulatif Etape 3 :
Information et planification*



Une bonne planification est très importante pour le processus d'élaboration de l'EM&PS

Objectif	Action
<input type="checkbox"/> Finaliser le plan d'action	<input type="checkbox"/> Décider du planning, des méthodologies et des procédures à utiliser
<input type="checkbox"/> Identifier les acteurs	<input type="checkbox"/> Dresser la liste des acteurs impliqués dans le processus d'élaboration de l'EM&PS
<input type="checkbox"/> Informer les acteurs	<input type="checkbox"/> Organiser une réunion d'information et de planification
<input type="checkbox"/> Planifier le processus d'élaboration de l'EM&PS	<input type="checkbox"/> Introduire les décisions de la réunion d'information et de planification dans le plan d'action et planifier les activités individuelles

ETAPE 4A : PREPARATION, COLLECTE ET TRANSFORMATION DES DONNEES

L'objectif de l'étape 4A est de collecter les données et produire un échantillon d'Etude monographique.

Les activités suivantes sont entreprises :

Organisation de sessions de formation sur la collecte participative des données socio-économiques

Au cours de cette formation sur la collecte participative des données socio-économiques, au moins 20 personnes sont formées en deux jours : Conseillers municipaux, personnel communal, étudiants. Les collectionneurs doivent disposer d'un background académique leur permettant de fournir des données de qualité, et tous les villages ou grands quartiers de la municipalité doivent être représentés. Un exemple de programme de formation sur la 'Collecte et la transformation des données' est présenté en Annexe 4.

Les questionnaires dont on a besoin pour obtenir les informations nécessaires à l'élaboration de l'EM sont expliqués, testés et réadaptés selon les réactions des participants. La formation prévoit plusieurs exercices pratiques. La différence entre données primaires et secondaires est expliquée (voir tableau). Les différents fournisseurs de données (ADV, institutions étatiques, entreprises privées, etc.) et les types de données qu'ils peuvent fournir sont présentés. La

Les données primaires sont collectées à l'aide de la méthode d'interviews participatives, des discussions thématiques en groupes et d'outils tels que les questionnaires et formulaires de collecte de données.

Les données secondaires sont obtenues grâce à l'exploitation des cartes disponibles, du Schéma directeur, des statistiques sur le recensement de la population de la municipalité, et enfin des documents portant sur la situation socio-économique ou physique de la localité, notamment les rapports annuels de toutes les institutions et ONG gouvernementales, publiques, privées et religieuses concernées (exemple : établissements de microfinance, hôpitaux, toutes les écoles d'enseignement privé).

manière de les approcher et obtenir les informations nécessaires est expliquée.

Le tableau ci-dessous présente une liste concise de fournisseurs de données ainsi que le type de données à fournir:

Fournisseurs de données	Type de données requises
Services gouvernementaux provinciaux, départementaux et d'arrondissement	Services, statistiques, taxes, cartes géographiques, chiffres sur la population, frontières
Secrétaire Général et Maire de la commune	Activités de la commune, collecte des revenus, projets communaux et budget
Autorités traditionnelles et leurs associés	Histoire, culture, institutions traditionnelles, groupes ethniques, schémas de migration, conflits, etc.
Entreprises privées	Informations économiques
Institutions religieuses	Données sociales, scolaires, religieuses, sanitaires
ONG	Informations relatives au développement

En général, les données secondaires doivent être collectées par le consultant ou les membres de la commune ayant une expérience et un background académique suffisants. Un tel choix accroît la crédibilité, favorisant ainsi la collecte de données fiables et permettant aux institutions telles

que les banques ou les organisations gouvernementales de fournir volontiers les informations requises.

Pendant la constitution des groupes de collectionneurs, leurs rôles, responsabilités et frais de rémunération doivent être clairement arrêtés, afin que chacun sache Qui fait Quoi. La date de l'atelier de restitution des données doit être ensuite adoptée.

Le Sous-préfet devrait prendre part à la session de formation, afin de remettre des lettres d'entrée légalisées (laissez-passer) aux collectionneurs, leur facilitant ainsi la tâche. Un rendez-vous doit être pris avec ce dernier bien avant les sessions de formation.

Après la formation, un test doit être effectué aux différents lieux où les collectionneurs réaliseront des interviews dans un village. Le consultant ou la commune responsable devrait être présente pour réagir par rapport à la procédure. Si nécessaire, des modifications peuvent être faites sur les formulaires de collecte et les questionnaires, sur la base des résultats obtenus de l'essai.



Le Chef supérieur mobilise la communauté afin qu'elle participe au processus d'élaboration de l'EM&PS

Comment mener les activités de collecte participative des données socio-économiques

Pour ce qui est de la collecte participative des données socio-économiques, 5 à 10 jours sont nécessaires selon la commune et les conditions environnementales. La personne ressource de la commune chargée du suivi du processus d'élaboration de l'EM&PS ou le consultant, prend part à tout le processus et reste dans la municipalité pour soutenir les collectionneurs, fournir des questionnaires et formulaires additionnels et compiler les informations collectées.

Chaque collectionneur travaille en étroite collaboration avec les Conseillers municipaux locaux du village concerné, le Chef du village, les chefs de quartiers, les conseils traditionnels, les ADV et les groupes de jeunes et de femmes. Il collecte en l'occurrence les données locales, distribue les questionnaires et les formulaires, réalise des interviews ou organise des discussions thématiques en groupe.

Les collectionneurs formés supervisent la collecte de données dans les villages et les quartiers, mais la présentation et la restitution sont conduites par les Conseillers municipaux concernés. Il existe des données qui ne peuvent être collectées que par la commune ou le consultant. Comme exemple, nous pouvons citer :

- Les données sur le plan national, provincial ou départemental (statistiques, chiffres, politiques)
- Les cartes générales, officielles et thématiques
- Les données sur les réalisations des organismes de développement internationaux et nationaux
- Les photos numériques des acteurs, du paysage, de l'économie, des infrastructures, de la culture, etc.

La collecte des données dure généralement 4 à 6 semaines, selon l'étendue de la municipalité, les informations requises, l'état des routes et les conditions environnementales.

Organisation de l'atelier de restitution et d'évaluation des données collectées

L'objectif de cet atelier de 2 jours est de vérifier et évaluer la quantité et la qualité des informations rassemblées pendant l'exercice de collecte. Les informations manquantes, incomplètes ou contradictoires sont identifiées et un programme de collecte subséquent est élaboré dans l'intention de combler ces vides. Ainsi, tous les collectionneurs de données sont invités à cet atelier. Un exemple de programme d'atelier de 'Reconstitution et d'Evaluation' se trouve en Annexe 4.



Amélioration des routes, toujours prioritaire dans les communes

Collecte des données additionnelles ou manquantes

Si les données collectées sont insuffisantes ou de mauvaise qualité, la commune ou le consultant devrait organiser une autre session de formation pour les collectionneurs et les accompagner sur le terrain lors de la recollection. Comme autre alternative, la commune ou le consultant peut décider de collecter les informations restantes.



L'interprétation des données mène à des débats

Production d'un échantillon d'Etude monographique

Après que la collecte des données ait été achevée de façon satisfaisante, la commune ou le consultant complète l'Etude monographique intermédiaire pour en produire un échantillon et des cartes.

Tableau récapitulatif Etape 4A: Collecte et transformation des données

Objectif	Action
<ul style="list-style-type: none"> ❑ Disposer d'un nombre suffisant de collectionneurs de données qualifiés ❑ Obtenir les informations des sources primaires et secondaires ❑ Vérifier les données sur le plan quantitatif et qualitatif ❑ Compléter la collecte ❑ Compiler les données 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Organiser des sessions de formation sur la collecte de données ❑ Collecter les données ❑ Organiser un atelier de restitution et d'évaluation des données collectées ❑ Collecter les données additionnelles ou manquantes ❑ Produire un échantillon d'Etude monographique

ETAPE 4B: FORMATION SUR LE SPG ET COLLECTE DE DONNEES (FACULTATIF)

L'objectif de l'Etape 4B est d'organiser une session de formation sur la collecte de données en matière de SPG, d'entreprendre des activités de collecte de données dans ce domaine et de transformer les données du SPG en cartes à l'aide du logiciel du SIG. Ces activités s'ajoutent à la collecte de données et servent à accroître la qualité de l'EM. Les données sur le SPG ne sont pas indispensables à l'élaboration d'une EM&PS. Les activités y afférentes sont très coûteuses et ne peuvent généralement pas être financées par le budget communal. Elles dépendent le plus souvent des appuis financiers externes. Les activités suivantes sont entreprises :

Organisation de sessions de formation en matière de collecte de données relatives au SPG

Pendant la session de formation sur le SPG, un nombre limité de collectionneurs de données est formé sur l'usage du SPG. Cette session de formation de 3 jours comprend des exercices pratiques et un test de collecte de données. Le consultant du SPG élabore un programme, conçoit un formulaire de collecte de données sur le SPG et des symboles de codification qui sont directement liés au contenu de l'EM. Tout cet exercice devrait prendre en compte les connaissances des participants locaux à la session de formation sur le SPG. Ces derniers sont des personnes techniquement compétentes de la municipalité, notamment les intellectuels, les étudiants, les Conseillers municipaux ou les membres du personnel communal qui seront payés par la commune sur la base de salaires journaliers locaux.

*Le **Système de Positionnement global (SPG)** est un système de navigation radio par satellite utilisé dans le pistage, la navigation terrestre et maritime, la cartographie et l'arpentage. 24 satellites orbitant la terre à une altitude très élevée transmettent des signaux permettant de localiser avec grande exactitude la position d'un individu, grâce à l'usage d'un récepteur électronique.*

*Le **Système d'Information géographique (SIG)** représente tout un système de matériel, logiciel et données informatiques, utilisé pour la collecte, le stockage, l'analyse, la visualisation et la dissémination d'informations relatives à certaines localités du globe terrestre. Le SPG en fait partie. Les cartes thématiques constituent un produit important du processus SIG du moment où elles sont particulièrement utiles à la planification de la gestion de la terre et la prise de décisions dans les communes.*

Collecte des données relatives au SPG

Selon la municipalité, l'activité de collecte des données sur le SPG dure de 5 à 10 jours par collectionneur. Le consultant du SIG suit tout le processus et reste dans la municipalité pour assister les collectionneurs et télécharger les données. Un ordinateur, environ 3 récepteurs et le logiciel du SIG servant à la production de cartes thématiques sont requis.

Tableau récapitulatif Etape 4B: Formation sur le SPG et collecte de données

Objectif	Action
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Disposer de collectionneurs de données compétents et en nombre suffisant <input type="checkbox"/> Evaluer les compétences des collectionneurs <input type="checkbox"/> Prendre les données de la municipalité <input type="checkbox"/> Vérifier la qualité des données et s'assurer qu'elles sont complètes <input type="checkbox"/> Compléter la collecte <input type="checkbox"/> Préparer des entrées pour l'Etude monographique 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Organiser des sessions de formation en matière de collecte de données sur le SPG <input type="checkbox"/> Faire des tests de collecte <input type="checkbox"/> Collecter les données à l'aide de la technologie du SPG <input type="checkbox"/> Organiser un atelier de restitution des informations <input type="checkbox"/> Collecter les données additionnelles ou manquantes <input type="checkbox"/> Transformer les données du SPG à l'aide du logiciel du SIG et produire des cartes

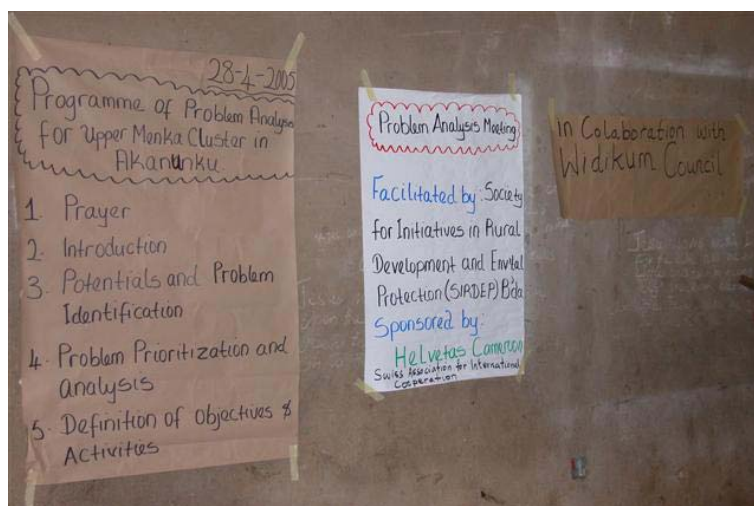
ETAPE 5 : ANALYSE PARTICIPATIVE DES PROBLEMES DE LA COMMUNAUTE

L'objectif de l'étape 5 est d'analyser de manière participative les problèmes majeurs de tous les villages de la municipalité.

Les activités suivantes sont entreprises :

Organisation de sessions d'analyse participative des problèmes des villages ou groupes de villages

Une analyse participative des problèmes est effectuée à l'échelle du village. En vue de réduire au maximum le nombre de sessions d'analyse, quelques villages et communautés (maximum 10 villages par municipalité) peuvent être rassemblés en une seule session. En tant que principale détentrice de chaque session, la commune municipale représentée au niveau du village par ses conseillers, se doit d'organiser l'évènement et inviter tous les acteurs y compris les groupes minoritaires au niveau des villages ou des groupements de villages. Une forte mobilisation locale est requise. Une session d'analyse des problèmes communautaires dure en principe une journée de travail.



Analyse des problèmes communautaires à Akanunku, Commune de Widikum

Les acteurs généralement invités sont les conseillers du village ou des groupements de villages, les représentants des ADV (le CGE y compris), les autorités traditionnelles (chefs du village et de quartiers, lamidos, conseillers traditionnels, etc.), les représentants des groupes de jeunes et de femmes, les entreprises, les éleveurs, les commerçants, les sponsors financiers (élites, ONG, AAE), les groupes minoritaires (bergers, Mbororos), les services gouvernementaux (enseignants, personnel sanitaire, etc.). La réunion doit aussi beaucoup tenir compte de l'équilibre des genres.

Les méthodologies pouvant être employées pendant la réunion d'analyse des problèmes communautaires sont 'le chemin qui mène au progrès' et 'la matrice de Planification basée sur l'Analyse des Problèmes et Potentialités (PAPP)'. Ces deux méthodes peuvent être utilisées comme suit:

1. Des groupes homogènes représentant les coins spécifiques de la communauté sont formés selon les sexes, l'âge et le groupe (par exemple, les femmes, les hommes d'âge mûr, les



Le Vote est un outil très important dans le processus d'élaboration de l'EM&PS

étudiants, les Mbororos).

2. Les groupes identifient ce qu'ils aiment le plus (opportunités, potentialités) et ce qu'ils détestent le plus (problèmes) dans leur village et présentent les résultats de leurs délibérations en séance plénière.
3. Toujours en plénière, les participants classent par ordre de priorité les cinq plus grands problèmes en votant ; par exemple, chaque participant pose une pierre sur le problème qu'il juge le plus important, visualisé au sol.

Matrice de Planification communautaire basée sur l'Analyse des Problèmes et Potentialités (PAPP) :

<i>Principaux problèmes énumérés par ordre de Priorité</i>	<i>Causes</i>	<i>Solutions possibles: Activités/ Projets</i>	<i>Contribution de la communauté pour la résolution des problèmes</i>	<i>Contribution externe (attendue de la Commune)</i>
--	---------------	--	---	--

4. Une matrice PAPP est ensuite dessinée et son contenu est élaboré de manière participative. Les causes des problèmes sont identifiées, et des solutions possibles telles que les activités et les projets sont énumérées. Les contributions du village (internes) et de la commune (externes) pour la résolution de ces problèmes sont présentées.

Un exemple de programme d'atelier d'analyse des problèmes communautaires se trouve en Annexe 4.

Le Conseiller municipal du village concerné et le représentant de l'ADV apportent les résultats de leurs analyses à l'atelier de Planification stratégique afin de les présenter à tout le conseil et battre ainsi campagne pour les intérêts de leur village au niveau de la commune.

Tableau récapitulatif Etape 5 : Analyse participative des problèmes communautaires

Objectif	Action
<ul style="list-style-type: none"> ❑ Obtenir de façon participative une liste des problèmes les plus urgents à l'échelle du village ❑ Identifier des solutions aux problèmes classifiés par ordre de priorité 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Organiser des ateliers d'analyse participative des problèmes communautaires ❑ Créer une matrice PAPP à l'échelle du village pour identifier les problèmes



Pause pendant l'atelier d'analyse des problèmes communautaires

ETAPE 6 : PLANIFICATION STRATEGIQUE

L'objectif de l'étape 6 est d'élaborer de manière participative un Plan stratégique communal à long terme (vingt ans et plus) et à court terme (cinq ans).

Les activités suivantes sont entreprises :

Atelier de planification stratégique

Le but de cet atelier est de présenter les résultats de la collecte des données et de l'analyse des problèmes communautaires à tous les acteurs. Ces informations sont ainsi utilisées pour donner un ordre de priorité et planifier de façon participative les activités de la commune à long terme (plus de 20 ans) et à moyen terme (5 ans). La réunion dure généralement 5 jours du moment où plusieurs sujets doivent être débattus. Les résultats de cet atelier déterminent le plus souvent les principales activités de la commune. Tous les acteurs y sont conviés et le programme et les billets d'invitation sont distribués bien à avant (au moins deux semaines) la réunion. Un exemple de programme d'atelier de planification stratégique se trouve en Annexe 4.

Présentation de l'échantillon de l'Etude monographique

L'ébauche d'Etude monographique est présentée par la personne/équipe de la commune responsable de l'EM&PS. Les informations les plus importantes, les chiffres y compris, les tableaux et les cartes thématiques se trouvant en annexe, sont présentés aux participants et visualisés sur les murs. Après la présentation, les participants peuvent réagir oralement ou écrire leurs observations pendant les pauses sur de larges papiers collés au mur. Il est important d'allouer suffisamment de temps aux participants pour les observations sur les cartes car les informations s'y trouvant sont souvent résumées et peuvent être sources de conflits. La première journée de l'atelier s'achève sur une séance de travail au cours de laquelle les participants réfléchissent ensemble sur les principales leçons tirées de l'Etude monographique.

Présentation des résultats de l'analyse participative des problèmes communautaires

Les Conseillers municipaux respectifs de chaque village, assistés des représentants de l'ADV, présentent les résultats de l'analyse participative des problèmes de chaque village. La commune ou le consultant facilite les discussions subséquentes. Les résultats de l'identification, la classification par ordre de priorité et l'analyse des problèmes de chaque village sont ensuite combinés de façon participative en séance plénière, afin de créer une matrice pour l'ensemble de la municipalité (voir tableau ci-dessous). Cette étape résulte en la classification par ordre de priorité de tous les projets en un format standard, et en la recherche de voies et moyens de les résoudre.



L'insuffisance d'infrastructures commerciales est toujours un problème prioritaire

Plan stratégique communal à long terme

Matrice d'analyse des Problèmes à l'échelle de la commune:

<i>Principaux problèmes énumérés par ordre de Priorité</i>	<i>Causes</i>	<i>Solutions possibles: Activités/ Projets</i>	<i>Contribution de la commune pour la résolution des Problèmes</i>	<i>Contribution externe réaliste (pouvant être mobilisée par la commune)</i>

Un plan stratégique communal à long terme (>20 ans) est élaboré de manière participative par tous les participants. Puisque certains participants peuvent ne pas maîtriser les procédures et méthodes utilisées, quelques présentations et exercices méritent d'être faits à l'avance. Les concepts, approches, exemples et outils de Planification stratégique (exemple : définition des objectifs visés, analyses des acteurs de la municipalité, planification - exécution - suivi - évaluation) sont présentés en vue de permettre à tous les participants de prendre activement part aux activités de Planification stratégique. Un cadre logique sera élaboré de façon participative, facilité par la personne responsable de l'EM&PS de la commune ou par le consultant.

Le Plan stratégique communal à long terme est une vision ou un rêve et sert de ligne directrice à long terme pour la commune. Ce Plan doit avoir un lien étroit avec les Objectifs du Millénaire des Nations Unies et la Stratégie nationale de Réduction de la Pauvreté. Son but, ses objectifs généraux et spécifiques ainsi que ses activités ne doivent pas être réalisés dans les moyens et le mandat de l'administration communale en exercice. Les appuis externes réalistes devraient être pris en considération. Les objectifs de programme sont généralement centrés sur les principaux secteurs d'activité de la commune, comme par exemple les finances, les infrastructures, la santé, l'éducation et les ressources naturelles.



Les potentialités touristiques restent largement inexplorées dans la Province du Nord-Ouest Cameroun, Lac Oku, Commune d'Elak

Chaque objectif de programme doit être spécifié par secteur d'activité, et des sous objectifs beaucoup plus détaillés peuvent y être ajoutés. Les objectifs sont énumérés et classés par ordre de priorité de manière participative selon leur importance. Les activités et les indicateurs objectivement vérifiables sont identifiés (voir tableau ci-dessous).

Plan stratégique communal à moyen terme

Cadre logique pour un Plan de Développement communal à long terme (>20 ans)

But :

Objectifs	Activités	Indicateurs objectivement vérifiables
Objectif de Programme 1:		
<i>Objectif spécifique 1.1.</i>	1.1.1.	
	1.1.2.	
<i>Objectif spécifique 1.2.</i>	1.2.1.	
	1.2.2.	

L'élaboration participative d'un Plan stratégique réaliste à moyen terme est la seconde étape en matière de planification stratégique et est comparable à l'élaboration d'un PS à long terme. Cependant, le plan de 5 ans en lui-même qui en résulte doit être exécuté pendant le mandat de l'administration communale en place et prochaine, et avec les moyens de la commune, suppléés par un financement externe réaliste si possible.

Le Plan stratégique à moyen terme doit par conséquent être élaboré avec le budget annuel réel de la commune, les ressources humaines existantes dans la municipalité et d'autres moyens sur lesquels la commune a contrôle. Toutes les étapes stratégiques dont l'objectif est d'attirer de

l'aide financière ou technique interne et externe ou des contributions locales pour l'exécution du Plan stratégique, doivent être mentionnées dans le plan en soi, sous les rubriques activités, personnel communal responsable et durée. La commune est responsable de la coordination de toutes les activités, de la mobilisation de ses partenaires et des ressources, de même que de

Cadre logique pour un Plan de Développement communal à moyen terme (5 ans)

But :

Objectifs	Activités	Indicateurs objectivement vérifiables	Durée	Personnel communal responsable
Objectif de Programme 1:				
Objectif spécifique 1.1.	1.1.1.			
	1.1.2.			
Objectif spécifique 1.2.	1.2.1.			
	1.2.2.			

l'adoption des délais.

Après le développement participatif des Plans stratégiques à long et à moyen terme, les hypothèses, potentialités et risques (externes, risques non contrôlables) sont identifiés. Le but de cette activité est d'éliminer les hauts risques ou les projets irréalistes du Plan stratégique, et de créer des attentes réalistes avec tous les acteurs. La commune présente le budget de l'année en cours et suivante aux participants. Le budget d'investissement est présenté en détail et recoupé avec le Plan stratégique à moyen terme. La commune doit clairement présenter toutes les activités à réaliser dans le budget de l'exercice en cours, celles qui dépendent des financements externes, et leurs modalités d'obtention.

Mobilisation de ressources internes

La collecte des revenus est un outil capital pour le financement des activités de la commune. Les communes peuvent aisément améliorer la collecte de leurs revenus en appliquant des stratégies différentes directes et indirectes telles que la formation des percepteurs et l'élaboration de stratégies de Développement économique local (DEL) (voir manuel sur le DEL sur le Site Internet de Helvetas), etc. Afin de mieux promouvoir les stratégies de mobilisation de ressources internes, les communes doivent intégrer l'élaboration de ces stratégies à coût relativement bas et leur exécution dans le Plan stratégique.

Financements externes

Il existe en principe deux catégories de partenaires et deux façons pour la commune d'obtenir des financements externes par conséquent.

1. Le gouvernement camerounais, représenté par des ministères différents, dispose d'un canevas à lui comprenant des listes de projets potentiels à financer.
2. Les Agences d'Appui externes ont leurs critères de sélection des partenaires et leurs



Les actes de mariage constituent d'importantes sources de revenus pour les communes

méthodes de financement.

Dans les deux cas, la commune remplira les formulaires officiels requis de ses partenaires de financement externes à la fin de l'atelier de planification stratégique.

Actions suivantes

A la fin de l'atelier, les prochaines activités de la commune (comme par exemple le plan opérationnel annuel et le budget, les étapes d'exécution du plan stratégique) et les différents délais sont présentés et adoptés. La date et le lieu de l'atelier de présentation finale sont arrêtés par la même occasion.



*Tableau récapitulatif Etape 6 :
Planification stratégique*

Les institutions gouvernementales sont des sponsors potentiels des projets communaux

Objectif	Action
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Informer tous les acteurs <input type="checkbox"/> Obtenir une description unanime de la situation socio-économique de la commune <input type="checkbox"/> S'accorder sur les priorités à l'échelle du village et de la commune <input type="checkbox"/> Créer une vision de développement à long terme <input type="checkbox"/> Créer un plan communal réaliste pour les cinq prochaines années <input type="checkbox"/> Utiliser les ressources locales pour résoudre les problèmes locaux <input type="checkbox"/> Identifier les projets qui doivent être financés par le gouvernement national et les Agences d'Appui externes <input type="checkbox"/> Obtenir un engagement des acteurs pour l'exécution du PS <input type="checkbox"/> S'accorder sur les étapes à venir 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Organiser l'atelier de Planification stratégique <input type="checkbox"/> Présenter et débattre de l'Etude monographique <input type="checkbox"/> Présenter et débattre de l'Analyse des Problèmes communautaires <input type="checkbox"/> Produire un Plan stratégique communal à long terme <input type="checkbox"/> Produire un Plan stratégique communal à moyen terme <input type="checkbox"/> Inclure les stratégies de mobilisation des ressources internes dans le Plan stratégique <input type="checkbox"/> Obtenir les critères et les formulaires des ministères et AAE et créer une liste de projets <input type="checkbox"/> Présenter l'EM&PS final <input type="checkbox"/> Présenter les prochaines activités

ETAPE 7 : ETUDE MONOGRAPHIQUE ET PLAN STRATEGIQUE FINAUX

L'objectif de l'étape 7 est de produire la version finale de l'Etude monographique et du Plan stratégique.

Les activités suivantes sont entreprises:

Version finale de l'Etude monographique

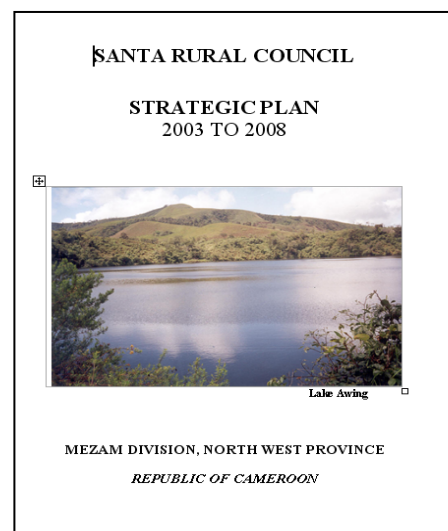
La version finale de l'Etude monographique est produite à l'aide des observations et modifications adoptées pendant l'atelier de Planification stratégique. Lorsque les données relatives au SPG ont été collectées, des cartes thématiques sont produites à l'aide desdites données, des informations se trouvant dans le formulaire de collecte de données ainsi que des outils du SIG. Si les services d'un consultant ont été loués pour l'élaboration de l'Etude monographique, la version finale est remise à la commune qui à son tour en vérifie le contenu, le contrôle et fait des observations. Après les corrections finales, des copies de l'Etude monographique sont respectivement remises à tous les Conseillers municipaux, aux organisations ayant pris part au processus d'élaboration, aux institutions de financement potentielles et, si possible, à l'AAE.

Versions finales des Plans stratégiques

Les Plans stratégiques à long et moyen terme sont rédigés par le personnel communal responsable de l'EM&PS ou par le consultant. La commune révisé tous les projets classifiés par ordre de priorité et sépare les projets et activités pouvant être exécutés avec le budget communal, de ceux dont le financement dépend de l'appui externe (gouvernement, AAE).

Le Plan stratégique est le résultat final de tout le processus d'élaboration de l'EM&PS. Il mérite par conséquent d'être rédigé de façon à ce que toute personne intéressée qui le lit en perçoit bien le sens et le contenu.

Tableau récapitulatif Etape 7: Etude monographique et Plan stratégique finaux



Objectif	Action
<ul style="list-style-type: none"> ❑ Produire la version finale de l'Etude monographique 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Introduire les observations de l'atelier de planification stratégique dans la copie d'essai de l'EM
<ul style="list-style-type: none"> ❑ Produire la version finale du Plan stratégique à long terme 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Introduire les observations de l'atelier de planification stratégique dans la copie d'essai du Plan stratégique à long terme
<ul style="list-style-type: none"> ❑ Présenter les chances de réalisation du Plan stratégique à moyen terme 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Distinguer les projets pouvant être techniquement et financièrement réalisés dans le budget communal, de ceux qui dépendent des appuis extérieurs
<ul style="list-style-type: none"> ❑ Produire la version finale du Plan stratégique à moyen terme 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Introduire les observations de l'atelier de planification stratégique dans la copie d'essai du Plan stratégique à moyen terme

ETAPE 8 : PRESENTATION FINALE

L'objectif de l'Etape 8 est de présenter la version finale de l'Etude monographique et du Plan stratégique à long et moyen terme à tous les acteurs.

Les activités suivantes sont entreprises:

Atelier final

Tous les acteurs impliqués dans le processus d'élaboration de l'EM&PS ainsi que les partenaires présents et futurs de la commune (élites, gouvernement central, AAE, journalistes, etc.) sont conviés à cet atelier d'un jour. Les versions finales des Plans stratégiques à moyen et long terme sont présentées. La commune organise elle-même l'atelier ou recourt aux services d'un consultant. Un exemple de programme d'atelier final est présenté en Annexe 4.

Distribution des Plans stratégiques

Le Plan stratégique à moyen terme est reproduit sur un large papier et affiché de façon permanente sur les murs de la salle polyvalente de la commune, ou dans toute autre pièce de la commune où tout visiteur a accès. Des copies d'une page dudit plan sont distribuées à tous les participants pendant l'atelier et à tous les acteurs impliqués dans le processus d'élaboration de l'EM&PS. Si la commune en a les moyens, elle peut également distribuer des copies de l'Etude monographique aux représentants des principaux acteurs.

Tableau récapitulatif Etape 8: Présentation finale



Objectif	Action
<ul style="list-style-type: none"> ❑ Informer tous les acteurs ❑ Informer tous les acteurs 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Organiser l'atelier de présentation finale ❑ Préparer des photocopies et les distribuer aux acteurs

ETAPE 9: EXECUTION ET SUIVI

L'objectif de l'étape 9 est d'exécuter et suivre les activités spécifiées dans le plan stratégique à moyen et long terme.

Les activités suivantes sont entreprises:

Définition des rôles et responsabilités pour l'exécution du Plan stratégique à moyen terme

Le Plan stratégique à moyen terme doit être exécuté pendant le mandat de l'administration en place et prochaine de la commune. Les rôles et responsabilités concernant son processus d'élaboration devraient donc être clarifiés. Cet exercice incombe principalement au maire qui devrait s'assurer que tous les membres de la communauté connaissent leurs rôles et s'exécutent par conséquent. Les différents comités communaux sont au devant de la réalisation des objectifs fixés par rapport à leur(s) domaine(s) d'intervention.

Si la commune fait encore face aux problèmes concernant la maîtrise des rôles et responsabilités des Conseillers municipaux et du personnel communal, ou des droits et devoirs de la population, elle peut organiser des sessions de formation relatives à ces différents thèmes (voir les grandes lignes à suivre sur le Site Internet) et des activités d'éducation civique telles que de larges campagnes de sensibilisation.

Elaboration d'un plan d'opération annuel communal

Le plan d'opération annuel et le budget prévisionnel de la prochaine année budgétaire sont élaborés à la fin de l'exercice en cours. Pour un suivi logique du plan stratégique à moyen terme (5ans), le plan d'opération annuel de la commune (ou plan à court terme) devrait intégrer les éléments du Plan stratégique à moyen terme pouvant être réalisés en un an. Le plan d'opération annuel est élaboré de la même façon que ses 'prédécesseurs' : les tâches, activités et délais sont assignés de façon participative aux personnes et/ou organisations de la commune, et les moyens nécessaires sont alloués. Les moyens requis (en espèce, en nature et en ressources humaines) doivent être réalistes et adaptés au budget en cours de la commune. Tous les coûts, y compris les contributions déjà acquises ou attendues des donateurs hors de la commune, sont cités et ajoutés au budget prévisionnel annuel. Le budget est normalement voté en janvier par les Conseillers municipaux (pour plus d'informations, voir le manuel du « Plan d'Opération annuel et Budget » sur le Site Internet).

Elaboration de plans d'action communautaires locaux

Après l'atelier de planification stratégique, les représentants des différents villages retournent avec les résultats respectifs de l'analyse des problèmes communautaires et les affichent dans des lieux communs tels que la salle ou le bureau de l'Association pour le Développement du Village. Les habitants du village réfléchissent ensemble pour transformer les problèmes en un plan d'action localement faisable, dont les objectifs sont réalisables, et où responsabilités, engagements, ressources personnelles et échéances sont clairement définis.



Présentation, vote et adoption du budget communal annuel

Le budget communal annuel est présenté aux Conseillers municipaux pour un vote qui a généralement lieu en janvier. Lorsque le budget ne permet pas une exécution complète du Plan

stratégique à moyen terme, priorité devrait être donnée aux activités prioritaires dans le Plan stratégique. Après le vote du budget annuel de la commune, celui-ci est soumis à l'autorité de supervision pour approbation. Certaines conditions doivent être remplies : Au Cameroun par exemple, la loi exige que la commune alloue au moins 25% du budget total aux investissements.

Elaboration d'une stratégie de collecte de fonds

Si un financement additionnel est requis pour l'exécution d'un Plan stratégique, la commune met sur pied une stratégie de mobilisation de fonds. Cette activité est généralement réalisée par le comité financier et présidée par le Maire. Les conseils d'un consultant ou d'une ONG (inter) nationale en matière de stratégie de collecte de fonds peuvent être sollicités si nécessaire.

Suivi des activités du PS

La commune devrait mettre en place un système de suivi de l'exécution du PS à moyen terme et des plans d'opération annuels respectifs. En général, les audiences publiques sont des outils importants permettant à la commune d'effectuer le suivi des activités, d'accroître la transparence et d'obtenir l'engagement du public pour les activités à venir. Les activités communales elles-mêmes sont contrôlées par les comités communaux. Les activités à l'échelle du village sont contrôlées par les ADV et sont rapportées à la commune à intervalles réguliers par les Conseillers communaux. Les activités d'autres acteurs (par exemple les églises, les coopératives commerciales) qui mènent à la réalisation du Plan Stratégique à moyen terme sont suivies à travers une communication régulière entre la commune et ces organismes. La commune identifie les problèmes et des solutions sont proposées. Les changements et améliorations apportés au Plan stratégique original à moyen terme sont démocratiquement décidés par la commune et communiqués aux différentes communautés.



Conseillers municipaux et personnel communal pendant la session de réflexion sur le plan d'opération annuel et le budget, Commune de Batibo

Tableau récapitulatif Etape 9 : Exécution et Suivi

Objectif	Action
<ul style="list-style-type: none"> ❑ Tous les acteurs connaissent leurs rôles et responsabilités dans le processus de réalisation du PS à moyen terme ❑ L'exécution du PS à moyen terme est incluse dans les activités communales ❑ La commune et l'administration approuvent le PS à moyen terme ❑ Le PS à moyen terme est exécuté à l'échelle du village ❑ Des fonds suffisants sont alloués pour l'exécution du PS à moyen terme ❑ Exécution aisée et continue du PS à moyen terme 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Définition des rôles et responsabilités pour l'exécution du Plan stratégique à moyen terme, et formation et sensibilisation probables ❑ Elaboration du Plan d'Opération annuel et du Budget communal ❑ Présentation, vote et approbation du budget communal annuel ❑ Elaboration des plans d'action communautaires locaux ❑ Elaboration d'une Stratégie de collecte de fonds ❑ Suivi des activités du PS

6. PROBLEMES COMMUNS

COMMUNICATION MEDIOCRE

L'élaboration d'une étude monographique et d'un Plan stratégique implique presque toute chose et tout le monde dans la municipalité. Une communication appropriée et continue entre les différents acteurs s'impose. Son absence pourrait causer des retards ou des problèmes à quelque niveau que ce soit. Il est attendu des organisations gouvernementales qu'elles fournissent les informations fiables collectées sur la municipalité. Cependant, elles peuvent ne pas s'exécuter si elles ne sont pas totalement convaincues de la nécessité, l'importance, ou l'urgence de le faire. D'autres représentants du gouvernement tels que le SP et le Préfet, doivent être impliqués au niveau embryonnaire, de préférence par le Maire, pour s'assurer qu'ils soutiennent le processus et apportent leur aide en cas de désagrément. Les autorités traditionnelles aussi peuvent se servir de leur pouvoir pour soutenir ou bloquer le processus; d'où la nécessité de les convaincre de l'importance d'un tel exercice avant que la commune ne s'embarque sur un tel projet. Tous les acteurs de la commune ont le droit d'être convenablement informés. Ils doivent en l'occurrence être notifiés de toutes les réunions ayant lieu dans la municipalité. L'évolution du processus d'élaboration de l'EM&PS doit leur être communiquée à travers plusieurs canaux : tableaux d'affichage, journaux, ADV, etc. Investir dans la communication a toujours payé.



Commune de Nkor : Les autorités traditionnelles font des observations par rapport aux cartes thématiques

MAUVAISE PLANIFICATION

Un processus aussi compliqué que celui de l'élaboration de l'EM&PS nécessite une bonne planification. Toute la démarche est faite d'événements tellement importants que s'ils ne sont pas bien planifiés, ils peuvent causer de sérieux retards, de grosses frustrations et pertes financières. Le travail sur le terrain et la collecte de données devraient être planifiés en dehors de la saison des pluies, du moment où le mauvais état des routes peut freiner les travaux. Les interviews doivent être programmés en dehors des grandes périodes de culture telles que celles de semence et de récolte. Les réunions doivent être annoncées bien à l'avance (deux semaines par exemple) afin de permettre à un grand nombre de participants de se programmer et y prendre part. Les procédures formelles telles que celles relatives à l'obtention d'une lettre du SP autorisant la collecte des données dans les institutions, doivent être suivies bien à l'avance. Enfin, il est nécessaire de consacrer assez de temps à la collecte de données, la collecte répétée, et la rédaction des rapports, puisque ces activités durent généralement plus longtemps qu'initialement prévu.

REPRESENTATION IMPAIRE

Le processus d'élaboration de l'EM&PS est participatif et tous les acteurs doivent avoir la chance d'exprimer leur opinion et défendre leurs intérêts. Cependant, il existera toujours des groupes dans la société qui ont des problèmes à se faire entendre. Comme exemples typiques, nous pouvons citer les groupes de femmes, les jeunes, les vieillards et les minorités tels que les peuples Mbororos. La commune représente tous les habitants de la municipalité et devrait par conséquent s'assurer que chaque groupe a une chance de donner sa contribution au processus

d'élaboration de l'EM&PS et de voir son problème être intégré dans la liste des actions prioritaires du PS. Pendant l'élaboration du PS, la domination par les voies influentes devrait être évitée. L'équilibre des genres dans tous les comités et réunions, les interviews réalisées avec les minorités de la commune, et qui n'aboutissent pas à la formation de groupes de lobbies dominants, contribuent à faire de l'élaboration de l'EM&PS un processus vraiment participatif.

MAUVAISE COLLABORATION

Tous les participants au processus d'élaboration de l'EM&PS dépendent mutuellement l'un de l'autre pour des résultats satisfaisants. Ainsi, une bonne collaboration entre le maire et les Conseillers municipaux permettra d'alléger les fonctions du maire, et donnera la possibilité aux conseillers municipaux de représenter les intérêts du village. Les ADV doivent travailler en étroite collaboration avec la commune afin d'obtenir les meilleurs résultats. Il ne devrait pas y avoir d'esprit de compétition entre les acteurs. Aussi, les autorités traditionnelles et gouvernementales doivent exercer leurs pouvoirs en faveur de tout le processus, en assurant une entière collaboration de leurs institutions. En général, la population collaborera si elle réalise l'importance du processus pour elle et pour la communauté toute entière. Il incombe donc à la commune en général et au maire en particulier d'assurer une bonne collaboration entre tous les acteurs du processus.



Les femmes et les groupes marginalisés tels que les Mbororos ont des priorités différentes et doivent être bien représentés

MAUVAISE BUDGETISATION

L'élaboration d'une EM&PS est très coûteuse. Une bonne budgétisation et des dépenses bien contrôlées aident à achever le processus dans la limite des moyens disponibles. Pendant toutes les réunions, les participants doivent clairement être édifiés sur leurs attentes en terme d'alimentation, boisson ou toute autre forme de compensation. Aucune concession excédant le budget ne devrait être faite. Le budget devrait allouer un espace aux dépenses imprévues telles que la location d'une voiture au cas où l'opération de collecte des données s'avère être trop lente, pour les repas et boissons supplémentaires si le nombre de participants aux réunions excède le nombre prévu, etc.



Les chefs traditionnels peuvent vous conter l'histoire de leurs peuples

INTERPRETATION DES DONNEES

La collecte et l'interprétation des données peuvent parfois être à l'origine de nombreux conflits dans la communauté. Certaines personnes peuvent avoir un intérêt à ne pas fournir une information, ou réfuter l'exactitude des informations collectées. L'interprétation des données est ouverte à toute discussion. Les données sur l'histoire et la culture des peuples ne sont pas toujours documentées de façon exacte et peuvent par conséquent susciter des émotions. Dans tous les cas, la pertinence des données destinées au Plan stratégique devrait être de mise. Les données qui sont sources de conflits et ne sont pas capitales pour un bon Plan stratégique doivent être omises.

7. L'OPINION DE QUELQUES MAIRES !

- «Une Etude monographique et un Plan stratégique soulage la commune de nombreuses pressions. Les communautés soumettent des demandes à la commune tous les jours pour demander de l'aide pour l'exécution de certains projets. Grâce à ces deux documents, nous sommes orientés sur le choix des projets prioritaires. » (Maire de la Commune de Widikum).
- Une Etude monographique est un rassemblement de données très importantes requises pour la maîtrise de la situation exacte d'une municipalité donnée. Il n'existe pas de planification sans faits. » (Maire de la Commune de Jakiri)
- « Un Plan stratégique présente les besoins d'une municipalité, aide à donner un ordre de priorité à ces besoins et conduit à un développement planifié : un développement non influencé par des personnes mais par les besoins de la population. » (Maire de la Commune de Batibo)
- « J'administre une municipalité très large et multiethnique. Sans Etude monographique, je n'aurai jamais une compréhension profonde de ma municipalité si diverse. » (Maire de la Commune de Widikum)
- « Un Plan stratégique constitue une approche de planification participative qui élimine les projets conçus au bureau. » (Maire de la Commune de Nkor)
- « Un Plan stratégique encourage la classification par priorité des activités de développement, dissuadant ainsi les projets hasardeux. » (Maire de la Commune de Santa)
- « Nous apprenons beaucoup de la collecte des données à la base. Nous sommes exposés à des choses qui sont si proches de nous, mais jusque là inconnues même du maire. » (Maire de la Commune de Nkor)
- Pour savoir où l'on va, il faut savoir où nous sommes.» (Conseiller municipal, Commune de Bali)
- « L'Etude monographique a instaurer la paix à Bali. » (Maire de la Commune de Bali)
- « Après l'exercice d'élaboration des études, je m'attends à une commune unie. » (Maire de la Commune de Bali)



8. OUTILS DISPONIBLES SUR LE NET

Tous les outils mentionnés dans ce manuel se trouvent sur le Site Internet de Helvetas Cameroon : www.helvetascameroon.org

Liste d'outils disponibles sur le Net :

Outil – Tool – 1 Exemple de document d'appel d'offres des EM&PS pour Maîtres d'ouvrage

Outil – Tool – 2 Exemples de contrats entre les communes et les consultants pour l'élaboration d'une EM et d'un PS

Outil – Tool – 3 Exemples de contrats entre les communes et les Agences d'Appui externes relatifs à l'élaboration d'une EM et d'un PS

Outil – Tool – 4 Exemple de formulaire de collecte de données

Outil – Tool – 5 Comment rédiger un résumé

Outil – Tool – 6 Exemple d'Etude monographique

Outil – Tool – 7 Exemple de Plan stratégique

9. ANNEXES

Annexe 1 Exemple de Table des matières d'une Etude monographique

Annexe 2 Exemple de Table des matières d'un Plan stratégique

Annexe 3 Rôles et Responsabilités des acteurs impliqués dans le processus d'élaboration de l'EM&PS

Annexe 4 Exemple de Programme de Réunion

Annexe 5 Exemple de Cartes



Evènement de présentation finale de l'Etude monographique de la Commune de Mamfé

ANNEXE 1 : EXEMPLE DE TABLE DES MATIERES D'UNE ETUDE MONOGRAPHIQUE

1. Introduction

- 1.1. Historique
- 1.2. Importance de l'Etude
- 1.3. Objectifs de l'Etude
- 1.4. Méthodologie

2. Administration, Démographie et Sociologie

- 2.1. Aperçu général
- 2.2. Structure administrative
 - 2.2.1. Historique (Histoire narrative de la commune)
 - 2.2.2. Unités administratives (Unités administratives, situation du personnel)
- 2.3. Population
 - 2.3.1. Chiffres sur la population (Nombres, taux de croissance)
 - 2.3.2. Distribution de la population (Densité de la population)
 - 2.3.3. Population rurale contre population urbaine (Distribution rurale et urbaine)
 - 2.3.4. Composition de la population (Pyramide des âges, taux de mortalité)
- 2.4. Schémas de migration
 - 2.4.1. Aperçu général (Origines des groupes ethniques)
 - 2.4.2. Emigration (Schémas, nombres, cibles)
 - 2.4.3. Immigration (Schémas, nombres, origines)
- 2.5. Sociologie
 - 2.5.1. Groupes ethniques
 - 2.5.2. Conflits (intertribaux, ethniques, résolution, autres)
 - 2.5.3. Stratification sociale (Importance pour le développement)
 - 2.5.4. Religion (Types et nombres d'institutions)
 - 2.5.5. Héritage culturel (art, habillement, habitat, festivals, alimentation)
 - 2.5.6. Situation de la femme, questions de genre (mariage, contrôle des ressources)
 - 2.5.7. Activités de développement (ADV, GIC, Coopératives, autres)

3. Environnement et gestion de la terre

- 3.1. Aperçu général (emplacement, surface, relief)
- 3.2. Climat (divisions régionales, températures moyennes)
- 3.3. Hydrologie (lacs, rivières, terrains humides)
- 3.4. Sols (types de sols, fertilité)
- 3.5. Végétation (zones de végétation)
- 3.6. Ressources naturelles (types et quantités, ressources minérales, énergie)
- 3.7. Situation écologique (relation air, terre, eau, animaux, plantes)
- 3.8. Gestion de la terre (terres arables, zones de pâture, réserves animales)

4. Economie

- 4.1. Aperçu général
 - 4.1.1. Emploi/chômage (taux, différences hommes/femmes)
 - 4.1.2. Enfants et emplois
 - 4.1.3. Niveaux de vie
 - 4.1.4. Alimentation
- 4.2. Secteur primaire
 - 4.2.1. Agriculture (activités, subsistance, cultures commerciales)
 - 4.2.2. Elevage et pêche (boeufs, transhumance, élevage)
 - 4.2.3. Environnement et forêt (activités forestières, parcs naturels)

4.2.4.	Marchés	(écoulement des marchandises, permanent, temporel)
4.3.	Secteur secondaire	
4.3.1.	Industries de fabrication et agro-industries (situation et potentialités)	
4.4.	Secteur tertiaire	
4.4.1.	Tourisme	(activités, facilités, atouts, problèmes)
4.4.2.	Secteur financier	(activités, problèmes et rendement)
4.4.3.	Transport	(activités et problèmes)
4.4.4.	Administration, armée, police	(activités, problèmes et rendement)
4.4.5.	ONG et bureaux de consultants	(leurs activités)
4.4.6.	Commerce	(commerce intra-/inter localités)
4.5.	Secteur informel	(activités, problèmes et rendement)
5.	Infrastructure	
5.1.	Infrastructure technique	
5.1.1.	Infrastructures de transport	(routes, accessibilité, circulation, types, rôles)
5.1.2.	Réseau électrique	(types, problèmes, approvisionnement)
5.1.3.	Télécommunication	(services, réception, radio, mobile)
5.1.4.	Réseau d'eau potable et irrigation	(type, hygiène, entretien, accès)
5.2.	Infrastructures sociales	
5.2.1.	Infrastructures administratives	(constructions, besoins en bâtiments)
5.2.2.	infrastructures d'éducation et de formation	(facilités, conditions, accès, politique)
5.2.3.	Infrastructures sanitaires	(facilités, distribution, personnel, approvisionnement)
5.2.4.	Activités distractives et socioculturelles	
5.2.5.	Infrastructures de sport et loisirs	
5.2.6.	Infrastructures de restauration et hôtels	
6.	Activités communales	
6.1.	Profile des Conseillers municipaux	(force du personnel, besoins en formations, relations)
6.2.	Finances	(Collecte de revenus, exécution du budget)
6.3.	Stratégie	(Plans stratégiques à court et à long terme)
7.	Conclusions	
7.1.	Principales leçons tirées	(lien au plan stratégique)
7.2.	Perspectives	(prochaines étapes : plan stratégique, exécution)

Annexes :

Cartes :

- Emplacement/Unités administratives (au sein du pays, de la Province, du Département)
- Villages et groupes ethniques (faire mention des conflits locaux)
- Densité de la population
- Caractéristiques physiques (relief, hydrologie, végétation, etc.)
- Gestion de la terre
- Economie (Marchés, Tourisme, etc.)
- Infrastructures physiques : Routes (qualité des routes) et adductions d'eau
- Infrastructures socio-économiques : Santé, Education et Electricité
- Cartes de la ville

Divers (Informations détaillées, photos, etc.)

ANNEXE 2 : EXEMPLE DE TABLE DES MATIERE D'UN PLAN STRATEGIQUE

1. Résumé : (voir Outil – Tool – 5 « Comment rédiger un résumé » sur le Net)
2. Introduction : historique et importance d'un PS. Pourquoi la commune a-t-elle décidé d'élaborer un PS? Quelles procédures ont été suivies? Quelles méthodes ont été utilisées? Qu'est ce que la commune entend réaliser avec le PS ?
3. Principales conclusions de l'Etude monographique : opportunités les plus prometteuses et besoins les plus urgents en développement
4. Résumé de l'identification des problèmes et classification par priorité à l'échelle du village : les problèmes prioritaires de chaque village ou groupes de villages, les causes et les essais de solution.
5. Identification des problèmes et classification par ordre de priorité à l'échelle du village : problèmes classés par ordre de priorité, causes, solutions, contributions internes et externes pour chaque secteur d'intervention de la commune (exemple : économie, santé, infrastructures d'éducation) :

Principaux problèmes cités par priorité	Causes	Solutions possibles aux problèmes Activités/Projets	Contribution de la commune à la résolution des problèmes	Contribution réaliste externe (mobilisable par la commune)

6. Cadre logique du Plan stratégique communal à long terme : but, objectifs (par comité communal), objectifs spécifiques, activités et indicateurs vérifiables

But :

Objectifs	Activités	Indicateurs objectivement vérifiables
Objectif de Programme 1 :		
Objectif spécifique 1.1.	1.1.1.	
	1.1.2.	
Objectif spécifique 1.2.	1.2.1.	
	1.2.2.	

7. Cadre logique du Plan stratégique communal à moyen terme (5 ans) : Pareil qu'en haut, à la seule différence que les personnes responsables et les délais sont mentionnés.

But :

Objectifs	Activités	Indicateurs objectivement vérifiables	Délais	Personnel communal responsable
Objectif de Programme 1 :				
Objectif spécifique 1.1.	1.1.1.			
	1.1.2.			
Objectif spécifique 1.2.	1.2.1.			
	1.2.2.			

8. Hypothèses, potentialités et risques : hypothèses les plus importantes sous lesquelles le PS peut être exécuté, potentialités et risques externes inévitables
9. Budget : le budget nécessaire à l'exécution du Plan stratégique à moyen terme, les moyens disponibles dans la commune, la collecte des fonds
10. Perspective : plan d'opération annuel, exécution et suivi, stratégie détaillée de collecte de fonds, etc.
11. Annexes : exemple : liste des priorités pour les ministères, AAE, etc.

ANNEXE 3 : R&R DES ACTEURS IMPLIQUES DANS LE PROCESSUS D'ELABORATION DE L'EM&PS

La plupart des acteurs mentionnés ci-dessous participent à tout le processus d'élaboration de l'EM&PS, mais à des niveaux différents parfois, et avec plus ou moins d'intensité selon les différentes étapes mentionnées et l'option d'EM&PS choisie par la commune. L'objectif ici est d'impliquer autant d'acteurs de la base que possible afin de garantir la propriété locale et l'engagement des populations.

Les rôles et responsabilités des acteurs impliqués dans le processus d'élaboration de l'EM&PS s'attribuent comme suit :

Autorité de supervision, le gouvernement facilite la collecte des données (exemple : lettre d'introduction des collectionneurs de données) et fournit les données secondaires de tous les services gouvernementaux. Le Service provincial des Communes locales (SPCL) et le MINPLAPDAT peuvent abriter et mettre à jour le Système d'Information des Communes (SIC), contenant des données de développement importantes.

La commune municipale est détentrice de tout le processus d'élaboration et est maître d'ouvrage (contracte les services de consultants si nécessaire). Elle est entièrement responsable de la bonne organisation, planification et exécution du processus d'élaboration. Elle contribue en logistique et financements, fournit et collecte les données communales, vérifie les données, planifie et rédige des rapports. Elle exécute finalement le Plan stratégique.

Les communautés participent activement au processus et aux ateliers, collectent et fournissent les informations et sont les bénéficiaires finales de tout l'exercice.

Les prestataires de services (consultants) (facultatif) offrent des services de qualité à bon prix. Ils assistent la commune dans la coordination et l'organisation des activités de planification et d'exécution de l'EM&PS, orientent et supervisent le processus d'élaboration technique, produisent tous les outils méthodologiques requis (programmes d'ateliers, formulaires de collecte de données, questionnaires, etc.) non fournis par la commune. Ils forment également les conseillers en matière de collecte de données (données SPG et socio-économiques), et jouent le rôle de modérateurs pendant les réunions d'analyse des problèmes communautaires et autres ateliers, et planifient, puis rédigent les études et les rapports.

L'Agence d'Appui externe (facultatif) fournit de l'assistance technique (orientations, outils, formation des consultants) et financière (frais de consultance, coûts externes), contribue à l'organisation de journées d'échange d'expériences, suit le processus d'élaboration et améliore le processus et la stratégie.



ANNEXE 4 : EXEMPLE DE PROGRAMME DE REUNION***Exemple de programme d'un 'Atelier d'Information et de Planification'***

1. Lancement officiel (Maire)
2. Présentation mutuelle des acteurs impliqués dans l'EM&PS (tous)
3. Importance de l'EM et PS (Consultant)
4. Présentation des contrats de collaboration et de consultance (Maire)
5. Présentation d'une ébauche de processus d'élaboration de l'EM&PS (Personne chargée de l'EM&PS à la commune)
6. Développement final d'un plan d'élaboration d'une EM&PS (incluant les étapes telles que : l'analyse des problèmes communautaires, les sessions de formation sur la collecte des données et le SIG, l'atelier de restitution) (Session plénière)
7. Discussion finale, prise d'engagements, levée de séance (Maire)

Exemple de programme d'une session de formation sur la 'Collecte et la Transformation des données'

1. Le rôle et l'importance d'une Etude monographique
2. Présentation de la table des matières d'une Etude monographique
3. Présentation des formulaires de collecte de données et questionnaires relatifs à une Etude monographique
4. Présentation de la méthodologie de collecte de données
5. Constitution des groupes de collectionneurs et attribution claire des rôles, responsabilités et rémunération des collectionneurs de données (Qui fait quoi ?)
6. Elaboration participative du plan détaillé de collecte de données (Qui va où et quand ?)
7. Test de collecte, amendement des formulaires de collecte et questionnaires
8. Remise des lettres d'introduction aux collectionneurs de données par le Sous-préfet
9. Fixation d'une date pour l'atelier de restitution des données collectées

Exemple de Programme d'un atelier de 'Restitution et d'Evaluation des données'

1. Présentation sommaire des données collectées et analysées
2. Présentation sommaire des données sur le SIG (par le consultant si possible)
3. Collecte de données additionnelles pendant l'atelier si nécessaire (Calendrier saisonnier, profils d'accès et de contrôle des ressources naturelles, etc.)
4. Adoption participative des données collectées et analysées
5. Identification participative des données omises, insuffisantes ou contradictoires
6. Elaboration participative du plan de collecte des données additionnelles
7. Organisation d'un second atelier de restitution et d'évaluation (facultatif)
8. Invitation à l'atelier de Planification stratégique

Exemple de programme d'un atelier 'd'Analyse des Problèmes communautaires'

1. Objectif d'une analyse participative des problèmes communautaires
2. Importance d'une Etude monographique et d'un Plan stratégique pour une commune
3. Identification participative des problèmes, classification par ordre de priorité, analyses, causes, solutions, contributions internes et externes
4. Elaboration d'un cadre logique
5. Session d'information sur l'atelier concernant le PS
6. Planification de l'élaboration d'un plan de développement communautaire

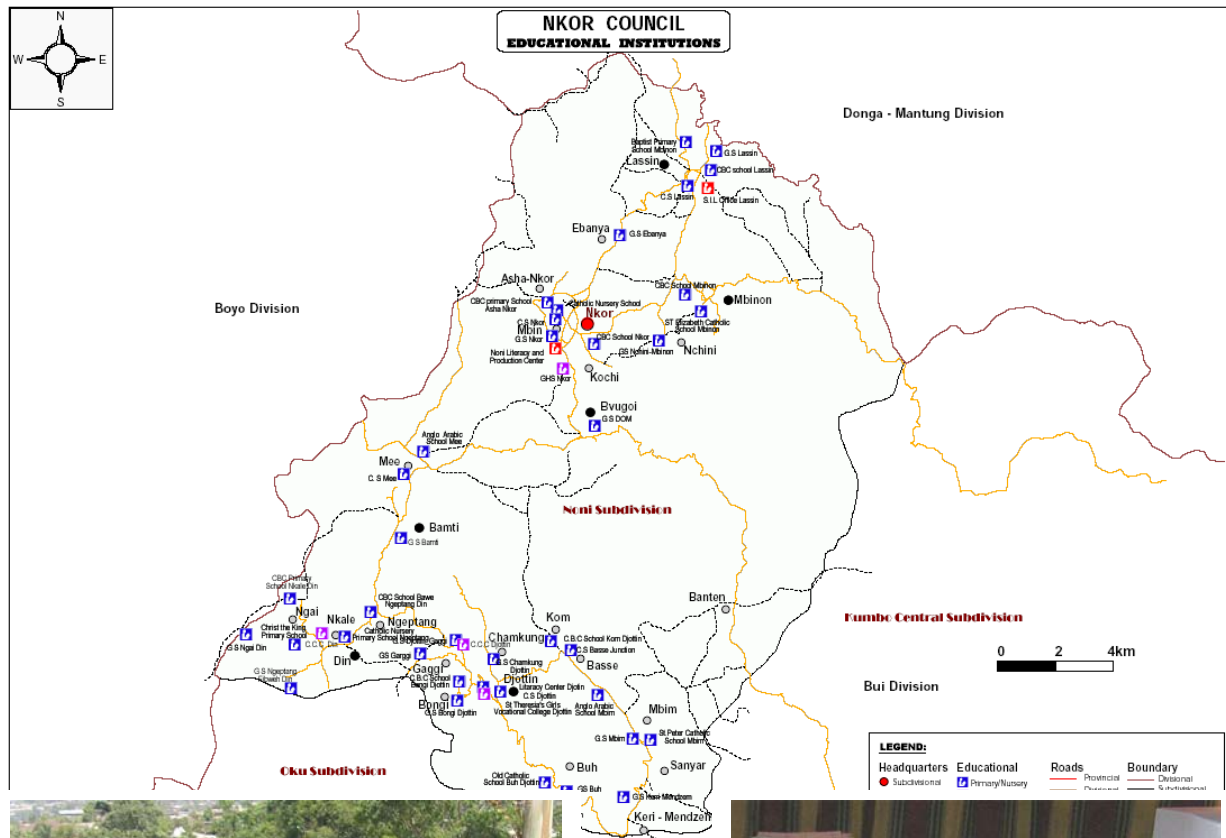
Exemple de programme d'un atelier de planification stratégique

1. Présentation d'une ébauche d'Etude monographique (partie principale et cartes)
2. Réactions directes des participants
3. Principales leçons tirées de l'élaboration de l'Etude monographique
4. Présentation des résultats de l'analyse participative des problèmes communautaires et discussion
5. Identification participative des problèmes et classification par ordre de priorité à l'échelle du village
6. Exercices en concepts, approches, exemples et outils de Planification stratégique
7. Elaboration participative d'un Plan stratégique à long terme
8. Elaboration participative d'un Plan stratégique réaliste à court terme
9. Elaboration participative des hypothèses, potentialités et risques
10. Présentation du budget communal actuel (budget d'investissement, mobilisation des fonds)
11. Elaboration des listes de projets pour les ministères et les AAE
12. Etapes suivantes : Atelier de présentation finale, plan d'opération annuel, etc.

Exemple de programme d'un atelier de présentation finale

1. Lancement officiel (Maire)
2. Présentation des données les plus importantes de l'Etude monographique (personne/équipe responsable de l'EM&PS de la commune)
3. Distribution des brochures relatives au Plan stratégique aux participants
4. Présentation du Plan stratégique (personne/équipe responsable de l'EM&PS de la commune)
5. Réaction des participants (tous)
6. Remarques finales (Maire)

ANNEXE 5 : EXEMPLE DE CARTE



Collecte et transformation des données relatives au SPG

Dans cette collection de manuels d'apprentissage et d'échange d'expériences, les publications suivantes ont été faites:

1. Water Catchment Protection Handbook
(Guide de Protection des Captages d'eau)
2. **Etude Monographique et Plan de
Developpement Communal – Principes à
Suivre**



Helvetas Cameroon Association suisse pour la Coopération Internationale
Avenue commerciale, B.P. 114, Bamenda/Cameroun
Téléphone: (+237) 336 17 30 Fax: (+237) 336 22 30
E-mail: info@helvetascameroon.org URI: www.helvetascameroon.org

◀ **helvetas** Cameroon ▶