**REPUBLIQUE DU BURUNDI**

**MINISTERE DES FINANCES, DU BUDGET ET**

**DE LA PLANIFICATION ECONOMIQUE**

**GUIDE NATIONAL DE PLANIFICATION**

 **Bujumbura, Mars 2021**

# PREFACE

Pour relever le niveau de croissance économique et satisfaire les besoins de la population, le Gouvernement du Burundi continue à effectuer des innovations en matière de conception des stratégies de développement et des outils de planification. Cette ambition ne serait effectivement atteinte qu’à travers des réformes permettant une élaboration de documents harmonisés de politiques et de stratégies de développement.

La planification réussie constitue le soubassement d’un développement durable. L’objectif visé est de proposer aux acteurs de planification à tous les niveaux un outil de référence pour l’élaboration des politiques et stratégies plus réalistes et cohérentes. Il est fondamental que l’élaboration des politiques et stratégies de développement soit effectuée selon une démarche cohérente et concertée. A cet effet, il est souhaitable que les principes et la démarche méthodologique d’élaboration des outils de planification soient détaillés et mis à la disposition de tous les intervenants.

Actuellement, le pays ne dispose pas de guide de planification harmonisé au niveau national. Ce qui pose un problème au niveau de l’alignement de toutes les parties prenantes aux priorités nationales. Ainsi,le présent guide qui est une première de ce genre vise la mise en cohérence de toutes les parties prenantes lors de la planification au niveau local (communal), sectoriel et national.

Enfin, tous les acteurs nationaux de la planification à quelque niveau que ce soit devront s’approprier du contenu de ce guide pour faire prévaloir l’esprit d’alignement harmonieux lors de l’élaboration de leurs politiques et stratégies de développement. Quant aux partenaires techniques et financiers, il leur est demandé de se conformer à ce guide lors de l’élaboration de leurs interventions visant le développement économique du pays afin d’établir un parallélisme avec l’action gouvernementale lors de leurs interventions.

 **Le Ministre des Finances, du Budget et de la Planification Economique**

 **Dr Domitien NDIHOKUBWAYO**

[PREFACE ii](#_Toc66860532)

[Sigles et abréviations v](#_Toc66860533)

[I. INTRODUCTION 6](#_Toc66860534)

[1.1 Contexte et justification 6](#_Toc66860535)

[1.2 Méthodologie 8](#_Toc66860536)

[1.3 Objectifs 8](#_Toc66860537)

[1.3.1 Objectif global 8](#_Toc66860538)

[1.3.2 Objectifs spécifiques 8](#_Toc66860539)

[1.4 Produits 8](#_Toc66860540)

[II. PREMIERE PARTIE. OUTILS DE PLANIFICATION STRATEGIQUE 9](#_Toc66860541)

[II.1. Phases d’élaboration d’une vision nationale de développement 9](#_Toc66860542)

[II.1.1. Phase de préparation d’une vision 9](#_Toc66860543)

[II.1.2. Phase de diagnostic 11](#_Toc66860544)

[II.1.3. Phase d’élaboration de la vision nationale de développement 12](#_Toc66860545)

[II.1.4. Phase de validation de la vision nationale de développement 13](#_Toc66860546)

[II.1.5. Phase de communication/vulgarisation de la vision nationale de développement 14](#_Toc66860547)

[II.1.6. Phase de mise en œuvre de la Vision nationale de développement 14](#_Toc66860548)

[II.1.7. Phase de suivi-évaluation de la vision nationale de développement 14](#_Toc66860549)

[II.1.8. Rôles et responsabilités des parties prenantes 15](#_Toc66860550)

[II.2. Phases d’élaboration d’un Plan National de Développement (PND) 17](#_Toc66860551)

[II.2.1. Phase de préparation 17](#_Toc66860552)

[II.2.3. Phase d’élaboration du document du PND 20](#_Toc66860553)

[II.2.4. Phase de validation du PND 21](#_Toc66860554)

[II.2.5. Phase de communication/vulgarisation du PND 22](#_Toc66860555)

[II.2.6. Phase de mise en œuvre du PND 22](#_Toc66860556)

[II.2.7. Phase de suivi-évaluation de la mise en œuvre du PND 22](#_Toc66860557)

[II.2.8. Rôles et responsabilités des parties prenantes 23](#_Toc66860558)

[II.3 Phases d’élaboration d’une stratégie sectorielle 25](#_Toc66860559)

[II.3.1. Phase de préparation 25](#_Toc66860560)

[II.3.2. Phase du diagnostic 26](#_Toc66860561)

[II.3.3. Phase d’élaboration de la stratégie sectorielle 27](#_Toc66860562)

[II.3.4. Phase de validation de la stratégie sectorielle 28](#_Toc66860563)

[II.3.5. Phase de communication 29](#_Toc66860564)

[II.3.6. Phase de mise en œuvre de la stratégie sectorielle 30](#_Toc66860565)

[II.3.7. Phase de suivi-évaluation de la stratégie sectorielle 30](#_Toc66860566)

[II.3.8. Rôles des parties prenantes 31](#_Toc66860567)

[III DEUXIEME PARTIE : OUTILS DE PLANIFICATION OPERATIONNELLE 33](#_Toc66860568)

[III.1. Phases d’élaboration d’un projet 34](#_Toc66860569)

[III.1.1. cycle d’un projet 34](#_Toc66860570)

[III.1.2. Les critères de priorisation / sélection des projets 38](#_Toc66860571)

[III.2 Etapes d’élaboration du Programme d’Actions Prioritaires (PAP) 39](#_Toc66860572)

[III.3 Etapes d’élaboration du programme d’investissements Publics (PIP) 41](#_Toc66860573)

[III.4 Etapes d’élaboration du CDMT Sectoriel 42](#_Toc66860574)

[III. 5. Phases d’élaboration du Plan Communautaire de Développement (PCD) 41](#_Toc66860575)

[III.5.1 La phase préparatoire 41](#_Toc66860576)

[III. 5.2 Phase de diagnostic 43](#_Toc66860577)

[III.5.3. Phases d’élaboration du document du plan communautaire de développement 46](#_Toc66860578)

[III.5.4 Phase de validation 50](#_Toc66860579)

[III.5.5 Phase de mise en œuvre du plan communal 52](#_Toc66860580)

[III.5.6. Phase de suivi-évaluation du Plan Communautaire de Développement 52](#_Toc66860581)

[III.5.7. Rôle et responsabilité des différentes parties prenantes. 53](#_Toc66860582)

[REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES 54](#_Toc66860583)

[ANNEXES 55](#_Toc66860584)

[A1 : Définition des concepts 55](#_Toc66860585)

[A2 : canevas du rapport 62](#_Toc66860586)

[A3: Cadre de Mesure de la Performance de la SS 62](#_Toc66860587)

[A4: Tableau de Bord pour le Suivi d’Exécution du PTBA 63](#_Toc66860588)

[A5 : Fiche de projet 64](#_Toc66860589)

[A6 : Fiche de programmation 66](#_Toc66860590)

[A7 : Fiche de PTBA 68](#_Toc66860591)

[A8 : Plan de renforcement des capacités 69](#_Toc66860592)

[A9 : Matrice des actions à mener 70](#_Toc66860593)

[A10 : Matrice de localisation des ODDs 70](#_Toc66860594)

[A11 : Matrice de suivi évaluation du Plan Communautaire de Développement 70](#_Toc66860595)

[A12 : Grille d’évaluation des Plan Communautaire de Développement 71](#_Toc66860596)

[A13 : Matrice du pacte local 72](#_Toc66860597)

# Sigles et abréviations

CDMT  : Cadre des dépenses à Moyen Terme

CPD  : Comité Provincial de Développement pour analyse

COP21  : 21ème Conférence des parties (COP) à la Convention cadre des Nations Unies sur les changements climatiques de 1992

CSLPII  : Deuxième Cadre Stratégique de Croissance et Lutte contre la Pauvreté

EAC  : Communauté des Etats d’Afrique de l’Est

MARP  : [Méthode Accélérée de Recherche Participative](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjujcae39nsAhXNVhUIHc84BRsQFjACegQIAhAC&url=http%3A%2F%2Fwww.fao.org%2F3%2Fan684f%2Fan684f.pdf&usg=AOvVaw2RpV7MsmRMWPLeJlfvM5uI)

ODD : Objectifs de Développement Durable

PAI  : Plan Annuel d’Investissement

PAP  : Programme d’Actions prioritaires

PAP-CDMT  : Plan d’Actions du Cadre des Dépenses à Moyen Terme

PIP  : Programme d’Investissements Publics

PND  : Programme National de Développement

QUIBB  : Questionnaire des Indicateurs de Base du Bien-être

SWOT : [Forces / Faiblesses / Opportunités / Menaces](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi8qcHs4NnsAhWPSxUIHfZ0CHMQFjANegQIFhAC&url=https%3A%2F%2Fwww.manager-go.com%2Fstrategie-entreprise%2Fdossiers-methodes%2Fdiagnostic-strategique-swot&usg=AOvVaw3_gB7CGtRyW6W2QgBkVdxg)

TDR  : Termes de référence

# INTRODUCTION

## 1.1 Contexte et justification

La planification du développement est un processus par lequel chaque pays compte mettre en œuvre sa réponse aux problèmes de développement.

Depuis l’ère coloniale, le Burundi a élaboré des politiques et plans de développement pour redresser sa situation socio-économique. Ainsi, la colonisation Belge a introduit le premier Plan inspiré du système Belge de planification. Ce fut le premier Plan de développement élaboré par la colonie pour développer le Rwanda-Urundi. Après l’indépendance, le Burundi a continué à élaborer des plans de développement calqués sur le modèle de planification des pays colonisateurs. Tout au long de la période couvrant les années 1960 à 2010, les gouvernements qui se sont succédés ont élaboré des Plans décennaux, quinquennaux et des cadres stratégiques de réduction de la pauvreté.

A partir des années 1980, au regard des déséquilibres macroéconomiques caractérisés par des déficits budgétaires, des problèmes structurels ainsi que la baisse de la croissance économique, le Burundi a comme tous les autres pays en développement orienté sa politique de développement vers les Programmes d’Ajustement Structurels (PAS). Ceux-ci ont permis au pays, certes, d’améliorer le cadre macroéconomique par une stabilisation financière sans toutefois parvenir à résorber les déséquilibres entre l’économique et le social, notamment la décélération du rythme de la croissance économique, le manque de stratégies de l’emploi des jeunes et l’aggravation de la pauvreté.

Les évaluations des progrès atteints par les plans quinquennaux ont montré certains résultats positifs caractérisés par la mise en place des structures, de grandes infrastructures et des équipements de base indispensables à un développement social et économique du pays. Il s’agit notamment des voies aériennes et routières, des infrastructures énergétiques et d’adductions d’eau potable, de l’amélioration de la sécurité alimentaire et des systèmes éducatifs.

Néanmoins, quelques obstacles et faiblesses sont constatés tels que l’instabilité des prix, les difficultés d’anticipation des chocs exogènes et autres défis creusant à sa suite le niveau du seuil de pauvreté de la population.

Dans le souci de promouvoir la participation des populations dans l’élaboration des politiques publiques et dans le but d’améliorer l’appropriation des dispositifs de l’aide publique au développement, à l’instar des autres pays africains, le Burundi a opté pour la planification inclusive en vue de s’attaquer aux vrais problèmes identifiés par les bénéficiaires. Cet évènement a marqué le passage de la planification quinquennale au cadre stratégique de croissance et de réduction de la pauvreté dont la finalité était de formuler des interventions pro-pauvres pour s’attaquer aux causes profondes de la pauvreté des populations.

Au regard des résultats mitigés, le Gouvernement burundais est resté conscient que les efforts doivent être poursuivis pour renforcer le processus planification en mettant à profit l’ élaboration de la Vision 2025 et le bilan de la mise en œuvre du Cadre stratégique de croissance et de lutte contre la pauvreté (CSLP II) 2011-2016, qui cadrait jusque-là avec la planification du développement du pays à court terme.

A partir de l’année 2000, le Burundi a adhéré aux Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) à l’horizon 2015, qui sont traduits en continuité en Objectifs de Développement Durable (ODD). Ces instruments permettent aux pays de formuler des objectifs axés sur les résultats/cibles nationaux cohérents avec les cibles internationaux. Cette orientation a permis au pays de faire face au contexte économique conjoncturel. Il s’agit notamment de (i) la baisse de la production et des revenus, (ii) la hausse des prix, (iii) la réduction des ressources publiques, (iv) le reflux de la coopération financière internationale, (v) la chute des investissements, et (vi) l'accumulation des déficits internes et externes

Conscient de cette lacune dans l’orientation du développement socio-économique durable et voulant rompre avec une gestion du développement marquée par le court et le moyen terme, le Burundi a opté pour la formulation d’une vision de long terme à l’horizon 2025.Cette vision a constitué l’outil moteur qui a inspiré l’élaboration du Plan National de Développement Burundi 2018-2027.

Par ailleurs, l’analyse du processus de planification opéré au Burundi montre qu’aucun instrument, régissant l’articulation des processus de l’élaboration et de suivi de la mise en œuvre des outils stratégiques de planification n’est établi pour servir d’outil de référence en vue d’assurer la logique de leur mise en œuvre et la cohérence des plans stratégiques et des politiques sectorielles. En effet, le constat actuel est que tous ces outils s’élaborent délibérément sans aucun schéma préétabli qui précise le processus et les étapes à suivre, la hiérarchisation des outils de planification stratégique et opérationnelle en vue de rendre cohérentes les stratégies nationales, sectorielles et locales.

De ce qui précède, il y a lieu de constater que « ***Sans planification harmonisée basée sur les problèmes réels des bénéficiaires, le pays navigue à vue et avec des risques de ne pas atteindre le développement durable***

Afin de faire face à ce défis et dans le souci d’adapter la planification aux exigences du développement durable, que le Ministère ayant la Planification dans ses attributions, met à la disposition des différents acteurs de planification un guide qui donne une méthodologie commune et harmonisée facilitant ainsi le processus de planification stratégique et opérationnelle et les outils de mise en œuvre. Ce guide qui se rapporte à tous les niveaux de planification à savoir (i) la planification stratégique, (ii) la planification opérationnelle et (iii) la planification locale, servira de modèle dans le processus de planification tant au niveau national, sectoriel et local. Ainsi, dans leurs interventions, tous les acteurs et partenaires techniques et financiers devront s’aligner au présent guide[[1]](#footnote-1).

## 1.2 Méthodologie

Faisant suite à la recommandation du Conseil des Ministres relative à l’élaboration d’un guide national de planification, le Ministre des finances, du budget et de la planification économique a organisé à Karuzi une retraite à l’intention des hauts cadres du Ministère pour échanger sur l’approche de l’élaboration de ce guide. Par la suite, ce Ministère a organisé un atelier à l’endroit des chargés de la planification des ministères sectoriels pour commenter et enrichir l’approche validé lors de la retraite de Karusi. Après avoir enrichi les l’approché de l’élaboration du guide, le Ministre a mis en place une équipe composée de 10 cadres chargée de la rédaction de l’avant-projet du guide. Ce dernier a été envoyé au Consultant recruté pour animer l’équipe technique et coordonner cette activité. Ainsi, le consultant a revu l’avant-projet et a fait ses commentaires qui ont fait l’objet d’un atelier d’échanges pour améliorer la qualité du document. Le document revu a été envoyé au Ministre pour avis et commentaires éventuels. Après la prise en compte des commentaires du Ministre, le document a été proposé au Conseil des Ministres pour adoption. La rédaction de guide s’est servie des politiques et stratégies nationales ainsi que d’autres guides utilisés dans d’autres pays.

## 1.3 Objectifs

###  1.3.1 Objectif global

L’objectif global de ce guide est de mettre à la disposition des différents acteurs de la planification un document de référence montrant les processus, les étapes, les principes directeurs de la planification ainsi que les outils de suivi et d’évaluation afin de faire une planification harmonisée pour le de développement durable du pays.

### 1.3.2 Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques de ce guide sont:

* assurer la cohérence et l’interdépendance des outils de planification à tous les niveaux ;
* orienter les acteurs à définir les cadres stratégiques et politiques de développement durable ;
* éviter l’improvisation des actions de mise en œuvre des stratégies et politiques publiques;
* rompre avec la diversité des processus de planification à tous les niveaux.

## 1.4 Produits

Les produits qui sont attendus sont les processus d’élaboration des documents suivants :

* La vision;
* Le plan national de développement;
* Le Plan d’action prioritaire;
* Les stratégies sectorielles;
* Les plans communautaires de développement;
* Le programme d’investissement public;
* Le cadre des dépenses à moyen terme sectoriel.

Ce guide s’articule autour de deux parties à savoir (i) les outils de planification stratégique et (ii) les outils de planification opérationnelle.

# PREMIERE PARTIE. OUTILS DE PLANIFICATION STRATEGIQUE

Les outils de [planification stratégique](https://fr.wikipedia.org/wiki/Planification_strat%C3%A9gique) sont des documents écrits basés sur une approche participative et qui précisent, pour une période donnée, le schéma de développement global dans le but d’atteindre une série d’objectifs préalablement définis pour affronter les principaux défis qui minent le développement. Cette approche consiste à l’analyse des forces, des faiblesses, des opportunités, des menaces (FFOM) pour définir des actions futures d’une manière hiérarchisée et réaliste. Les outils à développer décrivent les phases d’élaboration d’une Vision, du Plan National de Développement et d’une stratégie sectorielle.

## II.1. Phases d’élaboration d’une vision nationale de développement

Le guide d’élaboration d’une vision de développement sert à indiquer le processus à suivre pour représenter l’image globale du développement d'une nation à un horizon de long terme, soit 15 à 20 ans ou plus. En effet, la vision guide les politiques et stratégies en matière de développement durable, dans le but de satisfaire les besoins des générations présentes sans entraver ni compromettre les chances des générations à venir.

Ce guide décrit les phases d’élaboration d’une vision qui sont les suivantes: (i) Préparation; (ii) Diagnostic; (iii) Elaboration; (iv) Validation; (v) Communication/Vulgarisation; (vi) Gestion de la vision et (vii) Suivi-évaluation.

### II.1.1. Phase de préparation d’une vision

Cette phase comprend les étapes suivantes: (i)Volonté politique de se doter d’une vision (ii) mise en place des comités de pilotage et technique, (iii) mobilisation des acteurs et (iv) lancement officiel des travaux d’élaboration.

**Etape 1: Volonté politique de se doter d’une vision nationale de développement**

La décision politique de se doter d’une vision est une condition préalable indispensable avant de se lancer dans l’élaboration d’un tel document national. L’élaboration d’une vision est une initiative suscitée par les Très hautes autorités telles que le Président de la République ou le Premier Ministre.

***Objectif***: Montrer aux décideurs politiques l’importance de se doter d’une vision nationale de développement et les inviter à se mobiliser pour la réaliser.

***Résultat attendu***: La décision politique de se doter d’une vision nationale de développement est prise et une campagne d’information auprès des parties prenantes est lancée.

***Activité à réaliser***:

* Donner mandat au Ministre en charge de la planification nationale (recommandations émanant du Conseil des Ministres).

**Etape 2: Mise en place de comités de pilotage et technique**: Le mandataire politique met en place un Comité de pilotage et un comité technique par un texte juridique.

Le comité de pilotage constitue un organe d’orientation et le comité technique est chargé de la rédaction et de la restitution des travaux. La mise en place de ces deux comités doit être matérialisée par une décision de la hiérarchie qui précise leurs attributions, compositions et leurs modes de fonctionnement.

***Objectif***: Mettre en place les organes de l’élaboration de la vision (comités de pilotage et technique).

***Résultat attendu***: Les organes de l’élaboration de la vision sont mis en place.

***Activités à réaliser***:

- Elaborer les textes juridiques régissant les deux comités;

- Elaborer les termes de référence des deux comités;

- Elaborer les termes de référence pour un recrutement éventuel d’un consultant, incluant une méthodologie, un planning et un budget;

- Elaborer une feuille de route ;

- Définir la répartition des tâches au sein des groupes thématiques;

- Organiser des ateliers communautaires de collecte des aspirations de la population;

- Effectuer un suivi technique du déroulement des études rétro prospectives;

- Analyser les documents et produire les rapports d’étapes;

- Organiser des sessions de validation technique des rapports.

**Etape 3: Mobilisation des acteurs**: Cette étape consiste à mobiliser tous les acteurs concernés. La tâche demobilisation des acteurs donne l’occasion de préciser aux parties prenantes, ce qui est attendu d’elles notamment en termes de données à collecter, de travaux à mener, d’études à conduire ou d’informations à fournir sur leurs domaines d’activités et leurs services.

***Objectif***: Préciser à chaque partie prenante les missions qui lui sont confiées en rapport avec son domaine d’activités.

***Résultat attendu***: Les différents acteurs comprennent le travail qui leur est demandé afin de produire un document de qualité.

***Activités à réaliser:***

-Informer et sensibiliser les parties prenantes.

**Etape 4:** **Lancement officiel du processus d’élaboration de la vision**:Cette étape est très importante et consiste à organiser un atelier d'information et de sensibilisation des acteurs au niveau national et mobiliser les acteurs pour une participation active dans l’élaboration de la vision.

***Objectif***: Informer les parties prenantes et les amener à adhérer à tout le processus d’élaboration de la vision.

***Résultat attendu***: Les parties prenantes s’engagent à s’impliquer dans le processus d’élaboration de la vision.

***Activités à réaliser:***

- Organiser un atelier de lancement officiel du processus d’élaboration de la vision;

- Mobiliser les parties prenantes pour une participation active dans le processus.

### II.1.2. Phase de diagnostic

Cette phase comprend les étapes suivantes: (i) collecte de données et (ii) analyse de l’état des lieux.

**Etape 1: Collecte de données**: Il s’agit dans un premier temps d’identifier quelles sont les données nécessaires pour l’élaboration de la vision nationale de développement, par la suite localiser là où elles sont. En dernier lieu, les collecter et les compiler. Les sources des données sont diverses. A titre indicatif on peut citer (i) les visions sectorielles, (ii) les rapports d’évaluation de la précédente vision, (iii) les rapports sur les consultations nationales, (iv) les rapports sur les diverses enquêtes organisées, les orientations ou visions sous régionales et internationales. Des fois, cette revue documentaire est complétée au cas de besoin par la collecte des données auprès des bénéficiaires notamment les collectivités/communautés locales et d’autres partenaires de développement.

***Objectif***: Constituer une base de données actualisée sur la situation socio-économique du pays.

***Résultat attendu***: La base de données actualisée est disponible.

***Activités à réaliser:***

- Elaborer le questionnaire et/ ou le guide d’entretien ;

- Consulter les documents disponibles au niveau national, sous régional et international ;

- Collecter les données notamment auprès des collectivités/communautés locales, de la société civile, du secteur privé, des confessions religieuses, des groupes vulnérables et de la Diaspora.

**Etape 2: Analyse diagnostique**: A partir des données collectées, cette étape consiste à faire le bilan stratégique, à analyser le contexte et à évaluer les capacités nationales.

Pour le bilan stratégique, il s’agit de faire un examen de la vision précédente et des rapports annuels de gestion couvrant le terme de la vision, l’attente des populations, et des partenaires.

L’analyse du contexte fait le contour des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces pour l’atteinte de la vision. Les forces et les faiblesses s’observent au niveau du pays tandis que les menaces et les opportunités s’analysent au niveau sous régional et régional ou international.

A cet effet, il sera question d’analyser les défis structurels et avantages du pays par rapport à ses différentes ressources. Il s’agira aussi de passer en revue, en fonction de la vision et des objectifs à atteindre, l’ensemble des ressources nationales disponibles. Par ailleurs, leur utilisation, la structuration administrative et les défis à relever pour permettre au pays d’honorer ses engagements à atteindre ses priorités seront analysés.

***Objectifs*** : Disposer d’un diagnostic montrant les capacités du pays à atteindre sa vision ;

***Résultat attendu***: - Le rapport de l’analyse diagnostique est disponible.

***Activités à réaliser:***

* Analyser le cadre institutionnel, juridique et socioéconomique ;
* Analyser les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces pour l’atteinte de la

Vision

### II.1.3. Phase d’élaboration de la vision nationale de développement

A partir du diagnostic, l’élaboration de la vision se fait en suivant les étapes ci-après : (i) cadrage stratégique et (ii) rédaction.

**Etape 1: Cadrage stratégique**: Il s’agit de faire le choix de la stratégie à élaborer: la vision, les fondements, les principes directeurs, les valeurs, les orientations stratégiques, l’objectif global de la vision, les objectifs spécifiques et les piliers qui le sous-tendent.

***Objectif***: Fixer les orientations et objectifs stratégiques déclinés en priorités nationales.

***Résultat attendu***: Les orientations et objectifs stratégiques sont dégagés.

***Activités à réaliser:***

- Analyser systématiquement l’ensemble des problèmes des secteurs identifiés au cours de la phase de diagnostic;

 - Hiérarchiser les problèmes en fonction des capacités des secteurs afin de les résoudre selon la durée (court, moyen ou long terme), la centralité (au cœur ou à la périphérie du secteur) ou leur positionnement par rapport à la mission et les autres défis du secteur.

**Etape 2: travaux de rédaction:** Sous la supervision du comité de pilotage, le Comité technique doit centraliser les différents rapports et rédiger le premier draft de rapport de la vision.

***Objectif***: Produire le premier draft de la vision nationale de développement.

***Résultat attendu***: Le draft de la vision nationale de développement est disponible.

***Activités à réaliser:***

- Formuler les orientations et objectifs stratégiques découlant de la hiérarchisation des problèmes identifiés;

- Adopter la liste des variables et des acteurs ;

- Elaborer les fiches-variables ;

- Analyser la structure d’interaction entre les variables et le rôle des acteurs au regard des indicateurs référentiels et cibles (indicateurs et métadonnées) ;

- Elaborer des scénarii thématiques et globaux ;

- Rédiger le document de vision à présenter aux décideurs.

**Etape 3: Restitution auprès des décideurs :** Après la rédaction du premier draft du document de la vision,le comité de pilotage le transmet aux décideurs pour lecture et recommandations.

***Objectif***: Recueillir les observations, commentaires et recommandations du décideur.

***Résultat attendu***: Le document de vision est enrichi.

 ***Activités à réaliser :***

* Imprimer quelques documents du premier draft ;
* Distribuer les documents du premier draft aux décideurs ;
* Choisir la personne ressource qui présente le document ;
* Intégrer les observations, commentaires et observations émis le jour de la séance.

### II.1.4. Phase de validation de la vision nationale de développement

Cette phase est constituée d’étapes ci-après:

**Etape 1: validation technique**: Au terme du processus d’élaboration de la vision de développement, un forum/atelier de validation de ce document permet de présenter à l’ensemble des acteurs du développement les orientations stratégiques qui guideront les actions de chacun pour les années à venir. Les activités sont conduites par le Comité de pilotage d’élaboration de la vision en vue de l’enrichissement du document provisoire.

 ***Objectif***: Recueillir les observations, commentaires et recommandations en vue de l’enrichissement du document provisoire.

***Résultat attendu***: Le document de vision est enrichi et validé.

***Activités à réaliser:***

- Rédiger les termes de référence du forum/atelier;

- Identifier les personnes ressources ;

- Identifier les participants ;

- Imprimer et multiplier un document provisoire à présenter lors de l’atelier ;

- Elaborer une synthèse du document;

- Présenter le contenu du document projet de la vision aux parties prenantes ;

- Noter et intégrer les observations recueillies.

**Etape 2: approbation** : Le document provisoire est soumis pour analyse et approbation au Conseil des Ministres. C’est à cette étape qu’il est recueilli les recommandations qui servent à la finalisation du document de vision.

***Objectif***: Chercher l’approbation du document de vision par le Conseil des Ministres.

***Résultat attendu***: Le document de vision est approuvé.

***Activités à réaliser:***

- Imprimer le document de projet de vision;

- Rédiger la note de présentation de la vision;

- Soumettre le document de projet de vision au Secrétariat Général de l’Etat pour sa programmation au prochain Conseil des Ministres.

**Etape 3: Adoption par le parlement**: A cette étape, le Comité technique intègre les recommandations émanant du Conseil des Ministres et produit le rapport définitif de la vision qui sera transmis au Parlement pour adoption.

**Etape 4: promulgation de la vision:** Une fois ledocument de vision adopté par le Parlement, il est promulgué par le Président de la République. Le jour de la promulgation de la vision constitue la date officielle du début de sa mise en œuvre.

### II.1.5. Phase de communication/vulgarisation de la vision nationale de développement

Après la promulgation, les activités de communication/vulgarisation sont entreprises à l’endroit de tous les acteurs. Les activités suivantes sont menées: (i) formulation d’une stratégie/plan de communication; (ii) la traduire en langue nationale, éditer et distribuer le document de vision ; (iii) organiser des séances d’information sur la vision avec les acteurs et (iv) animer des points de presse avec les médias.

### II.1.6. Phase de mise en œuvre de la Vision nationale de développement

Cette phase est constituée d’étapes ci-après:

**Etape 1. Lancement officiel de la Vision.** La mise en œuvre de la vision commence par le lancement officiel par les hautes autorités. Une fois promulgué, il est organisé une journée solennelle de présentation et de lancement officiel de la Vision. Cette date constitue le jour, le mois et l’année du début de la mise en œuvre officielle et de référence de l’évaluation de la Vision.

**Etape 2: Mise en œuvre de la vision:** Une fois officiellement lancée, la Vision devient un outil de planification qui va guider les politiques et les stratégies en matière de développement à court, moyen et long terme.

**Etape 3: Actualisation de la vision:** La date de renouvellement de la vision est normalement fixée à deux ans avant l’année de son échéance. Toutefois, elle peut intervenir, chaque fois que de besoin, sur décision du Président de la République.

### II.1.7. Phase de suivi-évaluation de la vision nationale de développement

Un Comité Consultatif National multisectoriel est mis en place afin de suivre et d’orienter la mise en œuvre de la Vision. Ce comité est une structure politique de coordination et de haut niveau, qui favorise le dialogue entre les acteurs au développement et le Gouvernement dans le cadre de la mise en œuvre de la Vision. Le Ministre en charge de la planification en assure la présidence et la coordination.

La Direction générale en charge du plan assure le suivi et l’évaluation de la Vision en collaboration avec les ministères sectoriels qui ont la charge de son exécution. Elle coordonne toutes les activités relatives à la mise en œuvre de la Vision et veille à ce que le processus de formulation des autres documents stratégiques nationaux soit en cohérence avec la planification de la Vision à travers ses piliers. Elle s’assure que les politiques, les stratégies et les plans sectoriels sont en cohérence avec les objectifs de la Vision pour le moyen et le long terme et qu’ils constituent un consensus auprès des acteurs au développement.

Le schéma suivant montre le montage institutionnel de mise en œuvre et suivi-évaluation de la Vision.

|  |
| --- |
| Le Comité Consultatif national (CCN)Mission de suivi et d’orientation de la mise en œuvre de la Vision |

|  |
| --- |
| Le Ministère en charge de la planificationMission de coordination de la mise en œuvre, de suivi et évaluation de la Vision |

|  |
| --- |
| Direction générale en charge de la planificationMission de suivi-évaluation sectoriel de la mise en œuvre de la Vision |

### II.1.8. Rôles et responsabilités des parties prenantes

L’élaboration de la vision nationale requiert la participation de les tous acteurs de développement entre autres: (i) l’Etat; (ii) la population; (iii) le secteur privé; (iv) la société civile et (v) les partenaires techniques et financiers.

**Rôle de l’Etat**: Il joue le rôle d’acteur principal de l’élaboration de la vision nationale de développement. Il fixe les orientations stratégiques, met en place, dirige et coordonne les équipes chargées de l’élaboration.

L’Etat identifie les questions politiques, les besoins financiers, les instruments juridiques, institutionnels et politiques. Il valide, approuve, adopte, promulgue la vision nationale et exhorte toutes les structures nationales et les partenaires au développement de se servir des orientations stratégiques définies dans la vision comme référentielles dans la planification et programmation de leurs activités.

**Rôle de la population à la base**: Dans le processus d’élaboration de la vision, les populations à la base expriment leurs désirs à travers les consultations communautaires organisées au niveau provincial, communal, zonal et collinaire.

**Rôle du secteur privé:** Les organisations du secteur privé facilitent la participation des acteurs privés au processus de l’élaboration de la vision nationale. Ils informent sur les défis et les contraintes rencontrés dans l’exercice des activités et proposent des mesures correctrices. Ils interviennent également dans le ciblage des domaines attractifs pour l’orientation et la canalisation des investissements privés.

**Rôle de la société civile:** Les organisations de la société civile participent et contribuent à différents niveaux à l’élaboration de la vision nationale. Elles apportent leurs expertises dans l’identification des problèmes et solutions dans leurs domaines d’intervention.

**Rôle des partenaires techniques et financiers**: Le processus d’élaboration de la vision nationale constitue le champ d’intervention des partenaires techniques et financiers. En l’absence d’une expertise locale, des experts internationaux peuvent être sollicités pour l’un ou l’autre aspect pour l’élaboration de la vision. Au niveau financier, ils appuient au cas échéant, les efforts du Gouvernement en vue de la production de la vision.

## II.2. Phases d’élaboration d’un Plan National de Développement (PND)

Les phases d’élaboration d’un plan national de développement détaillent toutes les phases et étapes à suivre pour son élaboration. Elles décrivent également la démarche de suivi-évaluation de sa mise en œuvre et les rôles des parties prenantes dans le processus d’élaboration.

De manière générale, l’élaboration d’un plan national de développement suit sept (7) phases à savoir: (i) la préparation; (ii) le diagnostic; (iii) l’élaboration; (iv) la validation; (v) la communication/Vulgarisation; (vi) la gestion du PND et (vii) le suivi-évaluation.

Ces phases se font précédemment avec l’élaboration du Plan d’Actions Prioritaires (PAP) qui constitue une réponse aux défis du développement économique et social du Burundi.

### II.2.1. Phase de préparation

Cette phase comprend les étapes suivantes: (i)volonté politique de se doter d’un plan national de développement (ii) mise en place des comités de pilotage et technique, (iii) mobilisation des acteurs et (iv) lancement officiel des travaux d’élaboration.

**Etape 1: Volonté politique de se doter d’un plan national de développement**

La décision politique de se doter d’un plan national de développement est une condition préalable indispensable avant de se lancer dans l’élaboration d’un tel document national. L’élaboration de ce plan national est une initiative suscitée par les Très hautes autorités telles que le Président de la République ou le Premier Ministre.

***Objectif***: Montrer aux parties prenantes l’importance d’un Plan national de développement et les inviter à participer à la mobilisation des moyens nécessaires pour sa réalisation

***Résultat attendu***: La décision d’élaborer un plan national de développement est prise et une campagne d’information auprès des parties prenantes est lancée.

***Activités à réaliser***:

* Préparer le texte juridique actant la volonté politique à mettre en place un plan national de développement
* Informer les parties prenantes de la volonté politique de mettre en place un plan national de développement.

**Etape 2: Mise en place de comités de pilotage et technique**:

Une fois la volonté d’élaborer le plan national de développement exprimée par les Très Hautes Autorités (Président de la République ou Premier Ministre), le mandataire politique met en place un Comité de pilotage et un comité technique par un texte juridique.

Le comité de pilotage constitue le point focal entre le commanditaire et le comité technique chargé de la rédaction et de la restitution des travaux. La mise en place de ces deux comités doit être matérialisée par une décision de la hiérarchie qui précise leurs attributions, compositions et modes de fonctionnement.

***Objectif***: Mettre en place les organes de l’élaboration du plan national de développement (Comité de pilotage et technique).

***Résultat attendu***: Les organes de l’élaboration du plan national de développement sont mis en place.

***Activités à réaliser***:

- Elaborer les textes juridiques régissant les deux comités;

- Elaborer les termes de référence des deux comités;

- Elaborer les termes de référence pour un recrutement éventuel d’un consultant, incluant la méthodologie, le calendrier planning et le budget;

- Elaborer une feuille de route;

- Définir la répartition des tâches au sein des groupes thématiques;

- Organiser des ateliers communautaires permettant d’identifier les besoins à la base

- Analyser les documents et produire les rapports d’étapes;

- Organiser des sessions de validation technique des rapports.

**Etape 3: Mobilisation des acteurs**: Cette étape consiste à mobiliser tous les acteurs concernés. La tâche de mobilisation des acteurs donne l’occasion de préciser aux parties prenantes, ce qui est attendu d’elles en termes de données à collecter, de travaux à mener, d’études à conduire dans leurs domaines d’activité, leurs secteurs, etc...

***Objectif***: Préciser à chaque partie prenante les missions qui lui sont confiées ainsi que les résultats attendus en rapport avec son domaine d’activités.

***Résultats attendus***: Les différents acteurs comprennent le travail qui leur est demandé afin de produire un document de qualité

***Activité à réaliser:***

-Informer et sensibiliser les parties prenantes.

**Etape 4:** **Lancement officiel du processus d’élaboration du PND**:Cette étape est très importante et consiste à organiser un atelier d'information et de sensibilisation des acteurs au niveau national et mobiliser les acteurs pour une participation active dans l’élaboration du document du PND.

***Objectif***: Informer les parties prenantes et les amener à adhérer à tout le processus d’élaboration du plan national de développement.

***Résultat attendu***: Les parties prenantes s’engagent à s’impliquer dans le processus d’élaboration du plan national de développement.

***Activités à réaliser:***

- Préparer techniquement l’atelier de lancement officiel du processus d’élaboration du plan national de développement;

- Mobiliser les parties prenantes pour une participation active dans le processus.

**II.2.2. Phase de diagnostic**

Cette phase comprend deux étapes (i) la collecte de données et (ii) l’analyse des données.

**Etape 1: Collecte de données**:

Il s’agit d’identifier quelles sont les données nécessaires pour l’élaboration d’un plan national de développement et où elles sont. Les données peuvent provenir de la littérature ou être collectées directement auprès des différents acteurs.

Les données secondaires sont collectées aussi bien au niveau national qu’un niveau sous régional, régional ou international. Au niveau national notamment les visions sectorielles, les rapports d’évaluation du précédent plan de développement, les rapports sur les consultations nationales, les rapports sur les diverses enquêtes organisées. Au niveau sous régional, régional ou international, il s’agit aussi des données relatives aux visions ou orientations stratégiques sous régionale, régionale et internationale.

La revue documentaire peut être complétée par la collecte de données primaires auprès des différents acteurs notamment les communautés locales, le secteur privé, les ONG et la diaspora

***Objectif***: Constituer une base de données actualisée sur la situation socio-économique du pays.

***Résultat attendu***: La base de données actualisée est disponible.

***Activités à réaliser***

Consulter les revues documentaires;

- Collecter les données ;

-Organiser des consultations communautaires (recueillir les contributions spécifiques ***de la société civile, du secteur privé, des représentants de confessions religieuses,***  des groupes vulnérables, etc… ;

- Recueillir les contributions spécifiques de la diaspora;

- Mener des études ou évaluations.

**Etape 2: Analyse diagnostique**: Elle consiste à faire le bilan stratégique, à analyser le contexte et à évaluer les capacités nationales.

Pour le bilan stratégique, il s’agit de faire un examen du PND précédent et des rapports annuels de gestion couvrant le terme du PND, l’attente des populations et des partenaires.

Pour l’analyse du contexte, il s’agit de répondre aux questions suivantes: (i) quels sont les facteurs de l’environnement national et international qui pourraient avoir un impact sur le pays? (ii) quels sont les contraintes et les opportunités pour le pays et (iii) quels sont les déterminants socioéconomiques?

L’évaluation des capacités consiste à jauger les forces et les faiblesses du pays, ses défis structurels et ses avantages par rapport à ses différentes ressources; de passer en revue l’ensemble des ressources nationales disponibles et leur utilisation, la structuration administrative et les défis à relever pour permettre au pays d’honorer ses engagements en vue d’atteindre ses priorités.

***Objectif***: Disposer d’un bilan stratégique, une analyse contextuelle et d’une évaluation des capacités nationales.

***Résultat attendu***: - Le rapport de l’analyse diagnostique est disponible.

***Activités à réaliser:***

- Décrire le contexte organisationnel, institutionnel, et socioéconomique ;

- Présenter la situation macroéconomique du pays;

- Identifier les opportunités et les risques liés au développement des différents secteurs.

### II.2.3. Phase d’élaboration du document du PND

L’élaboration du document du PND porte sur les étapes suivantes: (i) cadrage stratégique, (ii) rédaction et (iii) validation.

**Etape 1: Cadrage stratégique**: Il s’agit de faire le choix de la stratégie à élaborer: la vision, les fondements, les principes directeurs, l’objectif global du PND, les enjeux, orientations stratégiques, les axes d’intervention, les objectifs stratégiques, les programmes/projets, indicateurs et cibles, mécanisme de suivi-évaluation de la mise en œuvre du PND et le plan d’actions prioritaires (PAP).

***Objectif***: Fixer les orientations et objectifs stratégiques déclinés en priorités nationales.

***Résultat attendu***: Les orientations et objectifs stratégiques sont dégagés.

***Activités à réaliser:***

- Analyser systématiquement l’ensemble des problèmes et solutions possibles des secteurs identifiés au cours de la phase de diagnostic ;

- Hiérarchiser les problèmes et solutions possibles en fonction des capacités des secteurs afin de les résoudre selon la durée (court, moyen ou long terme), la centralité (au cœur ou à la périphérie du secteur) ou leur positionnement par rapport à la mission et les autres défis du secteur.

**Etape 2 : Rédaction:** Sous la supervision du comité de pilotage, le Comité technique doit centraliser les différents rapports et rédiger le premier draft du PND.

***Objectif***: Produire le premier draft du PND.

***Résultat attendu***: Le premier draft du PND est disponible.

***Activités à réaliser:***

* Formuler les orientations et objectifs stratégiques;
* Formuler les programmes et projets de développement assortis des activités à réaliser;
* Elaborer le cadrage macroéconomique et budgétaire traduit par les perspectives de court, moyen et long terme qui sont tracées;
* Rédiger le document du plan national de développement à présenter aux acteurs.

**Etape 3: Restitution auprès des décideurs :** Après la rédaction du premier draft du document du PND,le comité technique de rédaction organise une séance de présentation du document au comité de pilotage afin de recueillir leurs observations, commentaires et recommandations.

***Objectif***: Recueillir les observations, commentaires et recommandations du ministère en charge de la planification.

***Résultats attendu***: Le draft du PND est enrichi.

 ***Activités à réaliser :***

* Elaborer les termes de référence de la séance;
* Imprimer quelques documents du premier draft ;
* Distribuer les documents du premier draft aux décideurs ;
* Choisir la personne ressource qui présente le document ;
* Intégrer les observations, commentaires et recommandations émis le jour de la séance.

### II.2.4. Phase de validation du PND

La validation du PND se fait en trois temps à savoir; (i) la validation technique, (ii) la validation par le Conseil des Ministres, (iii) l’intégration des recommandations émanant du Conseil des Ministres.

**Etape 1: Validation technique**: Au terme du processus d’élaboration du PND, un atelier de validation de ce document permet de présenter à tous les acteurs du développement les orientations stratégiques qui serviront de base pour toute action de développement. Les activités sont conduites par le Comité de pilotage en vue de l’enrichissement du document provisoire.

 ***Objectif***: Recueillir les observations et commentaires des acteurs techniques.

***Résultat attendu***: Le document du plan national de développement enrichi et validé techniquement est disponible

***Activités à réaliser:***

- Imprimer et multiplier le document de travail à présenter aux acteurs;

- Rédiger les termes de référence ;

- Identifier les personnes ressources ;

- Identifier les participants ;

- Présenter le contenu du document projet du PND aux parties prenantes ;

- Noter et intégrer les observations recueillies.

**Etape 2: Validation politique**: Le document de projet est soumis pour analyse et approbation au Conseil des Ministres. C’est à cette étape qu’il est recueilli les recommandations qui servent à la finalisation du document du PND.

***Objectif***: Chercher l’approbation du PND par le Conseil des Ministres

***Résultat attendu***: Le document de PND approuvé par le Conseil des Ministres est disponible

***Activités à réaliser:***

- Imprimer le document de projet du PND;

- Rédiger la note de présentation du PND;

- Soumettre le document de projet du PND au Secrétariat Général du Gouvernement pour sa programmation au Conseil des Ministres.

**Etape 3: Adoption par le Parlement**: A cette étape, le Comité technique intègre les recommandations émanant du Conseil des Ministres et produit le document final qui sera transmis au Parlement pour adoption.

**Etape 4: Promulgation du PND:** Une fois ledocument adopté par le Parlement, il est promulgué par le Président de la République. Le jour de la promulgation du PND constitue la date officielle du début de sa mise en œuvre.

### II.2.5. Phase de communication/vulgarisation du PND

**Etape 1. Lancement officiel du PND**

La vulgarisation du PND commence par le lancement officiel de la mise en œuvre du PND par les hautes autorités. Une journée solennelle de présentation et de lancement officiel du PND est organisée.

**Etape 2. Vulgarisation du PND**

Après l’organisation de la journée de lancement officiel du document de PND, les activités de communication/vulgarisation sont entreprises à l’endroit de tous les acteurs. Il s’agit notamment de: (i) formuler la stratégie/plan de communication; (ii) traduire, éditer et distribuer le document du PND; (iii) organiser des séances d’information sur le PND auprès des acteurs et (iv) animer des points de presse avec les médias.

### II.2.6. Phase de mise en œuvre du PND

Cette phase est constituée d’étapes ci-après:

**Etape 1: Mise en œuvre du PND:** Une fois le PND signé par le Président de la République, il devient un outil de planification qui va guider les politiques et les stratégies en matière de développement à court, moyen et long terme.

**Etape 2: Actualisation du PND:** La date de renouvellement du PND est normalement fixée à une année avant l’année de son échéance. Toutefois, elle peut intervenir, chaque fois que de besoin, sur décision du Président de la République.

### II.2.7. Phase de suivi-évaluation de la mise en œuvre du PND

Au niveau du suivi et évaluation du PND, un comité de pilotage national est chargé de la Coordination de la mise en œuvre du PND. Ce comité est une structure politique de coordination de haut niveau, qui favorise le dialogue entre les acteurs au développement et le Gouvernement dans le cadre de la mise en œuvre du PND. Le Ministre en charge de la planification en assure la présidence et la coordination.

La Direction générale en charge du plan assure le suivi et l’évaluation du PND en collaboration avec les ministères sectoriels qui ont la charge de son exécution. Elle coordonne toutes les activités relatives à la mise en œuvre du PND et veille à ce que le processus de formulation des autres documents stratégiques nationaux soit en cohérence avec la planification du PND à travers ses piliers. Elle s’assure que les politiques, les stratégies et les plans sectoriels sont en cohérence avec les objectifs du PND pour le moyen et le long terme et qu’ils constituent un consensus auprès des acteurs au développement.

Le schéma suivant montre le montage institutionnel de mise en œuvre et suivi-évaluation du PND.

|  |
| --- |
| Le Comité de Pilotage National (CPN)Mission de suivi et d’orientation de la mise en œuvre du PND |
|  |

|  |
| --- |
| Le Ministère en charge de la planificationMission de coordination de la mise en œuvre, de suivi et évaluation du PND |

|  |
| --- |
| Direction générale en charge de la planificationMission de suivi-évaluation sectoriel de la mise en œuvre du PND |

Des évaluations à mi-parcours et à la fin de la période de la mise en œuvre du PND seront effectuées afin de faire un regard rétrospectif. L’évaluation à mi-parcours du PND permet non seulement d’apprécier les progrès réalisés mais aussi d’identifier les défis et faciliter les changements pour améliorer la réalisation des objectifs. Les résultats de cette évaluation sont utilisés pour mettre en œuvre les mesures de gestion adaptative, afin d'apporter des modifications nécessaires pour l’atteinte des objectifs assignés.

L’évaluation finale permet de faire un regard rétrospectif du niveau de sa réalisation afin de préparer le PND suivant.

### II.2.8. Rôles et responsabilités des parties prenantes

L’élaboration du PND requiert la participation de tous acteurs de développement entre autres: (i) l’Etat; (ii) la population; (iii) le secteur privé; (iv) la société civile et (v) les partenaires techniques et financiers.

**Rôle de l’Etat**: Il joue le rôle d’architecte principal de l’élaboration du PND nationale de développement. Il fixe les orientations stratégiques, met en place, dirige et coordonne les équipes chargées de l’élaboration.

L’Etat identifie les questions politiques, les besoins financiers, les instruments juridiques, institutionnels et politiques. Il valide, approuve, adopte, promulgue le PND et exhorte toutes les structures nationales et les partenaires au développement de se servir des orientations stratégiques définies dans le PND comme référentielles dans la planification et programmation de leurs activités.

**Rôle de la population à la base**: Dans le processus d’élaboration du PND, les populations à la base expriment leurs désirs à travers les consultations communautaires organisées au niveau provincial, communal et collinaire.

**Rôle du secteur privé:** Les organisations du secteur privé facilitent la participation des acteurs privés au processus de l’élaboration du PND nationale. Ils informent sur les défis et les contraintes rencontrés dans l’exercice des activités et proposent des mesures correctrices. Ils interviennent également dans le ciblage des domaines attractifs pour l’orientation et la canalisation des investissements privés.

## II.3 Phases d’élaboration d’une stratégie sectorielle

Les phases d’élaboration d’une stratégie sectorielle  détaillent le processus à suivre pour son élaboration. Elles décrivent également la démarche de suivi-évaluation de sa mise en œuvre, les rôles et les responsabilités des parties prenantes dans le processus d’élaboration d’une stratégie sectorielle. Il a pour objectif général d'aider les départements ministériels à se doter d’un outil stratégique de développement.

L’élaboration du document de stratégie sectorielle comporte les phases suivantes: (i) préparation; (ii) diagnostic; (iii), élaboration; (iv) validation; (v) communication; (vi) gestion de la stratégie sectorielle et (vi) suivi-évaluation.

### II.3.1. Phase de préparation

###

Cette phase est constituée d’étapes suivantes: (i) mise en place d’une équipe techniquechargée d’élaborer la stratégie sectorielle, (ii) mobilisation des acteurs et (iii) lancement officiel des travaux d’élaboration de la stratégie.

**Etape 1: Mise en place d’une équipe chargée d’élaborer la stratégie sectorielle**

Après la signature et le lancement officiel de la mise en œuvre du PND par le Président de la République, chaque ministère sectoriel est appelé à mettre en place une équipe technique d’experts chargée d’élaborer la stratégie du ministère pour la mise en œuvre du PND. Les membres de cette équipe proviennent des différents départements ministériels y compris les institutions sous tutelle. Sous la supervision du Ministre, la coordination de cette équipe est assurée par le chargé de la planification au sein du ministère concerné. Le cahier des charges est précisé par l’ordonnance ministérielle mettant en place l’équipe.

***Objectif***: Mettre en place un organe de l’élaboration de la stratégie sectorielle

 ***Résultat attendu***: L’équipe chargée de l’élaboration de la stratégie est mise en place.

***Activités à réaliser***:

- Elaborer les termes de référence de l’équipe d’experts;

- Elaborer les termes de référence pour un recrutement éventuel d’un consultant, incluant une feuille de route, une méthodologie, un planning et un budget,

- Préparer l’ordonnance pour la mise en place de l’équipe.

**Etape 2: Mobilisation des acteurs**: Cette étape consiste à mobiliser tous les responsables du ministère et ses partenaires techniques et financiers. La tâche de mobilisation des acteurs donne l’occasion de préciser à ces derniers, ce qui est attendu d’eux en termes de données à collecter relatives à leurs domaines d’intervention et des éventuelles contributions techniques et financières.

***Objectif***: Préciser à chaque acteur la qualité et le type de données à fournir et des éventuels appuis à apporter.

***Résultat attendu***: Les différents acteurs comprennent le travail qui leur est demandé afin de produire un document de qualité.

***Activité à réaliser:***

-Informer et sensibiliser les responsables et les partenaires du ministère concerné.

**Etape 3:** **Lancement officiel du processus d’élaboration de la stratégie**:Cette étape consiste à organiser un atelier d'information et de sensibilisation de tout le personnel et partenaires du ministère pour une participation active dans l’élaboration de la stratégie.

***Objectif***: Informer le personnel et les partenaires du ministère concerné et l’amener à adhérer au processus d’élaboration de la stratégie sectorielle.

***Résultat attendu***: Le personnel et les partenaires du ministère s’engagent à s’impliquer dans le processus d’élaboration de la stratégie sectorielle.

***Activités à réaliser:***

- Organiser un atelier de lancement officiel du processus d’élaboration de la stratégie sectorielle;

 - Mobiliser le personnel et les partenaires du ministère pour une participation active.

###

### II.3.2. Phase du diagnostic

L’équipe mise en place fait un diagnostic rapide du secteur. Il s’agit entre autres de : (i) fournir un état des lieux sur le dispositif institutionnel, (ii) fournir un état des lieux sur les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces du secteur.

Les étapes à suivre sont décrites ci-après: (i) collecte des données (ii) analyse de l’état des lieux.

**Etape 1: Collecte de données et recherche documentaire**

 Il s’agit d’identifier quelles sont les données disponibles pour une base d’informations utiles pour l’élaboration d’une stratégie sectorielle. A cet effet, des données primaires et secondaires sont collectées aussi bien au niveau national qu’au niveau sous régional, régional ou international.

 Au niveau national, les documents de références sont notamment les visions sectorielles, les rapports d’évaluation du précédent plan de développement, les rapports sur les consultations nationales, les rapports sur les diverses enquêtes organisées. Au niveau sous régional, régional ou international, ce sont des données relatives aux visions ou orientations stratégiques sous régionale, régionale et internationale.

La revue documentaire peut être complétée par la collecte de données primaires auprès des différents acteurs notamment les communautés locales, le secteur privé, les ONG et la diaspora.

***Objectif***: Constituer une base de données actualisée sur la situation socio-économique du pays.

***Résultat attendu***: La base de données actualisée est disponible.

***Activités à réaliser***

- Consulter les revues documentaires;

- Collecter les données ;

- Mener des études ou évaluations.

**Etape 2: Analyse diagnostique**: Elle consiste à analyser les données collectées afin d’en dégager le bilan stratégique, le contexte actuel et l’évaluation des capacités sectorielles.

Pour le bilan stratégique, il s’agit de faire un examen de la précédente stratégie sectorielle et des rapports annuels de gestion couvrant le terme de la stratégie sectorielle, l’attente de la population et des partenaires.

Pour l’analyse du contexte, il s’agit de répondre aux questions suivantes: (i) quels sont les facteurs internes et externes qui pourraient avoir un impact sur le secteur? et (ii) quels sont les contraintes et les opportunités pour le secteur?

L’évaluation des capacités analyse les forces et les faiblesses dusecteur, ses défis structurels et ses avantages par rapport à ses différentes ressources; de passer en revue, en fonction de la stratégie sectorielle et des objectifs à atteindre, l’ensemble des ressources disponibles et leur utilisation, la structuration ministérielle et les défis à relever pour permettre au ministère d’honorer ses engagements en vue d’atteindre ses priorités.

***Objectif***: Disposer d’un bilan stratégique, une analyse contextuelle et d’une évaluation des capacités sectorielles.

***Résultat attendu***:

- L’analyse diagnostique est disponible.

***Activités à réaliser:***

-Décrire le contexte organisationnel, cadre institutionnel et réglementaire;

 - Présenter la situation du secteur[[2]](#footnote-2);

 - Identifier les défis et les risques liés au secteur.

### II.3.3. Phase d’élaboration de la stratégie sectorielle

La phase d’élaboration de la stratégie sectorielle porte essentiellement sur les étapes suivantes: (i) cadrage stratégique et (ii) rédaction.

**Etape 1: Cadrage stratégique**: En concertation avec les acteurs, l’équipe d’élaboration définit la vision et les objectifs du secteur qui, nécessairement, s’alignent aux orientations et axes stratégiques du PND. Elle fixe également les résultats attendus, le cadre logique, les indicateurs, les cibles et le plan d’actions afin de faciliter le suivi-évaluation de la stratégie sectorielle.

***Objectif***: Fixer les objectifs stratégiques du secteur en cohérence avec les orientations et axes stratégiques du PND.

***Résultat attendu***: Les objectifs stratégiques du secteur sont fixés.

***Activités à réaliser:***

- Analyser systématiquement l’ensemble des défis du secteur identifiés au cours de la phase de diagnostic;

- Hiérarchiser les défis en fonction des capacités du secteur.

**Etape 2: Rédaction de la stratégie:** En référence aux données collectées à l’analyse diagnostique, l’équipe d’experts du ministère passe à la rédaction du projet de la stratégie. Il est question pour le secteur de définir les objectifs, programmes/projets prioritaires, les actions et les activités à mener.

***Objectif***: Produire le premier draft de la stratégie sectorielle.

***Résultat attendu***: Le premier draft de la stratégie sectorielle est disponible.

***Activités à réaliser:***

- Formuler les orientations et objectifs stratégiques;

- Formuler les programmes et projets assortis des activités à réaliser;

- Rédiger le premier draft du document de la stratégie sectorielle.

**Etape 3: Restitution auprès des responsables :** Après la rédaction du premier draft du document de la stratégie sectorielle,le chargé de la planification du ministère organise une séance interne de présentation du document au ministre, aux directeurs généraux, aux directeurs et à tous les responsables des services du ministère pour l’enrichir.

***Objectif***: Recueillir les observations, commentaires et recommandations du ministre et des différents responsables.

***Résultat attendu***: Le document de la stratégie sectorielle est enrichi.

 ***Activités à réaliser :***

* Elaborer les termes de référence de la séance ;
* Imprimer quelques documents du premier draft ;
* Distribuer les documents du premier draft aux responsables ;
* Intégrer les observations, commentaires et recommandations émis le jour de la séance.

### II.3.4. Phase de validation de la stratégie sectorielle

La phase de validation de la stratégie sectorielle est constituée des étapes ci-après: (i) validation technique, (ii) validation par le ministère en charge de la planification et (iii) validation politique.

**Etape 1: Validation technique**: Une fois le draft de document de la stratégie sectorielle disponible, l’équipe de rédaction organise un atelier technique de validation de la stratégie. En plus des représentants des départements ministériels, des intervenants et autres partenaires du ministère sont invités à cette séance de validation.

***Objectif***: Recueillir les observations et commentaires en vue de l’enrichissement du document provisoire.

***Résultat attendu***: Le document de stratégie sectorielle est enrichi et validé.

***Activités à réaliser:***

- Rédiger les termes de référence ;

- Identifier les personnes ressources ;

- Identifier les participants ;

- Présenter le contenu de la stratégie sectorielle;

- Noter et intégrer les observations recueillies.

**Etape 2 : Validation par le Ministère en charge de la planification:** Après intégration des observations recueillies lors de l’atelier de validation technique, le document de la stratégie sectorielle est transmis au ministère en charge de la planification pour la vérification de la cohérence avec les orientations, lesaxes stratégiques et le budget du PND.

***Objectif***: Vérifier l’alignement de la stratégie sectorielle au PND.

***Résultat attendu***: Le document de stratégie sectorielle est aligné au PND.

 ***Activités à réaliser :***

* Imprimer le document de la stratégie sectorielle ;
* Rédiger la lettre de transmission ;
* Transmettre le document de la stratégie sectorielle.

**Etape 3: Validation politique**: Après la vérification de la cohérence de la stratégie sectorielle aux orientations et axes stratégiques du PND, le document est soumis au Conseil des Ministres pour approbation. C’est à ce niveau qu’il est recueilli des observations et recommandations qui servent à la finalisation du document de la stratégie sectorielle.

***Objectif***: Chercher l’approbation de la stratégie par le Conseil des Ministres.

***Résultat attendu***: Le document de stratégie sectorielle est approuvé.

***Activités à réaliser:***

- Rédiger la note de présentation de la stratégie;

- Soumettre le document de projet de stratégie au Conseil des Ministres.

**Etape 3: Finalisation de la stratégie sectorielle**: Après l’analyse et l’approbation de la stratégie par le Conseil des Ministres, le document est retourné à l’équipe d’experts du ministère pour intégration des observations et recommandations reçues afin de produire le document définitif de la stratégie sectorielle.

###

### II.3.5. Phase de communication

La phase de communication requière les activités suivantes: (i) formuler une stratégie/plan de communication; (ii) inviter les médias pour la couverture des travaux sectoriels; (iii) organiser des séances d’information sur la stratégie sectorielle avec les acteurs et (iv) animer des points de presse avec les médias.

### II.3.6. Phase de mise en œuvre de la stratégie sectorielle

La phase de gestion de la stratégie sectorielle est constituée des étapes suivantes :

**Etape 1: Mise en œuvre de la stratégie sectorielle:** Une fois la stratégie sectorielle approuvée et son plan d’actions défini, il est question de les mettre en œuvre à travers des plans d’actions annuels sectoriels. A ce stade, la mobilisation des financements internes et externes constitue un enjeu crucial. A cet effet, les services habilités informent et sensibilisent les partenaires techniques et financiers tout au long du processus.

**Etape 2: Actualisation de la stratégie sectorielle:** La stratégie sectorielle et son plan d’actions sont respectivement élaborés pour une période de 10 ans et 5 ans afin de se conformer au PND et à son plan d’actions prioritaires (PAP). A cet effet, la date d’actualisation de la stratégie sectorielle est normalement fixée à une année avant l’année de son échéance (n-1). Toutefois, elle peut intervenir, chaque fois que de besoin, sur décision des autorités habilitées.

### II.3.7. Phase de suivi-évaluation de la stratégie sectorielle

Dans le cadre d’assurer la mise en œuvre des stratégies sectorielles, chaque Ministère devra mettre en place un département/service chargé des statistiques, de la planification et du suivi-évaluation. Sous la supervision du Secrétariat Permanent, le service en charge des statistiques, de la planification et du suivi-évaluation assure la fonction de suivi-évaluation de la mise en œuvre effective de la stratégie.

Afin de disposer d’un format unique de rapportage, des outils de collecte des données et un canevas du rapport sont proposés en annexe N°2.

Au niveau du processus de suivi-évaluation, l’approche sectorielle est privilégiée. Des rapports trimestriels/semestriels sur l’état de la mise en œuvre de la stratégie, suivant un canevas commun sont produits au niveau de chaque direction générale attachée au ministère concerné, y compris les services et autres directions générales sous-tutelle. Ces rapports parlent des réalisations, des défis rencontrés et proposent de façon claire les actions à entreprendre et les moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs de la stratégie.

La compilation de ces rapports constitue la base d’élaboration d’un rapport annuel de chaque ministère. Il convient de préciser que ce rapport annuel permet également de retracer l’état des lieux de la mise en œuvre des actions dont le ministère est redevable dans le PND et sert de base pour proposer des ajustements, des redressements ou mises à jour des actions à mener dans le temps.

Une évaluation à mi-parcours et à la fin de la période de la mise en œuvre de la stratégie sectorielle seront effectuées afin de faire un regard rétrospectif. L’évaluation à mi-parcours permet non seulement d’apprécier les progrès réalisés mais aussi d’identifier les défis et faciliter les changements pour améliorer la réalisation des objectifs. Les résultats de cette évaluation sont utilisés pour mettre en œuvre les mesures de gestion adaptative, afin d'apporter des modifications nécessaires pour l’atteinte des objectifs assignés.

L’évaluation finale quant à elle sert à mesurer les réalisations de la stratégie sectorielle dans le but de faire la synthèse des enseignements pour l'avenir.

L’évaluation de la stratégie sectorielle précède celle du PND.

Le schéma suivant retrace le dispositif institutionnel de suivi-évaluation de la mise en œuvre de la stratégie sectorielle:

Ministère Sectoriel

Secrétariat Permanent

Direction Générale/ Direction /Cellule en charge de la planification

Service chargé des statistiques, de la planification et du Suivi-Evaluation

### II.3.8. Rôles des parties prenantes

L’élaboration de la stratégie sectorielle requiert la participation de: (i) l’Etat; (ii) le personnel du ministère et (iii) les partenaires techniques et financiers.

**Rôle de l’Etat**: L’élaboration d’une stratégie sectorielle émane du PND qui définit la vision et les orientations stratégiques du pays. Le ministère sectoriel concerné met en place et coordonne les travaux de l’équipe d’experts chargée de l’élaboration de la stratégie.

Il valide, approuve la stratégie et exhorte les structures sous tutelles et les partenaires de se référer au contenu de cette stratégie sectorielle dans la planification et programmation de leurs activités.

**Rôle du secteur privé:** Les organisations du secteur privé facilitent la participation des acteurs privés au processus de l’élaboration de la stratégie sectorielle. Ils informent sur les défis et les contraintes rencontrés dans l’exercice des activités et proposent des mesures correctrices. Ils interviennent également dans le ciblage des domaines attractifs pour l’orientation et la canalisation des investissements privés.

**Rôle de la société civile:** Les organisations de la société civile participent et contribuent à différents niveaux à l’élaboration de la stratégie sectorielle. Elles apportent leurs expertises dans l’identification des problèmes et solutions dans leurs domaines d’intervention.

**Rôle des partenaires techniques et financiers**: Le processus d’élaboration de la stratégie sectorielle constitue le champ d’intervention des partenaires techniques et financiers. Au cas échant, des appuis techniques et financiers peuvent être sollicités auprès des partenaires pour compléter les efforts du Gouvernement en vue de la production de la stratégie sectorielle.

# III DEUXIEME PARTIE : OUTILS DE PLANIFICATION OPERATIONNELLE[[3]](#footnote-3)

La planification opérationnelle est le processus consistant à déterminer comment les objectifs décrits dans le plan National de Développement seront atteints dans le temps.

Pour ce faire, il faut suivre une série d’étapes en précisant des objectifs plus détaillés à chaque niveau, en fonction des objectifs du plan national de développement. Ces objectifs peuvent ensuite être groupés et organisés en « plans », « programmes », « projets » et « budget ». La planification opérationnelle couvre généralement le court terme.

Pour traduire les objectifs stratégiques en résultats concrets, il est nécessaire de planifier les actions requises (dans un plan de travail), d’en déterminer le coût (dans un budget) et le financement (dans un plan de mobilisation des ressources) et de préciser qui les mettra en œuvre.

La relation entre la planification stratégique et la planification opérationnelle est un processus cyclique, la planification opérationnelle étant utilisée pour guider la planification stratégique. Les plans opérationnels sont constitués de plusieurs « programmes » qui sont eux-mêmes composés de plusieurs « projets ».

L’existence d’un guide de planification opérationnelle permet d’expliquer la démarche d’optimisation de l’apport institutionnel, matériel, financier et humain à travers des choix éclairés des programmes et projets publics nécessaires pour l’atteinte des objectifs de développement. Il contribue à améliorer la répartition, la programmation technique et l’allocation financière des investissements, dans le temps et dans l’espace en vue d’une bonne réalisation des programmes/projets d’investissements publics en rapport et en cohérence avec le cadre macroéconomique, le cadre national de planification et le cadre des Dépenses à Moyen Terme .

Le contenu technique de ce guide tourne autour : (i) du ide d’élaboration d’un projet, (ii) des programmes d’actions prioritaires, (iii) des programmes d’investissements publics, (iv) du CDMT sectoriel et (v) du Plan Communautaire de Développement.

## III.1. Phases d’élaboration d’un projet

Le projet découle d’un problème persistant dans une zone déterminée. Il vient donc apporter une solution durable y afférente. Un projet est limité dans le temps avec un début (identification) et une fin (clôture). Il permet d’opérationnaliser les stratégies sectorielles et nationales (qui peuvent être révisées à tout moment). La formulation d’un projet suit en général les neuf étapes qui sont décrit dans le schéma appelé cycle d’un projet.

### III.1.1. cycle d’un projet

Ainsi, la durée du cycle d'un projet, entre l'idée initiale et la mise en service de l'investissement public, varie entre 1 et 2 ans pour les projets d'assistance technique ou d'appui en matériels à plus de 10 ans pour les projets d'infrastructures lourdes, ces derniers nécessitant une longue période qui ne peut commencer qu’après des études longues et une procédure d’appel d’offres complexe.

**Schéma :**



La gestion des investissements publics se différencie de la gestion des dépenses ordinaires (dépenses de fonctionnement) par l'application du cycle des projets au processus de décision des investissements publics. En effet, la mise en œuvre d'un projet de développement est l'aboutissement d'un long processus qui fait intervenir de nombreux acteurs dans un cadre conceptuel et économique appelé "gestion du cycle des projets", décomposé en 9 étapes ci-après:

**Etape 1: Stratégies :** C'est l'étape de la définition de stratégies nationales et sectorielles dans lesquelles le Gouvernement exprime ses objectifs et les moyens choisis pour les atteindre. Ces stratégies relèvent, depuis la déclaration de Paris en mars 2005, de la responsabilité de l'Etat et les bailleurs se sont engagés à les soutenir. Pour le Burundi, les stratégies sont exprimées dans le PND et dans les stratégies sectorielles des différents ministères.

**Etape 2: Identification :**

Pendant l’identification, les besoins et intérêts des parties prenantes sont analysés. Les idées de projets et d’autres opérations sont identifiées et examinées en vue d’être éventuellement approfondies. Des études sectorielles, thématiques ou de préfaisabilité d’un projet peuvent être réalisées pour permettre d’identifier, de sélectionner ou d’examiner les idées spécifiques, et de définir quelles sont les études supplémentaires éventuellement nécessaires pour la formulation d’un projet. Il en résulte une décision d’étudier en détail ou non les options choisies.

Cette identification doit suivre les méthodes internationalement reconnues, qui exigent au minimum que les objectifs généraux et spécifiques du projet soient identifiés ainsi que les activités à entreprendre et les résultats à atteindre.

Sur la base des besoins dûment exprimés par les bénéficiaires à travers le PND, les stratégies sectorielles (SS), les Plans Communautaires de Développement (PCD) et les rapports des études relatives au développement, les services techniques identifient les besoins d’investissement qui sont mis en examen du point de vue de leur capacité à pouvoir favoriser l’atteinte des objectifs sectoriels à moyen terme. Un répertoire des besoins éligibles est conçu et transmis aux décideurs. C’est ce qu’on appelle *«****le choix technique****».*

Les Directions techniques sectorielles (DTS) font des choix techniques préliminaires des idées de projet qui répondent le mieux aux besoins d’investissement des secteurs qu’elles proposent aux Directions de planification (DP) et de Programmation qui en font une étude approfondie. Cette étude part d’une analyse des idées proposées ensuite de la sélection des idées de projets qui présentent les meilleurs atouts du point de vue de leur capacité à pouvoir satisfaire aux priorités de développement et enfin de l’établissement d’un répertoire des idées de projet qui sont soumis aux décideurs (cabinets ministériels).

Les cabinets ministériels examinent les propositions de besoins émanant des services techniques, font les rapprochements nécessaires avec les stratégies et politiques en cours et opèrent les choix définitifs qui sont en retour transmis aux services techniques de la Direction de la Programmation (ministère en charge de la planification) à travers les Départements/services des statistiques, Planification et suivi-évaluation pour la prise en compte. C’est ce qu’on appelle *« l’idée de projet ».*

**Etape 3: Préparation et formulation** :

La quatrième étape de la gestion du cycle de projet consiste à organiser les idées émises au cours des étapes précédentes. Cette phase permet le passage de l’idée de projet à un document structuré du projet qui peut être présenté pour la mobilisation de financement.

Ce document intègre en son sein le cadre logique qui est l’outil le plus souvent utilisé auquel s’ajoute t des plans et des calendriers de travail détaillés, afin de visualiser le déroulement de la mise en œuvre des différentes activités.

Le cadre logique permet de présenter de façon systématique et logique les objectifs d'un projet et leurs liens de causalité, d'indiquer les modes de vérification du degré de réalisation des objectifs et de définir les hypothèses, extérieures au projet, qui peuvent influencer sa réussite.

Le cadre logique, articulé autour de concepts interdépendants, se présente sous forme d'une matrice à quatre colonnes et quatre lignes telle que présentée ci-dessous:

|  |
| --- |
| Grille du cadre logique |
| Structure duProjet | Indicateurs objectivementvérifiables (IOV) | Sources/Moyens devérification (MV) | Hypothèses/risques |
| Objectif deGlobal |  |  |  |
| Objectif(s) spécifiques |  |  |  |
| Résultats |  |  |  |
| Activités |  |  |  |
|  | Conditions préalables/moyens |
|  |

Les hypothèses ou risques sont des facteurs externes qui échappent souvent au contrôle direct du projet mais qui influencent sa réussite. Ces facteurs sont formulés de façon positive. Afin de progresser des activités vers les objectifs, au fur et à mesure du déroulement du projet les hypothèses doivent se confirmer.

L’élaboration d’un cadre logique comporte deux étapes, qui se déroulent progressivement dans les phases d’Identification et d’Instruction du cycle de projet.

1. L’analys*e* durant laquelle la situation existante est analysée pour développer une vision de la « situation future souhaitée » et sélectionner les stratégies à utiliser pour y parvenir. L’idée clé est que les projets / programmes sont conçus pour résoudre des problèmes rencontrés par des groupes cibles / bénéficiaires, la population , et répondre à leurs besoins et intérêts. Il existe quatre types d’analyse à effectuer :
* l’analyse des parties prenantes
* l’analyse des problèmes (image de la réalité)
* l’analyse des objectifs (image d’une situation future améliorée)
* l’analyse des stratégies (comparaison de différentes options en réponse à une situation donnée)
1. L’étape de planification, durant laquelle l’idée de projet se traduit en un plan opérationnel pratique, prêt à la mise œuvre. C’est à cette étape que le cadre logique est élaboré, et que les activités et ressources sont définies et intégrées dans leurs calendriers respectifs.

La formulation vise ainsi à réunir toutes les données nécessaires pour une approche rationnelle de l’action et pour la rendre opérationnelle. Les résultats des études sont consignés dans un rapport appelé «***document de projets***».

**Etape 4 : évaluation ex-ante** : C'est l'étape de la justification du projet sur la base d'une analyse approfondie de critères objectifs, économiques, financiers, sociaux et environnementaux.

La question essentielle est la suivante : "Ce projet va-t-il produire à coup sûr les résultats escomptés?"

Les ministères techniques sont responsables de cette étape. Les programmes et projets prioritaires sont présentés dans le document des stratégies sectorielles.

**Etape 5: Négociation financière**

La démarche de négociation de financement consiste à évaluer les besoins de financement et obtenir le financement. Un projet peut être financé par les ressources internes (budget national) ou externe.

Si le financement est externe, après l’élaboration du plan de financement, il faut préparer le dossier de demande de financement et le déposer auprès des éventuels bailleurs, suivra alors la période de négociation.

La négociation du financement intervient dès lors qu’un donateur se manifeste pour soutenir le projet. Tout un processus de plaidoyer est enclenché pour convaincre et s’entendre avec le donateur sur les modalités de son financement. Une fois que la requête de financement est approuvée et que l’évaluation est concluante, les différentes parties impliquées dans la réalisation de l’investissement (Gouvernement, partenaires techniques et financiers) acceptent de nouer des obligations juridiques qui engagent leur responsabilité propre à travers des conventions ou des accords de financement. Dès que ce projet a obtenu un financement, **il prend le Statut de « financement acquis » et fait l’objet d’inscription au Programme d’Investissement Public (PIP).**

Les ministères Sectoriels, les ministères en charge des Finances et de la Planification et des fois le ministère ayant dans ses attributions des Affaires Etrangères sont concernés par les négociations financières avec les bailleurs.

**Etape 6: programmation des projets** : C’est un processus ayant pour objet de faire une prévision, année par année, sur la période couverte par la programmation, les réalisations physiques des projets et l’exécution des dépenses correspondantes. Les ministères sectoriels et le ministère en charge de la Planification sont responsables de la programmation des projets.

**Etape 7: Exécution/mis en œuvre du projet :**

La mise en œuvre ou l’exécution d’un projet se fait par le suivi et l'évaluation. Le suivi est un processus continu pendant la mise en œuvre du projet alors que l'évaluation est menée ponctuellement.

La participation de toutes les parties prenantes, notamment des bénéficiaires du projet, au processus de suivi garantit l’intégration du point de vue de la communauté dans le projet, renforce l'engagement de chacun, contribue au développement des compétences et favorise la recherche commune de solutions. Elle est également un excellent moyen pour renforcer la communication entre les différents niveaux d'intervention du projet, par exemple entre les structures administratives et la population.

L’évaluation quant à elle adopte un point de vue plus large que le suivi car elle met à l’épreuve les hypothèses initiales qui sous-tendent la conception du projet et pose la question de savoir si les résultats et les objectifs du projet ont été atteints et s’ils étaient pertinents. Les conclusions et recommandations issues de chaque type d'évaluation présentent un intérêt particulier. Pour l'évaluation:

* ex-ante: elles conduisent ou non à la mise en œuvre d'un projet;
* intermédiaire (ou à mi-parcours): elles permettent de poursuivent le projet avec ou sans réorientation des objectifs et résultats visés ainsi que des activités;
* finale: elles donnent des éléments pour initier ou non la poursuite du projet ou de projets similaires avec ou sans modifications majeures de la conception du projet;
* ex-post: elles estiment la durabilité des résultats du projet et apprécient la possibilité de poursuivre ou de réorienter le projet avec ou non des changements dans les différentes étapes du cycle du projet.

Les ministères sectoriels sont pleinement responsables des projets placés sous leur tutelle et en assurent le suivi et l’évaluation.

Des rapports d'exécution sont régulièrement transmis au ministère de tutelle par le Chef du projet, avec copie au Ministère en charge de la Planification pour consolidation au niveau national et transmission des réalisations financières au ministère en charge des Finances pour la comptabilisation.

**Etape 8: Clôture du projet**

La période de clôture d'un projet n'est pas uniquement une date de fin des financements. C'est une période assez longue (entre 2 et 6 mois) pendant laquelle il n'est plus fait d'engagements nouveaux (signature de nouveaux contrats ou de bons de commande).

Cette période est nécessaire pour :

* La rédaction du rapport final et sa présentation au Comité de Pilotage avant que tous les cadres du projet se dispersent,
* La résiliation des contrats de bail, assurances, loyers, etc.
* Les formalités de licenciement du personnel,
* La vente des actifs ou leur transfert à une institution bénéficiaire,
* La clôture de tous les engagements du projet,
* L'édition des états comptables de clôture,
* La clôture des comptes bancaires et le virement du solde dans un compte agréé par le bailleur et le Gouvernement.

**Etape 9**. **Evaluation ex-post:** Les impacts de chaque projet auprès des bénéficiaires directs ou indirects sont en général évalués environ 2 ans après la clôture du projet. Cette évaluation est une opération lourde qui examine les résultats du projet et répond aux questions:

* Qu'est ce qui reste du projet une fois qu'il est achevé et que le personnel est parti ?
* Les équipements construits ou livrés sont-ils toujours en place ?
* Les bénéficiaires ont-ils profité durablement du projet? Ont-ils bénéficié d'un changement positif dans leur vie professionnelle / sociale / économique ?

### III.1.2. Les critères de priorisation / sélection des projets

Un processus rigoureux de sélection des projets est nécessaire pour optimiser l'efficacité et l'impact des investissements publics sur le développement et la réduction de la pauvreté.

Il serait en effet dangereux de ne pas savoir à l'avance vers où le pays doit se diriger et donc dans quels secteurs il faut investir : Une telle situation de non planification ne peut pas donner de bons résultats face aux enjeux essentiels de la réduction de la pauvreté et de la croissance, sources du développement.

Il y a 5 niveaux de priorisation / sélection qui sont à mettre en œuvre dans l'ordre suivant :

Niveau 1 : Fixation d'objectifs cohérents avec le cadrage macro-économique : les grandes masses d'investissements publics ventilées en dons, prêts, et financement intérieur.

Niveau 2 : Arbitrage intersectoriel (la répartition des grandes masses d'investissements entre les secteurs).

Niveau 3 : Priorisation de programmes dans un secteur.

Niveau 4 : Priorisation de projets dans un programme (quel projet nouveau doit être démarré ?)

Niveau 5 : Critères d'éligibilité des projets dans le PIP (les conditions spécifiques liées notamment au degré de certitude du financement).

## III.2 Etapes d’élaboration du Programme d’Actions Prioritaires (PAP)

Après l’élaboration du cadre logique de planification stratégique ayant conduit à l’identification des programmes à l’étape de conception du plan d’actions, le PAP permet de passer au cadre opérationnel de programmation. Le PAP est en effet une matrice qui définit de manière plus détaillée les programmes et les projets à réaliser en priorité dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de développement.

L’élaboration du PAP est un exercice permettant d’optimiser la réalisation des objectifs de la stratégie en tenant compte des contraintes liées aux ressources financières. Toutefois, il a l’intérêt de rendre les programmes et projets disponibles pour une inscription dans les différents cadres budgétaires qui existent (CDMT[[4]](#footnote-4), PIP[[5]](#footnote-5)).

Le plan d’actions prioritaires est conçu suivant les étapes suivantes :

**Etape 1:** Suivi des objectifs de la stratégie à travers la conception de l’architecture des différents programmes déclinés en actions prioritaires.

**Etape 2 :** Hiérarchisation des actions prioritaires au niveausectoriel, sur la base des documents de politique et/ou de stratégies sectorielles.

**Etape 3:** Formulation des mesures et projets avec les informations connexes sur le secteur responsable, le coût de mise en œuvre sur la période et les besoins de financement. Ces informations sont extraites des plans d’actions sectoriels, projet de budget sectoriel, projet de PIP sectoriel, etc. L’approche sectorielle est recommandée afin de respecter les exigences en matière de cadre logique.

**Etape 4 :** Priorisation des interventions (mesures et projets) suivant une grille de critères (cohérence avec les priorités nationales, capacité à générer des résultats, responsabilité mutuelle et maturité de l’intervention). Cette étape est réalisée pour chaque action au sein de la structure (ministère) qui en est responsable.

**Etape 5:** L’arbitrage budgétaire permet de classer les interventions en différentes catégories de priorités :

* **catégorie 1** : elle concerne les interventions les plus mûres à prendre en compte dans le cadre du scénario de référence ;
* **catégorie 2** : elle est relative aux interventions dont la maturité est inférieure à celle de la catégorie 1 mais prioritaires pour faire l’objet de mobilisation de ressources pour le passage à l’échelle du scénario de référence au scénario de croissance accélérée. Ce qui traduit l’enveloppe additionnelle à allouer au département ;
* **catégorie 3** : elle regroupe les interventions à faire mûrir davantage. Il s’agit des interventions qui ne sont ni de la catégorie 1, ni de la catégorie 2.

## III.3 Etapes d’élaboration du programme d’investissements Publics (PIP)

Le Programme d’Investissement Public est un outil de réalisation de la politique du développement économique et social du pays. Il reflète la politique d’investissement de l’Etat à savoir : l’orientation du niveau des investissements publics, le mode d’intervention de l’Etat, les priorités sectorielles et les choix des projets prioritaires. La programmation du PIP est triennale, glissante et révisée chaque année. Le programme d’investissements publics s’exécute à travers le budget annuel. L’élaboration du PIP est un exercice qui comporte des étapes séquentielles suivantes:

**Etape 1: Préparation de la Revue de l’état d’avancement des projets :** Cette étape est consécutive à la réception du circulaire budgétaire dont le contenu mentionne entre autres les principales contraintes liées aux dépenses prévisionnelles du PIP, aux informations relatives au Tableau des Opérations Financières de l’Etat (TOFE), le rappel des principaux axes stratégiques de la politique nationale de développement, de l’enveloppe financière globale par source de financement et par secteur. Le Ministère en charge de la Planification procède à la préparation d’une revue de l’état d’avancement des projets avec les sectoriels et les gestionnaires de projets.

**Etape 2: collecte et analyse des fiches de projets du PIP triennal par secteur :** Cette étape consiste à collecter les fiches de projet (formulation et bilan d’exécution). Ces fiches de projets produites chaque année permettent de collecter les informations sur les projets en cours d’exécution (année n – 1) et en année n.

**Etape 3: Séance de travail avec les ministères sectoriels :** A cette séance, se font les évaluations et analyses des fiches de projets proposées par les sectoriels. Ces fiches de projets doivent mentionner explicitement les charges récurrentes qui sont les charges d’exploitation ou d’entretien des projets mis en place, et préconiser des moyens pour leur financement.

**Etape 4: Elaboration de l’avant-projet du PIP annuel**: Le PIP de l’année n est élaboré au regard de la gestion du PIP de l’année n-1. La tranche de l’année n du PIP correspond à la partie d’investissement du budget de l’année n. La Prévision des tranches année n+1 et année n+2 du PIP est établie suivant les conditions d’alignement aux orientations macroéconomiques et d’atteinte des objectifs sectoriels.

Les projets seront inscrits au PIP en année 1, 2 ou 3 suivant les critères ci-après :

**1ère année**: (i) Priorité aux projets en cours qu'il faut achever, (ii) Appartenance du nouveau projet aux stratégies sectorielles, (iii) Etudes réalisées et concluantes, (iv) Financement : Inscription possible en première année du PIP des projets ayant un financement identifié et certain avec une convention de financement signée.

**2ème année**: (i) Le financement n’est pas acquis mais en négociation; (ii) les études réalisées sont disponibles, (iii) appartenance du nouveau projet aux stratégies sectorielles.

**3ème année**: (i) Le financement est en négociation ou à rechercher et les différentes études des projets ont déjà démarré, (ii) les projets identifiés et les études de faisabilité sont en cours.

**Etape 5: Inscription dans la loi des finances de l’année n :** Le document du PIP triennal, une fois finalisé, est transmis par le planificateur central au ministère ayant les finances dans ses attributions pour servir de référence à l’élaboration de la loi des finances. La première année du PIP discutée en conférence budgétaire devient partie intégrante du budget d’investissement de l’année n.

## III.4 Etapes d’élaboration du CDMT Sectoriel

Les points d’ancrage et d’opérationnalisation de la stratégie gouvernementale se trouvent dans les ministères et institutions. Par conséquent, chaque ministère et institution doit disposer de son outil de cadrage budgétaire interne: le CDMT Sectoriel. L’élaboration d’un CDMT se fait en six étapes décrites dans la figure ci-après :

***Objectif :*** *(i*) faire le point sur l’exécution des activités des programmes budgétisées au cours des exercices précédents (n-2, n-1 et n) ;(ii) interroger leur contribution à l’atteinte des performances des programmes .

***Input :*** *(i*) Rapport d’exécution des activités et des actions; (ii) Rapport *Annuel de Performance des programmes.*

**Etape 1 :**

Revue des activités des programmes

**Output :** Les résultats atteints par la mise en œuvre des activités( en cours d’exécution) des programmes et des projets.

**Etape 2 :**

Actualisation et priorisation du portefeuille des activités des programmes

**Output :** Portefeuille des activités/projets actualisés par programme

***Objectif :*** *(i) Décliner chaque activité en tâches; (ii) estimer les coûts des tâches et par agrégation ceux des activités, des actions et des programmes.*

***Input*** *: (i) Portefeuille des activités actualisées par programme ;*

*(ii) Documents justificatifs de maturité des activités; (iii) Rapports d’exécution des projets.*

*Objectif : i) Disposer d’un portefeuille actualisé d’activités pertinentes et prioritaires à mettre en œuvre dans les trois années à venir.*

***Input :*** *(i) PAP actualisés ; ii) Rapports d’exécution des activités des deux derniers* exercices *(n-1 à n-2); iii) Rapport de performance des programme ; (iv) Rapport sur l’état de maturités des activités.*

**Etape 3 :** Déclinaison des activités en tâches et Estimation de coûts

**Output : (**ii) Portefeuille d’activités chiffrées par programme ; (ii) Fiches d’information de projet remplies

***Objectif :*** *disposer d’une répartition des ressources budgétaires (de moyen terme) indiquées dans le CBMT entre les différents programmes du ministère.*

***Input :*** *(i) Le CBMT ; (ii) Portefeuille d’activités chiffrées par programme; (ii) rapport annuel de performance des programmes.*

**Etape 4 :**

Répartition des allocations du Cadrage Budgétaire à Moyen Terme(CBMT) entre les programmes

Output : Enveloppes indicatives des différents programmes du ministère

**Etape 5 :** Programmation financière pluriannuelle par programme

**Output :** Tableau de programmation financière triennale des programmes

***Objectif :*** *i) proposer une ventilation à moyen terme des ressources allouées aux programmes, entre les activités/ projets et tâches en précisant la nature économique et la source de financement.*

***Objectif :*** *Disposer d’un CDMT validé.*

***Input :*** *(i) Tableaux de programmation financière de toutes les activités par programme ; (ii) les Stratégies; (ii) rapport annuel de performance des programmes.*

*.*

***Input*** *: (i) Enveloppes indicatives allouées aux différents programmes du Ministère ; ii) Portefeuille des activités et chiffrées par programme ; (iii) Documents justificatifs de maturité des activités; iv) Rapports d’exécution des projets.*

**Etape 6 :** Consolidation et Validation du CDMT

***Output* :** *Rapport de programmation validé*

##

## III. 5. Phases d’élaboration du Plan Communautaire de Développement (PCD)

Le guide d’élaboration d’un Plan Communautaire de Développement détaille toutes les phases et étapes à suivre pour son élaboration. Il inclut également la démarche de suivi-évaluation de sa mise en œuvre, les rôles et les responsabilités des parties prenantes dans le processus d’élaboration du Plan Communautaire de Développement. Son utilité est d'aider les communautés à se doter d’un outil stratégique de développement au niveau local.

Le présent guide, qui s’inspire du contenu du guide national pratique de planification communale actualisé, donne le schéma de référence de la planification locale. Le processus de son élaboration s’articule autour des phases ci-après : (i) Phase préparatoire; (ii) Phase d’analyse-diagnostic; (iii) Phase d’élaboration du document du Plan Communal; (iv) Phase de validation et (v) Phase de Gestion du Plan.

### III.5.1 La phase préparatoire

La phase préparatoire s’articule autour des étapes suivantes :

**Etape 1: Lancement officiel du processus d’élaboration du Plan Communautaire de Développement au niveau national**: Cette étape est très importante avant l’actualisation du guide national pratique de planification communale. Elle consiste en une campagne d’information et de mobilisation nationale sur la nécessité de planification participative, d’évaluation et d’actualisation des plans au niveau local. En outre, elle est l’occasion de rappeler que la planification locale doit tenir compte des questions sensibles notamment le genre, la résilience aux changements climatiques, la sécurité alimentaire, etc.

**Objectif :** Les Ministères sectoriels sont informés du processus de planification et s'engagent à s’approprier, collaborer et à adhérer à tout le processus d'élaboration du plan communal.

**Résultats attendus :**

* Les parties prenantes s’engagent à s’impliquer dans le processus de planification locale en cohérence avec la planification nationale;
* La garantie que des instructions claires pour la participation effective des services techniques déconcentrés dans le processus de planification communale est obtenue.

**Etape 2 : Evaluation du Plan Communautaire de Développement précédent**: L’évaluation du Plan Communautaire de Développement précédent consiste à dresser un bilan des réalisations et des réformes entreprises, des contraintes rencontrées ainsi que les défis persistants permettant de mesurer le niveau d’exécution du précédent Plan Communautaire de Développement et servant de base à l’élaboration du prochain plan communal. Cette étape se fait une année avant l’élaboration du prochain Plan Communautaire de Développement.

**Objectif :** Analyser le niveau d’exécution du précédent Plan Communautaire de Développement pour servir de base à la planification suivante.

**Résultat attendu :** Le taux d’exécution du précédent Plan Communautaire de Développement est connu.

**Activités :**

* Mettre en place l’équipe de validation
* Faire l’évaluation ;
* Produire le rapport

**Etape 3 : Décision par les instances habilitées :** C’est l’étape au cours de laquelle le Conseil Communal formalise le début du processus d’élaboration du Plan Communautaire de Développement et les modalités de création des organes de gestion du processus au cours de sa session ordinaire ou extraordinaire. Si la collectivité locale n’est pas à son premier plan communal, l’initiative de planification du prochain processus doit être pensée dès le deuxième semestre de la dernière année de mise en œuvre du Plan Communautaire de Développement en cours comme une suite logique de l’étape d’évaluation globale de la mise en œuvre du plan.

**Objectif :** Lancer le processus d’élaboration du PCD.

**Résultat attendu :** La décision d’élaborer un Plan Communautaire de Développement est prise et une campagne d’information auprès des populations est lancée.

**Activités**

* Organiser une réunion de réflexion sur le bien-fondé de l’existence d’un plan communal, les moyens et les responsabilités pour le faire;
* Rendre disponible tous les outils indispensables à la planification communale;
* Elaborer les TDR pour la mise en place de l’équipe communale de planification;
* Informer les membres du conseil sur les outils existants dont le guide pratique de planification communale;
* Identifier une personne ressource pour appuyer la commune dans l’élaboration des TDR pour le recrutement d’un consultant chargé d’accompagner le processus en cas de besoin;
* Organiser des séances de renforcement des capacités pour pouvoir élaborer les TDR.

**Etape 4 : Campagne d’information et de sensibilisation :** Cette étape est fondamentale pour la réussite du processus de planification. Elle est transversale à tout le processus et vise l’information /sensibilisation des populations de la collectivité et des autorités locales.

A cette étape, l’accent est mis sur:

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

La campagne d’information/Sensibilisation sur l’ensemble du processus de planification doit être supportée par un plan de communication qui précise pour chaque phase, les activités de communication à réaliser, les moyens à utiliser et les groupes cibles.

**Objectif:** Amorcer la démarche sur des bases saines en fonction d’objectifs que recherche le plan

**Résultat attendu :** L’adhésion de la communauté à l’élaboration du PCD est acquise

**Activités**

* Organiser des réunions d’informations aux diverses structures et parties prenantes au processus;
* Organiser aux divers échelons administratifs des réunions d’information sur le processus d’élaboration du plan communal;
* Faire un bilan de la campagne d’information.

**Etape 5 : Formation de l’Equipe Communale de Planification (ECP) :** Il est important que l’équipe de planification soit multidisciplinaire et composée de personnes compétentes pouvant venir éventuellement de l’extérieur de la commune. Cette équipe est appuyée par des animateurs locaux choisis parmi les techniciens et volontaires provenant des structures opérationnelles dans la commune.

 A cette étape, il est prévu une formation à l’endroit des acteurs locaux (conseil de communal et comité de pilotage), organisée par le prestataire de services et porte essentiellement sur les éléments fondamentaux de la planification du développement, les étapes d’élaboration, les principaux outils à utiliser ainsi que les exigences du processus et la répartition des rôles.

**Objectif :** Promouvoir les compétences locales en matière de planification au sein de la commune

**Résultat attendu :** L’équipe d’animation maîtrise la démarche et les outils pour l’élaboration du plan communal

**Activités**

* Préparer, organiser et réaliser un plan de formation des animateurs sur la démarche et les outils de planification ;
* Assurer l’animation modèle sur une colline.

### III. 5.2 Phase de diagnostic

Après la phase préparatoire, l’équipe d’animation se déploie sur le terrain pour démarrer le diagnostic participatif dans la commune.

Le résultat de l’exercice de diagnostic permet d’identifier clairement, et ce pour chacun des thèmes (objet des groupes thématiques), les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces en vue de formuler par la suite des objectifs et stratégies de développement.

La phase de diagnostic distingue les étapes relatives à la collecte des données secondaires et primaire.

**Etape 6 : Collecte des données secondaires**: Il s’agit d’identifier quelles sont les données disponibles sur la commune pour une base d’information utile pour l’élaboration du plan communal. Compte tenu de la complexité et la diversité des données nécessaires, la collecte des données secondaires se fait avant le début du processus de l’élaboration du plan communal. Cette collecte préliminaire permet à l’équipe d’animation d’avancer plus rapidement et plus efficacement que si elle n’avait aucune information de base.

**Objectif :** Constituer une base de données actualisée permettant de se faire une idée sur la situation socio-économique de la commune

**Résultat attendu:**

* Les donnée les plus importantes sur la commune sont disponibles ;
* Une première analyse provisoire de la situation de la commune, tenant compte des différentes sensibilités (genre, changement climatique ; sécurité alimentaire, …) est faite.

**Activités**

* Rassembler toute la documentation existante sur la Commune;

Collecter les informations auprès des services techniques, des ONG, des Organisations des Sociétés Civiles et des opérateurs privés,

* Exploiter les statistiques et documentations sur la Commune,
* Synthétiser l’information sur la Commune et la désagréger

**Etape 7 : Collecte des données primaires:** Il s’agit de la collecte des données qualitatives selon la Méthode Accélérée de Recherche Participative (MARP) qui se fait auprès des communautés de l’entité concernée en tenant compte de toutes les couches de la population et les autres questions sensibles. C’est une étape qui se fait aux différents échelons administratifs depuis la colline jusqu’à la commune en passant par les zones.

1. **Diagnostic au niveau collinaire**

**Objectif**

* Identifier les forces et opportunités, les faiblesses et menaces, du développement par les populations des collines, analyser leurs causes et conséquences et propositions des solutions appropriées

**Résultats attendus**

* Les forces et les opportunités, les faiblesses et menace collinaires sont connus

**Activités**

* Animer les populations en assemblées générales à un endroit choisi avec le concours des autorités locales en veillant
* Animer les populations groupées par collines de recensement et éventuellement par groupe d’intérêt,
* Dégager les priorités pour l’entité concernée
1. **Diagnostic au niveau zonal**

**Objectif :** Analyser de façon participative les données collectées au niveau des collines et identifier éventuellement d’autres contraintes ainsi que les problèmes prioritaires au niveau des zones.

**Résultats attendus**

Le diagnostic de la zone est établi

**Activités**

* Rappeler de manière exhaustive les résultats des consultations communautaires;
* Procéder à un exercice de localisation de la zone et sa subdivision administrative (carte établie par les participants) ;
* Inventorier de manière exhaustive les atouts (brainstorming par cartons) ;
* Inventorier systématiquement les contraintes (brainstorming par cartons).

 **Analyse des atouts**

* Reformuler plus explicitement les atouts (cartons) ;
* Faire la classification des atouts par familles (cartons) ;
* Apprécier le niveau de conscience des populations par rapport à ces atouts ;
* Apprécier l’état de sauvegarde ou destruction de ces atouts ;
* Analyser le niveau de mise en valeur de ces atouts ;
* Recueillir les propositions pour mieux valoriser ces atouts.

 **Analyse des contraintes**

* Reformuler plus explicitement des contraintes (cartons) ;
* Etablir les relations de causes à effets entre les contraintes : définir les familles des contraintes (cartons);
* Identifier les contraintes centrales (cartons);
* Hiérarchiser les contraintes (matrice de classification référentielle);
* Elaborer l’arbre à problèmes à partir des contraintes hiérarchisées (arbre à problèmes), Elaborer l’arbre à objectifs d’où découleront les solutions des problèmes et actions à mener (arbre à objectifs) ;
* Elaborer une matrice des actions à mener dans la zone ;
* Apprécier l’état de la structuration communautaire et fonctionnalité du comité de développement des collines de la zone;
* Désigner les représentants de la zone pour participer à la synthèse communale
1. **Diagnostic au niveau communal**

**Objectif :** Produire le plan d’action communautaire à partir d’une analyse socio-économique complète de la commune.

**Résultats attendus**

- Une synthèse contenant les potentialités de la commune est dégagée ainsi qu’un tableau récapitulant les contraintes de l’entité, leur manifestation, et les solutions proposées.

 - Les actions sectorielles à mener sont identifiées et la contribution de la communauté est arrêtée.

### III.5.3. Phases d’élaboration du document du plan communautaire de développement

Après la phase de diagnostic, l’équipe communale d’animation se met à l’œuvre pour élaborer le document de plan communautaire de développement.

**Etape 8 : Discussions, réflexions thématiques et arbitrages des priorités :** Cette étape consiste à définir la vision de la commune et à mener des discussions, des réflexions thématiques, arbitrages et choix des priorités afin d’inciter les responsables sectoriels pour une implication effective dans l’élaboration de leur plan communal.

**1. Définition de la vision de la commune**

Après concertation avec le Conseil Communal, l'administrateur présente l’état actuel de la commune ainsi que les défis du développement et les réformes nécessaires et propose ce que sera la maquette de sa commune à l’horizon définie. L’image de la commune montre comment elle envisage son avenir à l’horizon de cinq ans à venir.

**Objectifs**

* Définir l'image de la commune dans les cinq ans à venir.

**Résultat attendu**

* L’image de la commune après 5 ans à venir est bien définie.

**Activité**

* Déterminer les voies et moyens pour réussir et atteindre la vision

**2. Discussions, des réflexions thématiques, arbitrages et choix des priorités.**

 Pour assurer la faisabilité des projets provenant des propositions exprimées par les représentants des populations et leur cohérence avec le niveau national, le respect des normes techniques doit être de rigueur. Un travail des commissions thématiques s’avère indispensable pour bien canaliser les négociations sur la prise de décisions sur les projets à entreprendre.

**Objectifs**

* Assurer la cohérence entre les propositions du contenu du Plan Communautaire de Développement avec les orientations nationales ainsi que leur faisabilité technique et financière ;
* Analyser l’impact social, technique, économique et environnemental des propositions sur la vie des habitants de la commune

**Résultats attendus**

* Les orientations retenues à l’étape 5 sont approfondies ;
* Les décisions sur les priorités sont prises ;
* Des projets concrets, techniquement et financièrement réalisables sont proposés en conformité aux orientations nationales ;
* Expression des changements attendus sous forme d’indicateurs d’impacts ;
* L’ébauche du Plan Communautaire de Développement est élaborée en y intégrant un plan de renforcement des capacités.

**Activités**

* Mettre en place les commissions thématiques ;
* Sensibiliser les responsables sectoriels pour une implication effective dans l’activité ;
* Se concerter avec les responsables des services techniques et l’administration ;
* Proposer des projets précis ;
* Elaborer le rapport par commission ;
* Examiner la conformité des propositions avec les normes de planification et textes légaux et législatifs existants ;
* Restituer les travaux de commission thématiques ;
* Prioriser les propositions des commissions thématiques ;
* Elaborer une ébauche du Plan Communautaire de Développement (matrice des projets communaux) ;
* Renforcer l’équipe de rédaction selon les spécificités communales

**Etape 9 : Intégration des ODDs :** La commune n’étant pas isolée, le Plan Communautaire de Développement cherche à répondre aux orientations internationales en matière de planification.

**Objectif :**

* Produire un Plan Communautaire de Développement cohérent avec les cibles des Objectif du Développement Durables priorisés au niveau national

**Résultats attendus**

* Une matrice montrant la cohérence entre les cibles ODD priorisés au niveau national et les projets du Plan Communautaire de Développement est établie

**Activités**

- Rendre disponible les outils (matrice des actions, cibles ODDs priorisés) ;

- Organiser une réunion de l’Equipe Communal de Planification (ECP).

**Etape 10 : Rédaction du premier draft du Plan Communautaire de Développement:** Sur base des propositions de l’étape précédente, l’administration communale passe à la rédaction du projet du Plan Communal.

**Objectif :**

* Produire un document reflétant l’ensemble des réflexions et des décisions prises aux étapes antérieures

**Résultats attendus**

* Le draft du Plan Communautaire de Développement est disponible

**Activités**

* Mettre en place l’équipe de rédaction ;
* Rédiger le document et le présenter à l’administration communale

**Etape 11 : Restitution du draft de projet du Plan Communautaire de Développement:** Une fois que le draft du Plan Communautaire de Développement est disponible, il est restitué aux communautés pour leur permettre de constater l’évolution des choix prioritaires au cours des différentes séances de réflexion ainsi que les décisions finales à l’échelon communal.

**Objectif :**

* Rassurer les communautés de base que leurs contributions ont été prise en compte dans l’élaboration du plan

**Résultat attendu**

- Un plan consensuel est disponible ;

**Activités**

- Etablir un calendrier de restitution;

- Mettre en place une équipe de restitution ;

- Restituer le contenu du projet de Plan Communautaire de Développement avec les moyens didactiques adaptés ;

- Recueillir les commentaires ou observations des communautés ;

 -Vérifier les actions qui peuvent être menées par les communautés et les actions qui nécessitent des appuis extérieurs ;

- Discuter des étapes à suivre.

**Etape 12 : Rédaction du Projet du Plan Communautaire de Développement:** Après la restitution et collecte des observations auprès de la population, l’équipe de rédaction procède pour trois jours à la rédaction du projet du Plan Communautaire de Développement qui sera objet de présentation aux partenaires de la commune pour leur engagement à sa mise en œuvre.

**Objectif**

* Améliorer le document du Plan Communautaire de Développement tenant compte des contributions des communautés

**Résultat attendu**

* Le projet du Plan Communautaire de Développement est amélioré et prêt à être présenté aux partenaires pour leur engagement.

**Activités**

* Intégrer les contributions (observations et commentaires) des communautés dans le projet du Plan Communal

**Etape 13 : Pacte local :**  L’audit global de la collectivité locale qui suit les enquêtes quantitatives et qualitatives et l’expression des besoins obtenus suivant la MARP débouchent sur l’élaboration du Pacte local de développement qui indique les mesures à mettre en œuvre par la collectivité pour lui assurer une bonne gouvernance et un développement harmonieux.

**Objectif**

* Recueillir les engagements par le conseil communal pour la mise en œuvre du Plan Communautaire de Développement (engagement en ressource humaines, matérielles et financières).

**Résultats attendus**

* Le taux d’engagement des partenaires et autres acteurs dans la mise en œuvre du Plan Communautaire de Développement est connu

**Activités**

- Identifier les partenaires actuels et potentiels ;

- Inviter les acteurs identifiés ;

- Informer/ sensibiliser les partenaires sur les principaux objectifs, les résultats attendus et principales actions prévues par le Plan Communautaire de Développement;

- Signature des engagements à partir de la matrice des actions

**Etape 14 : Finalisation du document de projet du Plan Communautaire de Développement:** Après le pacte local, l’équipe de rédaction intègre les engagements des partenaires dans le draft du plan communal.

**Objectif**

* Finaliser le document du PCD (fond et forme) en tenant compte des engagements des partenaires.

**Résultats attendus**

* Le projet de Plan Communautaire de Développement est amélioré et prêt à être transmis au cabinet du Gouverneur

**Activités**

* Intégrer les résultats du pacte local et de la localisation des ODDs ;
* Finaliser la rédaction du projet du plan communal.

### III.5.4 Phase de validation

**Etape 15 : Validation du Plan Communautaire de Développement par le Conseil Communal :** Après l’élaboration du plan communal, il reste la reconnaissance officielle du document. Cela est fait par les membres du conseil communal, le CC approuve le Plan Communautaire de Développement comme document d’orientation pour le développement de la commune sous réserve des observations à l’échelon provincial et national.

Les membres du Conseil Communal examinent le projet du Plan Communautaire de Développement et échangent sur le document. Sur base des critères préétablis au niveau communal, ils l’approuvent et le soumettent à l’échelon provincial et national pour vérification de la conformité aux autres instruments de planification.

**Objectif**

* Approuver le document du Plan Communautaire de Développement

**Résultat attendu**

* Le Plan Communautaire de Développement est approuvé par le CC.

**Activités**

* Soumettre le Plan Communautaire de Développement au niveau du CC ;
* Examiner le Plan Communautaire de Développement;
* Décider de son acceptation, rejet ou amendement

**Etape 16 : Présentation du Projet de Plan Communautaire de Développementaux instances Provinciales :** Une fois que la rédaction du Projet de Plan Communautaire de Développement est finalisée, il est présenté au Comité Provincial de Développement (CPD) pour analyse et exploitation. Le CPD fait des échanges avec le Conseil Communal sur le Plan Communautaire de Développement et c’est à cette étape que toutes les communes de la même province le fassent en même temps et que les intervenants potentiels dans la province dont les représentants des PTF soient invités à cette séance comme observateurs.

**Objectif**

* Finaliser l’analyse et de l’exploitation du document de Plan Communautaire de Développement en tenant compte de toutes les questions d’intercommunalité et programmes extra-communaux

**Résultat attendu**

* Le feedback de l’instance provinciale habilitée aux CC est disponible

**Activités**

* Soumettre le projet de Plan Communautaire de Développement à l’autorité provinciale ;
* Programmer la réunion d’échanges ;
* Inviter les participants ;
* Organiser la logistique ;
* Examiner le Plan Communautaire de Développement;

**Etape 17 : Transmission du Plan Communautaire de Développement à l’échelon national :** Une fois que le Plan Communautaire de Développement est approuvé par le Conseil Communal, et après intégration des éléments émanent de la province. Cette dernière le transmet au Ministère ayant la Planification dans ses attributions pour vérifier la cohérence du Plan Communautaire de Développementaux outils nationaux (PND) et internationaux (ODD).

**Objectif**

* Rendre cohérent le PCD avec les outils nationaux (PND) et internationaux (ODDs).

**Résultat attendu**

* Les observations éventuelles au niveau national sur l’alignement du plan communautaire de développement au PND et aux ODDs sont disponibles

**Activités**

- Vérifier la cohérence du Plan Communautaire de Développement avec les outils nationaux (PND) et internationaux (ODD) ;

**Etape 18: Intégration des observations du Plan Communautaire de Développement par l’équipe communal de rédaction**

Après le travail de vérification de cohérence du Plan Communautaire de Développementaux outils nationaux et internationaux, l’équipe communale de rédaction intègre les observations émises par le Ministère en charge de la Planification dans le projet de plan communal.

**Objectif**

* Enrichir le document du Plan Communautaire de Développement en tenant compte des observations émises par le Ministère en charge de la Planification

**Résultat attendu**

* Le projet de Plan Communautaire de Développement est amélioré et prêt à être présenté au Conseil Communal

**Activités**

* Intégrer les observations émises par le Département de la planification nationale dans le projet de plan communautaire de développement

**Etape 19 : Vérification de l’intégration des observations du Ministère en charge de la planification nationale sur le Plan Communautaire de Développement**: Après l’intégration des observations par l’équipe communale de rédaction, le Ministère en charge de la Planification Nationale se rassure que toutes les observations émises ont été intégrées dans la partie finale du document.

 **Objectif**

* Se rassurer que les observations émises par le Département de la Planification Nationale ont été prises en compte

**Résultat attendu**

* Les observations émanant du Département de la Planification Nationale sont intégrées dans le projet de Plan Communautaire de Développement

**Activités**

- Vérifier la prise en compte des observations émises par le Département de la Planification Nationale dans toutes les communes.

### III.5.5 Phase de mise en œuvre du plan communal

**Etape 20 : Mise en œuvre du Plan Communautaire de Développement:** Une fois le Plan Communautaire de Développement déclaré exécutoire par le Ministère en charge de la planification, le conseil communal prend des mesures nécessaires pour le mettre en œuvre.

**Etape 21 : Actualisation du Plan Communautaire de Développement:** Le Plan Communautaire de Développement est un document dynamique qui doit faire objet de revue périodique après quatre ans de sa mise en œuvre. Toutefois, le document peut être révisé chaque fois de besoin sur demande du conseil communal.

### III.5.6. Phase de suivi-évaluation du Plan Communautaire de Développement

La mise en œuvre du PCD est assurée par le Ministère en charge du développement communautaire. Le Conseil communal par le biais de son Secrétaire (Administrateur communal) assure la gestion quotidienne du PCD.

Afin de se rassurer de la bonne mise en œuvre du PCD, le Ministère en charge du développement communautaire effectue une évaluation à mi-parcours et une autre à l’échéance afin de préparer le prochain PCD. Une copie des rapports d’évaluation est transmise au Ministère en charge de la planification pour servir à l’évaluation du PND.

### III.5.7. Rôle et responsabilité des différentes parties prenantes.

**Elus nationaux et locaux ainsi que les ressortissants des communes:** S’approprient du PCD de leur circonscription dès leur conception et s’investissent dans le renforcement des capacités des acteurs locaux impliqués dans l’élaboration et la mise en œuvre des PCD.

**Autorités communales :** s’impliquent dans les activités de planification communale en participant à toutes les étapes d’élaboration du PCD, prévoient et mobilisent des ressources nécessaires à l’élaboration des PCD notamment dans la prise en charge de certains frais comme la motivation des équipes communales de planification, mettent en place toutes les structures communales requises sensibles au genre pour les activités de planification, proposent un plan de renforcement de compétences des acteurs communaux tenant compte des besoins réels, mettent à contribution la déconcentration des services sectoriels en vue de profiter de l’expertise des cadres des structures étatiques déconcentrés et pour une cohérence des PCD avec les normes de chaque secteur.

**Autorité provinciale:** élaborent une vision globale du développement de la province en tenant compte des objectifs et des stratégies de développement des communes, font la synthèse provinciale des PCD des différentes communes, contribuent à orienter et coordonnent les intervenants au développement en concertation avec les autorités communales.

**Ministères sectoriels :** désignent les points focaux chargés d’accompagner le processus d’élaboration des PCD et procèdent à la synthèse des plans de développement à tous niveaux pour renforcer la planification ascendante et l’articulation de la planification communale, sectorielle et nationale.

**Partenaires techniques et financiers :** Sans se substituer aux autorités communales, ils apportent leurs appuis lors de l’élaboration et de la mise en œuvre des PCD en respectant leurs domaines d’intervention et en tenant en compte des priorités communautaires.

# REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. Guide d’utilisation du cadre des dépenses à moyen terme, année
2. Guide méthodologique de planification stratégique au Cameroun, Edition 2011
3. Guide national pratique de planification communale, édition 2017
4. Guide national pratique de planification communale, édition 2019,
5. Guide pratique d’élaboration des stratégies sectorielles, édition 2019,
6. Manuel de procédures et d’implantation de la chaine PPBESE au Togo, 2016
7. Manuel des méthodes et procédures du programme d’investissement public, année
8. Plan National de Développement (PND Burundi 2018-2027), 2018
9. Stratégie sectorielle du Ministère des Finances, du Budget et de la Coopération au Développement Economique 2018-2027, 2020

# ANNEXES

## A1 : Définition des concepts

|  |  |
| --- | --- |
| **Concepts**  | **Définition**  |
| **Activité** | Ensemble de plusieurs tâches qui visent le même objectif. Les activités sont les actions de plus bas niveau qui doivent être planifiées.Les tâches qui composent les activités sont les actions les plus simples. |
| **Analyse des problèmes** | Il s’agit d’en rechercher les véritables causes, de délimiter le champ de manifestation du problème, recenser toutes les conséquences possibles et préconiser toutes les solutions possibles. |
| **Analyse des risques**  | Processus visant à identifier systématiquement les conséquences indésirables et les risques, avec quantification de leur probabilité d’apparition et leur impact prévisible.  |
| **Approbation** | C’est l’étape au cours de laquelle l’autorité habilitée (le conseil communal, le Ministère ayant la planification dans ses attributions) délibère sur le plan de développement de la commune sur base des critères bien définis.  |
| **Arbre à problèmes** | Un arbre à problème est un outil de cadre logique, d’analyse participative qui permet de schématiser les causes et les effets d’un problème spécifiques afin de mieux le comprendre et mieux envisager sur quoi il serait possible d’agir. |
| **Arbres à objectifs** | Un arbre à objectif est un outil initial d’analyse qui fait partie d’une chaine de réflexion et définition de projets, suite logique de l’arbre à problème. |
| **Axe stratégique** | Un axe stratégique est une orientation majeure autour de laquelle une institution organise ses activités et se structure. Il établit une cohérence entre les activités, les moyens et les ressources disponibles et potentiels.  |
| **Bénéficiaires** | Individus, groupe ou organisations qui bénéficient de l’action de développement, directement ou non. |
| **Budget d’Investissements** | C’est un ensemble des ressources prévues pour financer un actif dont la finalité est de durer jusqu’à son amortissement total ou sa session plus ou moins lointaine.  |
| **Budget de fonctionnement** | Portion du budget global affectée autres que celle d’investissements.  |
| **Cadrage budgétaire** | C’est un outil permettant d’établir sur une période minimum de trois ans les grandes catégories des dépenses publiques par nature, par fonction et par ministère. |
| **Cadrage macro-économique** | Un exercice par lequel la situation économique et financière d’un pays est analysée ou évaluée. Il sert de base à la définition des politiques économiques et de développement du pays. C’est un outil de prévision qui établit des scénarios macroéconomiques, et évalue le potentiel économique, et anticipe les incertitudes ainsi que les chocs susceptibles d’affecter l’économie. Il est utilisé pour dessiner la trajectoire à court, moyen et long terme de l’économie.  |
| **Cadre des dépenses à Moyen terme** | Le Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) est un instrument d’allocation de ressources aux différents secteurs d’intervention de l’Etat, compatible avec le cadrage budgétaire et représentant un ensemble de priorités du pays à moyen terme.  |
| **Cadre institutionnel** | Ensemble des dispositions institutionnelles, juridiques et/ou réglementaires associées à l’objet considéré (projet, programme, secteur, etc.) Ceci comprend les engagements internationaux, les lois, et textes qui régissent ledit objet. Les mécanismes de travail (comités, cadres de concertation partenariale, etc.) peuvent y être inclus |
| **Cadre logique** | C’est un outil de conception et de conduite de projet.C’est un document qui donne un aperçu complet des objectifs, des résultats, des activités et des ressources d’un projet. |
| **Cause des problèmes** | Les causes sont des facteurs explicatifs d’un problème. Les causes elles-mêmes sont souvent reliées entre elles par la logique cause-effet. Dans ce cas, l’on s’attend à l’élaboration d’une hiérarchie de causes |
| **CDMT ministériels** |  Le CDMT ministériel est un outil de planification qui tient compte des indications des ressources communiquées par le CDMT central et propose une ventilation à moyen terme des ressources entre les programmes, les projets et les activités en précisant la nature économique, la fonction et la source de financement. Cette allocation intra ministérielle tient compte des priorités des programmes et projets dans la stratégie du ministère. |
| **Court terme** | Période suffisamment longue pour que les projets puissent atteindre les résultats/produits attendus (atteinte des objectifs opérationnels) : (entre 0 et 5 ans) |
| **Développement** | Le développement peut s’entendre comme tout changement en vue du mieux-être. Il prend en compte les aspects de distribution de revenu et les changements au niveau des ménages et de l’individu. |
| **Développement communal (local)** | C’est un processus dynamique qui mobilise les acteurs autour d’une vision commune de valorisation des ressources du territoire de la commune en vue de la satisfaction des besoins des populations concernées. |
| **Développement durable** | Le développement durable est le développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. En d’autres termes les modes de production et de consommation doivent respecter l’environnement humain ou naturel, et permettre à tous les habitants de la terre de satisfaire leurs besoins fondamentaux : se nourrir, se loger, se vêtir, s’instruire, travailler et vivre dans un environnement sain. |
| **Diagnostic d’un secteur (état des lieux)** | Le diagnostic d’un secteur consiste à identifier ses problèmes, les analyser en vue de ressortir les problèmes majeurs/centraux ainsi que leurs causes et leurs effets. En conséquence, un bon diagnostic débouche nécessairement sur la construction d’arbres à problème (un arbre à problème pour chaque problème central identifié). |
| **Effet** | Ce terme s’utilise pour désigner un impact, une conséquence ou résultat à long terme sur les populations cibles et sur l’environnement. |
| **Efficacité** | Capacité d’obtenir le résultat souhaité ou attendu ou d’atteindre l’objectif fixé. |
| **Efficience** | Capacité de parvenir à un maximum avec un minimum des ressources.  |
| **Evaluation** | L’évaluation est une appréciation périodique d’un projet programme en terme d’efficacité, d’efficience, d’impact, de viabilité, et de pertinence dans les objectifs fixés. Elle se fait généralement comme analyse indépendante portant sur le contexte, les objectifs, les résultats, les activités et les moyens déployés en vue de tirer les leçons susceptibles d’orienter la prise de décision. En plus elle est un exercice limité dans le temps (période), qui vise à apprécier systématiquement et objectivement, l’efficacité, la pertinence et l’impact des interventions dues au programme, projet etc. en cours ou achevé. |
| **Fiabilité** |  Cohérence et consistance des informations sur la base desquelles se fondent l’évaluation et les jugements qui en découlent.  |
| **Finalité** |  Objectif global vers lequel l’action de développement doit contribuer. |
|  **Groupe cible** |  (Population cible) Personnes ou organisations au bénéfice desquelles l’action de développement est entreprise.  |
| **Hypothèses** |  Suppositions déduites de facteurs ou de risques pouvant avoir des répercussions sur le progrès ou le succès de l’action de développement.  |
| **Impacts** | Effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une action de développement, directement ou non. |
| **Indicateur**  | C’est une variable quantitative et qualitative qui permet de mesurer les résultats atteints ou produits générés par l’exécution des activités. |
| **Indicateurs SMART** | C’est un outil d’appréciation permettant de décrire les objectifs que l’on veut exprimer de façon la plus claire, la plus simple à comprendre et pour lesquelles les résultats sont réalisable dans le temps  |
| **Loi de Finances** | L’acte législatif qui autorise le pouvoir exécutif à percevoir l’impôt et à engager des dépenses publiques pour une période déterminée (généralement d’une année). |
| **Long terme** | Période suffisamment longue pour que les politiques et programmes puissent produire des effets (impacts) : > 15 ans |
| **Moyen terme** | Période suffisamment longue pour que les programmes et les mesures de politique puissent produire les résultats escomptés (atteinte des objectifs spécifiques) : (entre 5 et 15 ans) |
| **Objectif** | Un objectif est un résultat attendu qu’une intervention vise à atteindre |
| **Orientations stratégiques** |  Elles indiquent la direction des efforts à mener.  |
| **Outils** | Ce sont des techniques utilisées à l’aide desquelles les informations collectées (données) sont traitées et interprétées durant une analyse/ évaluation de situation donnée d’un pays/d’une communauté. |
| **Partenaires** | Personnes et/ou organisations qui collaborent pour atteindre des objectifs convenus en commun. |
| **Parties prenantes** |  Agences, organisations, groupes de personnes/population ou individus qui ont un intérêt direct ou indirect dans l’action de développement.  |
| **Performance** |  Mesure selon laquelle l’action de développement planifié par un pays/communauté ou un partenaire, selon des critères, des normes, des orientations spécifiques, obtient des résultats conformes aux objectifs fixés  |
| **Pertinence** |  Mesure selon laquelle les objectifs de l’action de développement ou planifiés correspondent aux attentes des bénéficiaires, aux besoins du pays/communautés ou aux priorités globales. |
| **Plan** | Le plan (par ex., pour une zone géographique ou un domaine technique) est le plus haut niveau de planification opérationnelle. Il regroupe plusieurs programmes (et leurs projets, activités, etc., respectifs) en vue d’atteindre certains des objectifs stratégiques de l’organisation. |
| **Plan d’Actions Prioritaires (PAP)**  | Un inventaire des programmes/projets hiérarchisés à réaliser sur une période déterminée (annuelle, triennale, quinquennale) afin d’atteindre les objectifs définis.  |
| **Plan National de Développement (PND)** | Il s’agit d’un ensemble cohérent de programmes visant à introduire des changements positifs dans la vie du pays.  |
| **Plan triennal/ quinquennal/décennal** | Un plan triennal/ quinquennal/décennal est une déclinaison des objectifs globaux de la vision en objectifs triennaux/quinquennaux/décennaux assorties des stratégies, programmes et projets permettant de les atteindre dans l’intervalle de temps triennal/quinquennal/décennal considéré. |
| **Planificateur central** | L’institution en charge de la planification nationale qui assure le pilotage et la coordination des politiques et programmes de développement. Le planificateur central pilote également l’évaluation des performances atteintes dans la mise en œuvre de la stratégie nationale.  |
| **Planification** | La planification peut être définie comme un processus de choix entre les différentes lignes de conduite possibles et de classification, par ordre de priorité, des mesures à prendre en vue de changer pour le mieux une situation spécifique.  |
| **Planification du développement**  | Un processus qui consiste à : Définir une vision du développement national à long terme ; décliner cette vision en plans décennaux, quinquennaux et triennaux de développement; assurer le suivi-évaluation de sa mise en œuvre, afin de garantir la progression effective vers l’atteinte des objectifs décennaux, quinquennaux et triennaux. |
| **Planification Economique** | C’est un essai de rationalisation des projets économiques d’un pays sensés répondre à l’idéal d’une parfaite coordination permettant la satisfaction de tous.  |
| **Planification opérationnelle**  | La planification opérationnelle est définie comme mise en œuvre du plan stratégique pour atteindre certains objectifs spécifiques. |
| **Planification participative** | La planification participative est un processus à travers lequel les différentes parties prenantes (les acteurs) influencent et contrôlent les initiatives de développement, les décisions et ressources qui les affectent. |
| **Planification stratégique** | La planification stratégique est le processus par lequel un pays/organisation/communauté décide où il veut aller et pourquoi, et choisit parmi différentes lignes de conduite possibles celle qui maximisera ses chances d’y parvenir.  |
| **Priorisation** | Le classement des actions par ordre d’importance en fonction de l’acuité des problèmes à résoudre et des ressources requises et négociables. |
| **Projet** | Un projet est un ensemble d’activités coordonnées mises en œuvre pour atteindre des objectifs spécifiques selon un calendrier, un budget et des paramètres de performance définis. Les projets visant à atteindre un objectif commun forment un programme. |
| **Programme** | Un programme est un ensemble de projets coordonnés mis en œuvre pour atteindre des objectifs spécifiques selon un calendrier, un budget et des paramètres de performance définis. Les programmes visant à atteindre un objectif commun sont regroupés sous une entité commune (plan national, opération, alliance, etc.). |
| **Programme d’Investissements Publics** | Le PIP est un ensemble des projets et programmes prévus par l’Etat pour être exécutés pour une période donnée. |
| **Redevabilité** | C’est le fait pour un responsable d’avoir une obligation de rendre compte aux bénéficiaires de la gestion du processus de mise en œuvre du plan (restitution sur tout le processus d’élaboration, allocation des ressources, partage des succès et échecs…) |
| **Référence** |  Norme permettant d’apprécier les résultats obtenus par rapport au passé récent.   |
| **Réflexions thématiques** | Un processus au cours duquel les acteurs analysent dans sa globalité et de manière approfondie les contours d’un secteur d’intervention dans le but d’induire un changement positif.  |
| **Ressources**  |  Moyens financiers, humains et matériels utilisés pour l’action de développement. |
| **Restitution** | La restitution est le fait de rendre compte des résultats et les décisions prises au cours du processus ascendant d’élaboration du plan de développement auprès des acteurs concernés par le développent de la commune |
| **Résultat** | Le résultat est un changement descriptible au mesurable amené par une relation de cause à effet (moyens à fins) |
| **Résultat attendu** | La prévision d’un produit qui est généré après la réalisation d’un certain nombre d’activités.  |
| **Schéma d’aménagement du territoire** | Le schéma d’aménagement du territoire est une représentation imagée du territoire sous forme de projection, de changement positif de la situation des populations d’un territoire. Tout comme le schéma du territoire, le schéma d’aménagement du territoire élaboré manuellement lors de la réunion de planification peut-être entachée d’erreurs pour ce qui est d’échelle et de légendes par rapport à la carte d’aménagement du territoire qui est plus précise techniquement |
| **Schéma du territoire** | Le schéma du territoire ou état des lieux du territoire est l’image du territoire telle qu’elle se présente. Le schéma est élaboré par la population elle-même lors de la réunion de planification. Elle diffère simplement de la carte du territoire par son imprécision en matière d’échelle et de légendes |
| **Secteur** | Un « secteur » correspond à un domaine homogène d’intervention de l’Etat. Un ou plusieurs Départements ministériels peuvent intervenir dans un même secteur. Un même département peut intervenir dans plusieurs secteurs. Tout projet ou programme d’Investissements Publics de l’Etat est obligatoirement rattaché à un secteur. |
| **Stratégie** | Une stratégie est un énoncé des voies par lesquelles les objectifs sont atteints. |
| **Stratégie communautaire** | Une stratégie communautaire est un ensemble des procédures par lesquelles les objectifs d’une communauté sont atteints.  |
| **Stratégie sectorielle** | Une stratégie sectorielle est un ensemble des procédures par lesquelles les objectifs d’un secteur sont atteints.  |
| **Suivi (monitoring)** | Activité qui consiste à fournir et utiliser les informations permettant à la direction du projet /programme de juger de l’évolution, de l’exécution et de prendre à temps les décisions qui s’imposent. Autrement dit le suivi consiste à faire le point, à observer le cap, et à procéder à d’éventuelles corrections. Elle est une activité interne au projet/programme. |
| **Validité** |  Disposition selon laquelle les stratégies et les instruments de collecte d’information permettent de mesurer ce qu’ils sont censés mesurer. |
| **Viabilité (Pérennité, durabilité)** |  Situation par laquelle les avantages nets sont susceptibles de résister aux risques.  |
| **Vision de développement** | La vision est un instrument de planification du développement à long terme, qui guide les politiques et stratégies en matière de développement durable, dans le but de satisfaire les besoins des générations présentes sans entraver ni compromettre les chances des générations à venir. |

## A2 : canevas du rapport[[6]](#footnote-6)

|  |
| --- |
| **Objectif  global de la stratégie**:  |
| **Résultat (s) attendu(s):**  |
| **Axes stratégiques** | **Domaine d'intervention** | **Objectifs spécifiques** | **Programmes/ sous programmes** | **Actions** | **Indicateurs de performance** | **Situation de référence (N)** | **Cibles** | **Structure responsable** |
| **N+1** | **N+2** | **N+3** | **N plus** |
| A1:  | D1:  | OS1:  | P1:  |   |   |   |   |   |   |   |   |
| SP1:  |   |   |   |   |   |   |   |   |
|   |   |   |   |   |   |   |   |
|   |   |   |   |   |   |   |   |
| A2:  | D2:  | OS1:  | P1:  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| SP1:  |   |   |   |   |   |   |   |   |
| SP2:  |   |   |   |   |   |   |   |   |

## A3: Cadre de Mesure de la Performance de la SS[[7]](#footnote-7)

**n-3**

**n-2**

**n-1**

**Valeur (n)**

**Année de**

**Référence**

**2018**

**2023**

**2027**

**Objectif Global:**

**Cibles de résultats**

**Objectif Stratégique (Résultats finaux):**

OS 1:

OS 1:

**Niveaux de Résultats**

**Indicateurs de**

**Performance**

**Moyens de**

**Vérification**

**Unité de**

**Mesure**

**Valeurs de référence**

**Valeurs actuelles**

## A4: Tableau de Bord pour le Suivi d’Exécution du PTBA

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Année****Nom de la structure****Nom du programme****Nom du sous-programme** |  |  |
|  |
|  |
|  |
|  |
| **Nom des actions** | **Nom des produits** | **Nom des activités** | **Valeurs Planifiées** | **Valeurs Réelles** | **État d'avancement** | **Commentaires** |
| **Quantité** | **Coût** | **Quantité (Valeur)** | **Coût** | **Taux d'Exécution** **Physique** | **Taux d'Exécution** **Financière** | **Taux d'Engagement** |
| **Unité** | **Valeur** | **(Milliards de BF)** | **(Milliards de BIF)** |
| **Action 1** | Produit 1.1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Activité 1.1.1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Activité 1.1.2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Activité 1.1.3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Produit 1.2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Activité 1.2.1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Activité 1.2.2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Activité 1.2.3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Action 2** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

## A5 : Fiche de projet

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Sigle Projet:** |  | **B- Fiche de Projet** | **Date:** | **04/02/2016** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **A** | **Nom du Projet:** |  | **Ministère de tutelle :** |  |
| Autres Ministères (abréviation): |   |
| **Dates et durée:** | Date début (mm/aa): |   | Durée (en mois): |   | Date fin (mm/aa): |   |
| **Contact Ministère:** | Nom : |   | Tél:  |   | e-mail: |   |
| **Contact Projet:** | Nom : |   | Tél:  |   | e-mail: |   |
|  |
| **Cadrage stratégique par Composantes (intitulé)** | AxePND | Programme PND | Stratégie sectorielle | Programme sectoriel |
| Composante 1: |   |   |   |   |   |
| Composante 2: |   |   |   |   |   |
| Composante 3: |   |   |   |   |   |
|  |
| **Cadrage géographique - Lieu d'exécution du projet (Provinces et nombre de Communes concernées):**  |   |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **B** | **Contexte et Justification (résumé):** |   |
|  |
| **Etudes préparatoires** *(1)*: | Niveau *(2)* | Auteur et Organisme | Date (mm/aa) | Principales conclusions de l'étude |
| Titre |
| **Etude N°1:** |   |  |   |   |   |
| **Etude N°2:** |   |  |   |   |   |
| **Etude N°3:** |   |  |   |   |   |
| *(1)**Se limiter aux principales études préparatoires. Si disponible, joindre le rapport d'étude ou à défaut: une copie de la couverture, du sommaire et du résumé exécutif avec les principales conclusions.*  |
| *(2)* ***DIP*** *= Document d'Identification du Projet;* ***EPF*** *= Etude de Pré-Faisabilité;* ***EFS*** *= Etude de Faisabilité;* ***DEP*** *= Document d'Evaluation de Projet.* |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Sigle Projet:** | **0** | **B- Fiche de Projet** | **Date:** | **04/02/2016** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | *Page 2/2* |
| **C***(3)* | **Objectif Général:** |   | **IOV:** |   |
| **Objectif Spécifique (outcome/purpose):** |   | **IOVs:** | xx % xx xxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxx xx % xx xxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxx  |
|  |
| **Bénéficiaires:** |   |
|  |
| **Résultat attendu N°1:** |   | **IOV:** | xx % xx xxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxx  |
| **Résultat attendu N°2:** |   | **IOV:** | xx Km xx xxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx |
| **Résultat attendu N°3:** |   | **IOV** |   |
| **Résultat attendu N°4:** |   | **IOV:** |   |
|  |
| Activités composante N°1:(brève description) | Xxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxx xxxxxxxxx; Xxxxxxxxxxx xxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxxx; Xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxx; Xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx; Xxxxxxxxxxx xx xxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxxxxx. |
| Activités composante N°2:(brève description) |   |
| Activités composante N°3:(brève description) |   |
| Activités composante N°4:(brève description) |   |
| Activités composante N°5:(brève description) |   |
|  |
| Effets sur l'environnement: | Xxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxx xxxxxxxxx; Xxxxxxxxxxx xxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxxx; Xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxx; Xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx. |
| Intégration du genre: | Xxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxx xxxxxxxxx; Xxxxxxxxxxx xxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxxx; Xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxx; Xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx. |

## A6 : Fiche de programmation

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Sigle Projet:** | **XXXX** | **D2- Fiche de Programmation (PIP An+1, An+2, An+3)** | **Date:** | **xx / xx / 20xx** |
| **Année budget (An+1):** | **20xx** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | *Page 1/2* |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **A** | **Nom du Projet:** | **xxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxx xxxxxx xx xxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxx** | **Ministère de tutelle :** | **Xxxxxxxxx xx Xxxxxxxxxxxxx xx Xxxxxxxxxxxxxxx (XXXXX)** |
| Autres Ministères (abréviation): | XXXXX , XXXXX, XXXXXX |
| **Dates et durée:** | Date début (mm/aa): | xx/xx | Durée (en mois): | xx mois | Date fin (mm/aa): | xx/xx |
| **Contact Ministère:** | Nom : | XXXXXXXXX Xxxxxxx | Tél:  | XX XX XX | e-mail: | Xxxxxxxxxxxxxxx.xxxxxxxxx @ xxxxxxxxxxxxxx.xx |
| **Contact Projet:** | Nom : | XXXXXXXXX Xxxxxxx | Tél:  | XX XX XX | e-mail: | Xxxxxxxxxxxxxxx.xxxxxxxxx @ xxxxxxxxxxxxxx.xx |
|  |
| **Cadrage stratégique par Composantes (intitulé)** | Code Composante*(1)* | AxePND | Programme PND | Stratégie sectorielle  | Programme sectoriel |
| Composante 1: | Xxxxxxxxxx xx xxxxxxxxxxxxxxxxxxx x xxxxxxxxxxxxxx | INV | N°X | N°X.x | Xxxxxxxxxx xxxxxxx xx xxxxxxxxxxxxx xxx | Xxxxxxxxx xxxxxxxxx xxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxx xx xxxxxxxxxxxx xx |
| Composante 2 : |   |   |   |   |   |   |
| Composante 3: |   |   |   |   |   |   |
| Composante 4: |   |   |   |   |   |   |
| Composante 5: |   |   |   |   |   |   |
|  |
| **Cadrage géographique - Lieu d'exécution du projet (Provinces et nombre de Communes concernées):**  | Xxxxxxxxxxxxxxx (x communes), Xxxxxxxxxxxxxxxx (x communes), Xxxxxxxxxxxxxxxxxxx (x communes). |
|  |
| **Priorité du projet** *(2)***:**  | **H** | *(1) Indiquer ici le code correspondant à la nature principale de la composante:* ***INV*** *(Investissement = Travaux publics & Ouvrages d'art, Bâtiments, Equipements, Micro-crédit),* ***ETU*** *(Etudes),* ***AT*** *(Assistance Technique),* ***FOR*** *(Formation dont Vulgarisation),* ***SUP*** *(Dépenses courantes, Support & Appui en Général).* |
| **Statut du Projet** *(3)***:** | **ID** |
| *(2)* ***O*** *= Non Précisée,* ***H*** *= Haute,* ***M*** *= Moyenne,* ***B*** *= Basse,* ***A*** *= A attribuer.* | *(3)* ***EC*** *= En cours d'exécution,* ***AP*** *= Nouveau projet approuvé par l'instance nationale compétente,* ***ID*** *= Idée de projet.* |
| **B** | **Objectif Général:** | Xxxxxx xxxxxxxxxx xxxxxxxxxx xx xxxxxxxxxxxxxxxxxx x xxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxx . | **IOVs projet / Objectifs** | **Effet cumulé fin An-1** *(4)* |
| xx % xx xxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxx | xx % xx xxxxxxxxxxx  |
| **Objectif Spécifique(outcome/purpose):** | Xxxxxx xxxxxxxxxx xxxxxxxxxx xx xxxxxxxxxxxxxxxxxx x xxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxx . | xx % xx xxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxx % xx xxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxx | xx % xx xxxxxxxxxxx xx % xx xxxxxxxxxxx |
| **Bénéficiaires:** | Xxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxx xxxxxxxxx; Xxxxxxxxxxx xxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxxx; Xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxx; Xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx. |
|  |
| **Etudes préparatoires** *(5)*: | Niveau *(6)* | Auteur et Organisme | Date (mm/aa) | Principales conclusions de l'étude |
| Titre |
| **Etude N°1:** | Xxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxx xx xxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxx | **XXX** | Xxxxxxxxx XXXXXXXXX (XXXXXXXXX) | xx/xx | Xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxx xxxx. Xxxx xxxxxxxxx xxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxxxx. Xxxx xxxxxxxxx xxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxxxx. Xxxx xxxxxxxxx xxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxxxx.  |
| **Etude N°2:** |   |  |   |   |   |
| **Etude N°3:** |   |  |   |   |   |
| *(4) Pour les projets en cours et si disponible, préciser les effets cumulés mesurés en fin d'année An-1 (en référence aux IOV de l'objectif général et de l'objectif spécifique pour la durée totale du Projet).* |
| *(5)**Si disponible, joindre le rapport d'étude ou à défaut: une copie de la couverture, du sommaire et du résumé exécutif avec les principales conclusions.* |  |  |  |  |  |
| *(6)* ***DIP*** *= Document d'Identification du Projet;* ***EPF*** *= Etude de Pré-Faisabilité;* ***FS*** *= Etude de Faisablité;* ***DEP*** *= Document d'Evaluation de Projet;* ***DOS*** *= Dossier de conception complet.* |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Sigle Projet:** | **XXXX** | **D2- Fiche de Programmation (PIP An+1, An+2, An+3)** | **Date:** | **xx / xx / 20xx** |
| **Année budget (An+1):** | **20xx** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | *Page 2/2* |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **C** | **Résultats attendus (RA)** | **IOV projet** | **Unité** | **Objectif quantifié: durée projet** | Résultat constaté cumulé:fin An-1 *(7)* | Résultat estimé: pour An *(8)* | **PIP** | Résultat programmé: après PIP *(10)* |
| **Résultat programmé: pour An+1*(9)*** | **Résultat programmé: pour An+2*(9)*** | **Résultat programmé: pour An+3 *(9)*** |
| **RA1:** | Xxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxx xxxxxxxxx xxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxx. | xx % xx xxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxx xx | % xx Xxxxx | xx %  | xx %  | xx %  | xx %  | xx %  | xx %  | xx %  |
| **RA2:** | Xxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxx xxxxxxxxx xxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxx Xxxxx. | xx Km xx xxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx | Km xx Xxxx | xx Km | xx Km | xx Km | xx Km | xx Km | xx Km | xx Km |
| **RA3:** |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| **RA4:** |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| **RA5:** |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|  |
| Commentaires liés à la programmation technique:  | Xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxx xxxx. Xxxx xxxxxxxxx xxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxxxx. Xxxx xxxxxxxxx xxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxxxx. Xxxx xxxxxxxxx xxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxxxx. Xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxx xxxx.Xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxx xxxx. Xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxx xxxx. |
| *(7) Rappeler le Résultat quantifié (Ouput) cumulé en fin d'année An-1 (voir Bilan année An-2* ***+*** *dernière fiche de Suivi T&F trimestriel de l'année An-1 ou Bilan année An-1).* |  |  |  |  |  |  |
| *(8) Estimer le Résultat pour l'année An en cours (à partir de la dernière fiche de Suivi T&F trimestrielle).* |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| *(9) Préciser la programmation en terme d'objectif annuel chiffré pour chacun des Résultats Attendus et chacune des années An+1 à An+3 (PIP).* |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| *(10) Préciser la programmation en terme d'objectif chiffré pour chacun des Résultats pour les années après la période PIP considérée (résultats restant à achever pour la durée du projet).* |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **D**  | **Sources de Financement** *(11)* | **Mode** *(12)* | **Si Prêt** | **Statut du Finan-cement***(13)* | **Devise du Financement** | **Budget Total du Projet** *(14)* | Décaissement cumulé réel:  fin An-1 *(14)(15)(16)* | Décaissement estimé: pour An *(14)(15)(17)* | **PIP** | Décaissement programmé: après PIP *(14)(15)(19)* |
| **Bailleurs** *(11)* | **Date Convention Financement (si signée)** | **Référence Convention Financement**  | **Durée(mois)** | **Délaidegrâce(mois)** | **Décaissement programmé: pour An+1 *(14)(15)(18)*** | **Décaissement programmé: pour An+2*(14)(15)(18)*** | **Décaissement programmé: pour An+3 *(14)(15)(18)*** |
| 1- XXXXXXXX | xx/xx/2005 | XXX/xx/32/34x |  D  |   |   |  AQ  |  KEuro  | 2 400,0  | 1 166,7  | 250,0  | 300,0  | 300,0  | 383,3  |  -  |
| 2- BI | xx/xx/2005 | BI/24/xx |  D  |   |   |  AQ  |  MFBU  | 240,0  | 78,2  | 40,0  | 40,0  | 40,0  | 41,8  |  -  |
| 3- XXXXXXX | xx/xx/2005 | XXX/xx/25/3x |  P  | 60 | 12 |  AQ  |  KUS$  | 1 000,0  | 24,7  | 460,0  | 460,0  | 55,3  |   |  -  |
| 4- |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  -  |
| 5- |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  -  |
| 6- |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  -  |
|  |
| Commentaires liés à la programmation financière: | Xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxx xxxx. Xxxx xxxxxxxxx xxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxxxx. Xxxx xxxxxxxxx xxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxxxx. Xxxx xxxxxxxxx xxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxxxx. Xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxx xxxx.Xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxx xxxx. Xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxx xxxx. |
| *(11) Rappeler les sources de financement. Le Gouvernement du Burundi est l'une des sources de financement, à travers le BI (Budget d'investissement). Indiquer BI dans ce cas.* |  |  |  |  |  |  |
| *(12) Rappeler le mode de financement:* ***D*** *= Don ou* ***P*** *= Prêt* |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| *(13) Préciser le statut du financement pour chacune des sources:* ***AR*** *= Financement A Rechercher,* ***EN*** *= Financement En Négociation,* ***AQ*** *= Financement Acquis.* |  |  |  |  |  |  |  |
| *(14)* ***Les Devises*** *autres que les FBU sont* ***en milliers (Kilo=KDevise)****, avec 1 décimale.* ***Les FBU*** *sont* ***en millions (MFBU)****, avec 1 décimale.* |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| *(15) Les dépenses réalisées sont à considérer au niveau du décaissement (émission de l'ordre de paiement). Indiquer le total des décaissements réalisés soit dans la devise du décaissement (milliers), soit en FBU (millions).* |
| *(16) Rappeler les décaissements cumulés réels en fin d'année An-1 (voir Bilan année An-2* ***+*** *dernière fiche de Suivi T&F de l'année An-1 ou Bilan année An-1).* |  |  |  |  |  |  |  |  |
| *(17) Estimer les décaissements pour l'année An en cours (à partir de la dernière fiche de Suivi T&F trimestrielle).* |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| *(18) Préciser la programmation des décaissements pour les années An+1 à An+3 (PIP).* |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| *(19) Préciser la programmation des décaissements pour les années après la période PIP considérée (décaissements restant à réaliser jusqu'à la fin du projet).* |  |  |  |  |  |  |  |  |

## A7 : Fiche de PTBA

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Sigle Projet:** | **XXXX** | **E- Fiche de PTBA (Programme de Travail et Budget Annuel): An** | **Date:** | **xx / xx / 20xx** |   |  |  |
| **Année (An):** | **20xx** |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | *Page 1/1* |   |  |  |
|  |  |  |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |  |  |
| **A** | **Nom du Projet :** | **xxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxx xxxxxx xx xxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxx** | **Ministère tutelle :** | **Xxxxxxxxx xx Xxxxxxxxxxxxx xx Xxxxxxxxxxxxxxx (XXXXX)** |   |  |  |
| Autre Ministères (abréviations): | XXXXX , XXXXX, XXXXXX |   |  |  |
| **Dates et durée:** | Date début (mm/aa): | xx/xx | Durée (en mois): | xx mois | Date fin (mm/aa): | xx/xx |   |  |  |
| **Contact Ministère:** | Nom : | XXXXXXXXX Xxxxxxx | Tél:  | XX XX XX | e-mail: | Xxxxxxxxxxxxxxx.xxxxxxxxx @ xxxxxxxxxxxxxx.xx |   |  |  |
| **Contact Projet:** | Nom : | XXXXXXXXX Xxxxxxx | Tél:  | XX XX XX | e-mail: | Xxxxxxxxxxxxxxx.xxxxxxxxx @ xxxxxxxxxxxxxx.xx |   |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |  |
| **B***(3)* | **Objectif Général:** | Xxxxxx xxxxxxxxxx xxxxxxxxxx xx xxxxxxxxxxxxxxxxxx x xxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxx . | **IOV projet:** | xx % xx xxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxx |  |  |  |
| **Objectif Spécifique (outcome/purpose):** | Xxxxxx xxxxxxxxxx xxxxxxxxxx xx xxxxxxxxxxxxxxxxxx x xxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxx . | **IOVs projet:** | xx % xx xxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxx % xx xxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxx |  |  |  |
|  |  |  |  |
| **Résultats attendus (RA)** | **IOV projet** | **Unité** | **Objectif quantifié** |  |  |  |
| **Pour la durée projet** | **Pour l'année An** *(1)***:** |  |  |  |
| **RA1:** | Xxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxx xxxxxxxxx xxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxx. | xx % xx xxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxx xx | % xx Xxxxx | xx %  | xx %  |  |  |  |
| **RA2:** | Xxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxx xxxxxxxxx xxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxx Xxxxx. | xx Km xx xxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx | Km xx Xxxx | xx Km | xx Km |  |  |  |
| **RA3:** |   |   |   |   |   |  |  |  |
| **RA4:** |   |   |   |   |   |  |  |  |
| **RA5:** |   |   |   |   |   |  |  |  |
|  |  |  |  |
| Intitulé et Activités composante N°1: (brève description pour l'année) | Xxxxxxxxxx xx xxxxxxxxxxxxxxxxxxx x xxxxxxxxxxxxxx: Xxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxx xxxxxxxxx; Xxxxxxxxxxx xxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxxx; Xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxx; Xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx; Xxxxxxxxxxx xx xxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxxxxx. |  |  |  |
| Intitulé et Activités composante N°2: (brève description pour l'année) |   |  |  |  |
| Intitulé et Activités composante N°3: (brève description pour l'année) |   |  |  |  |
| Intitulé et Activités composante N°4: (brève description pour l'année) |   |  |  |  |
| Intitulé et Activités composante N°5: (brève description pour l'année) |   |  |  |  |
|  |  |  |  |
| Observations utiles pour le Programme de Travail Annuel: | Xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxx xxxx. Xxxx xxxxxxxxx xxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxxxx. Xxxx xxxxxxxxx xxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxxxx. Xxxx xxxxxxxxx xxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxxxx. Xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxx xxxx.Xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxx xxxx. Xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxx xxxx. |  |  |  |
| *(1) Préciser l'Objectif quantifié (ou Résultat Attendu / Ouput) pour la seule année An considérée (c'est à dire non cumulé mais en référence à l'IOV du cadre logique du Projet).* |  |  |  |  |  |  |
| **C**  *(3)* | **Sources de Financement** *(2)* | **Mode (D/P)** *(4)* | **Devise du Financement** | **Budget dans la Devise du Financement** *(5)* | **Ventilation du Budget Annuel An par Trimestre** *(5)* |  | **Vérification Budget An** |
| **Budget Total Projet** | **Budget Annuel An** | **Trimestre 1** | **Trimestre 2** | **Trimestre 3** | **Trimestre 4** |  | **Vérif** | **Total An** |
| 1- XXXXXXXX |  D  |  KEuro  |   |   |   |   |   |  60,0  |  | **OK** |   |
| 2- BI |  D  |  MFBU  |   |   |   |   |   |  10,0  |  | **OK** |   |
| 3- XXXXXXXX |  P  |  KUS$  |   |   |   |   |   |  100,0  |  | **OK** |   |
| 4- |   |   |   |   |   |   |   |   |  | **OK** |  -  |
| 5- |   |   |   |   |   |   |   |   |  | **OK** |  -  |
| 6- |   |   |   |   |   |   |   |   |  | **OK** |  -  |
|  |  |  |  |
| Observations utiles pour le Budget Annuel: | Xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxx xxxx. Xxxx xxxxxxxxx xxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxxxx. Xxxx xxxxxxxxx xxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxxxx. Xxxx xxxxxxxxx xxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxxxx. Xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxx xxxx.Xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxx xxxx. Xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxx xxxx. |  |  |  |
| *(2) Préciser les sources de financement. Le Gouvernement du Burundi est l'une des sources de financement, à travers le BI (Budget d'investissement). Indiquer BI dans ce cas.* |  |  |  |  |  |  |
| *(3) Si disponible, joindre le PTBA au format du Projet.* |  |  | *(4) Préciser le mode de financement:* ***D*** *= Don ou* ***P*** *= Prêt* |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| *(5) Préciser* ***les montants dans la Devise du financement****.* ***Les Devises*** *autres que les FBU sont* ***en milliers (Kilo = KDevise)****, avec 1 décimale.* ***Les FBU*** *sont* ***en millions (MFBU)****, avec 1 décimale.* |  |  |  |

## A8 : Plan de renforcement des capacités

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| SECTEUR/ DOMAINE | BESOINS | ACTEURS (CIBLES) | RESULTAT ATTENDU | COUT EN MILLION DE FBU | SOURCES DE FINANCEMENT | DUREE  | PERIODE ET COUTS ESTIMES |
| (EN MILLIONS DE FBU). |
| POPULATION  | COMMUNE | PTF | N | N+1 | N+2 | N+3 | N+4 |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |

L’année N correspond à l’année fiscale

## A9 : Matrice des actions à mener

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Axe stratégique: Programme : |   |   |   |   |   |
| Projet | Résultats + IOV | Action à mener | Localisation  | Unité | Qté | CU (x106) | CT (x106) | Période d’exécution | Financement |
| N | N+1 | N+2 | N+3 | N+4 | Population  | Commune | Autres à préciser |
| Montant | Etat/PTF |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |

## A10 : Matrice de localisation des ODDs[[8]](#footnote-8)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Axes stratégiques du PND | Axes stratégiques du Plan Communautaire de Développement | Projets | Résultats attendus | Objectifs de Développement Durable (ODD). | Cible ODD prioritaire de la commune  | Indicateurs qui concurrent à l’atteinte de la cible communale. |
|   |   |   |   |   |   |   |
|   |   |   |   |   |   |   |
|   |   |   |   |   |   |   |
|   |   |   |   |   |   |   |

## A11 : Matrice de suivi évaluation du Plan Communautaire de Développement

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Secteur/Domaine |  Projet | Résultats avec IOV  | Nature de l’information | Méthode | Source de vérification | Situation de référence | Niveau atteint  |  Niveau atteint  |  Niveau atteint  |  Niveau atteint  | Niveau atteint  |
|   |   |   |   |   |   | N-1 | N | N+1 | N+2 | N+3 | N+4 |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |

## A12 : Grille d’évaluation des Plan Communautaire de Développement

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Nom de la commune | Principaux critères | Critères secondaires | Note pour chaque critère  | Eléments motivant la note accordée | Actions correctrices |
|  | Alignement du PCD au PND Burundi 2018-2027 | Matrice de cohérence des axes du PCD aux axes du PND Burundi 2018-2027 et aux ODDs  |  |  |  |
| Résultats attendus définis de façon Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réalisable et Temporelle (en indiquant les indicateurs de base ou de référence et les cibles à atteindre)  |  |  |  |
| Respect de la logique « axe stratégique- programme-projet-résultat attendu-activités »  |  |  |  |
| Formulation des axes, programmes, projet et activité  |  |  |  |
| Prise en compte du pacte local  | Atelier de pacte local organisé  |  |  |  |
| Signatures d’engagement des PTFs  |  |  |  |
| Montant de chaque PTF à financer dans la mise en œuvre du PCD  |  |  |  |
| Liste des intervenants dans la mise en œuvre du PCD  |  |  |  |
| Matrice du plan de suivi-évaluation  |  |  |  |
| Prise en compte du plan de suivi-évaluation  | Situation de référence pour chaque activité  |  |  |  |
| Formulation de la période de mise en œuvre  |  |  |  |
| Prise en compte de la localisation des ODD  | Matrice de la localisation des ODD indiquant axe PND-axe PCD- Projets- résultats attendus- ODD-Cibles Communales-Indicateurs  |  |  |  |
| Plan de renforcement de capacités  | Besoins en modules de formation  |  |  |  |
| Besoins en infrastructures et équipements  |  |  |  |
| Besoins en ressources financières  |  |  |  |
|  | **TOTAL** |  /20 points |  |  |
| **DECISION :**  |

**Remarque générale**

## A13 : Matrice du pacte local

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| DOMAINE | PROJET | RESULTATS +IOV | BUDGET (EN MILLIONS BIF) | SOURCES DE FINANCEMENT (EN MILLIONS BIF) |
| POPULATION | COMMUNE | PTFS / GOUVERNEMENT |
| APPORT | PARTENAIRE | SIGNATURE |
| AXE 1. Augmentation de la production agro-zootechnique et renforcement de la sécurité alimentaire.  |
|   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|   |   |   |   |   |   |   |   |    |

1. L’élaboration du présent guide s’inspire des guides de planification du Cameroun et du Togo [↑](#footnote-ref-1)
2. Secteur signifie ministère [↑](#footnote-ref-2)
3. Les éléments développés et les annexes relatives à la planification opérationnelle sont tirés du guide d’utilisation du CDMT et le manuel de procédures du Programme d’investissement Public(PIP) [↑](#footnote-ref-3)
4. Cadre de dépenses à moyen terme [↑](#footnote-ref-4)
5. Programme d’Investissements Publics [↑](#footnote-ref-5)
6. Guide pratique d’élaboration des stratégies sectorielles, 2019 [↑](#footnote-ref-6)
7. Stratégie sectorielle du Ministère des Finances, du Budget et de la Coopération au Développement Economique 2018-2027, février 2020 [↑](#footnote-ref-7)
8. Guide national pratique de planification communal, édition 2019 [↑](#footnote-ref-8)