

La Série Développement Economique Local

Sans des institutions locales fortes et un personnel motivé, la réforme de la décentralisation et des établissements humains ne donnera pas les résultats escomptés en matière de développement. Pourtant beaucoup d'autorités locales et d'organisations de la société civile manquent de ressources humaines nécessaires pour satisfaire les besoins les plus pressants. Par conséquent, la Formation et le Renforcement des capacités constituent un investissement rationnel pour asseoir demain la durabilité de vos cités. Le Service de la Formation et du Renforcement des Capacités (SFRC) de ONU-HABITAT appuie les institutions nationales de formation afin qu'elles renforcent leurs propres capacités à mettre en oeuvre des programmes novateurs, en mettant l'accent sur la gouvernance locale et le développement durable des établissements humains. Les activités typiques qu'il convient de mener sont, entre autres, l'évaluation des besoins de formation, l'élaboration de manuels, la formation des formateurs, et l'évaluation d'impact. Les produits du SFRC ont été bien adaptés et traduits dans plus de 20 langues.

La Boîte à Outils à est une partie de la Série Promouvoir le Développement Economique Local (DEL) par la Planification Stratégique. Cette Série comprend le Volume 1 ou Guide de Consultation Rapide, le Volume 2 ou Manuel, le Volume 3 ou Boîte à Outils et le Volume 4 ou Guide d'Action. En tant que guide pour franchir les « 10 étapes qui mènent à l'excellence dans la planification », cette Boîte à Outils met à votre disposition un ensemble d'outils techniques et d'activités pratiques pour assurer la mise en oeuvre de chacune de ces étapes. L'équipe de planification chargée de faciliter le processus de planification stratégique dans le cadre du DEL et les personnes ressources chargées de la conduite des sessions de formation trouveront ces outils très utiles. Les outils permettent de mettre en pratique les idées et concepts théoriques (expliqués dans le volume 2, le Manuel) aussi bien dans le cadre du processus de planification des acteurs que dans le cadre des activités de formation. La Série DEL en quatre volumes constitue une ressource pour les pouvoirs décentralisés, les entreprises et les organisations de la société civile, qui sont prêts à initier et à mettre en oeuvre des interventions dans le domaine du DEL, à travers des processus de planification stratégique faisant l'objet d'une appropriation et d'un pilotage par les populations locales.

ISBN 92-1-131723-1
HS 736//05F

Promouvoir le Développement Economique par la Planification Stratégique
Volume 3 : Boîte à Outils
92-1-131721-5 (Serie)

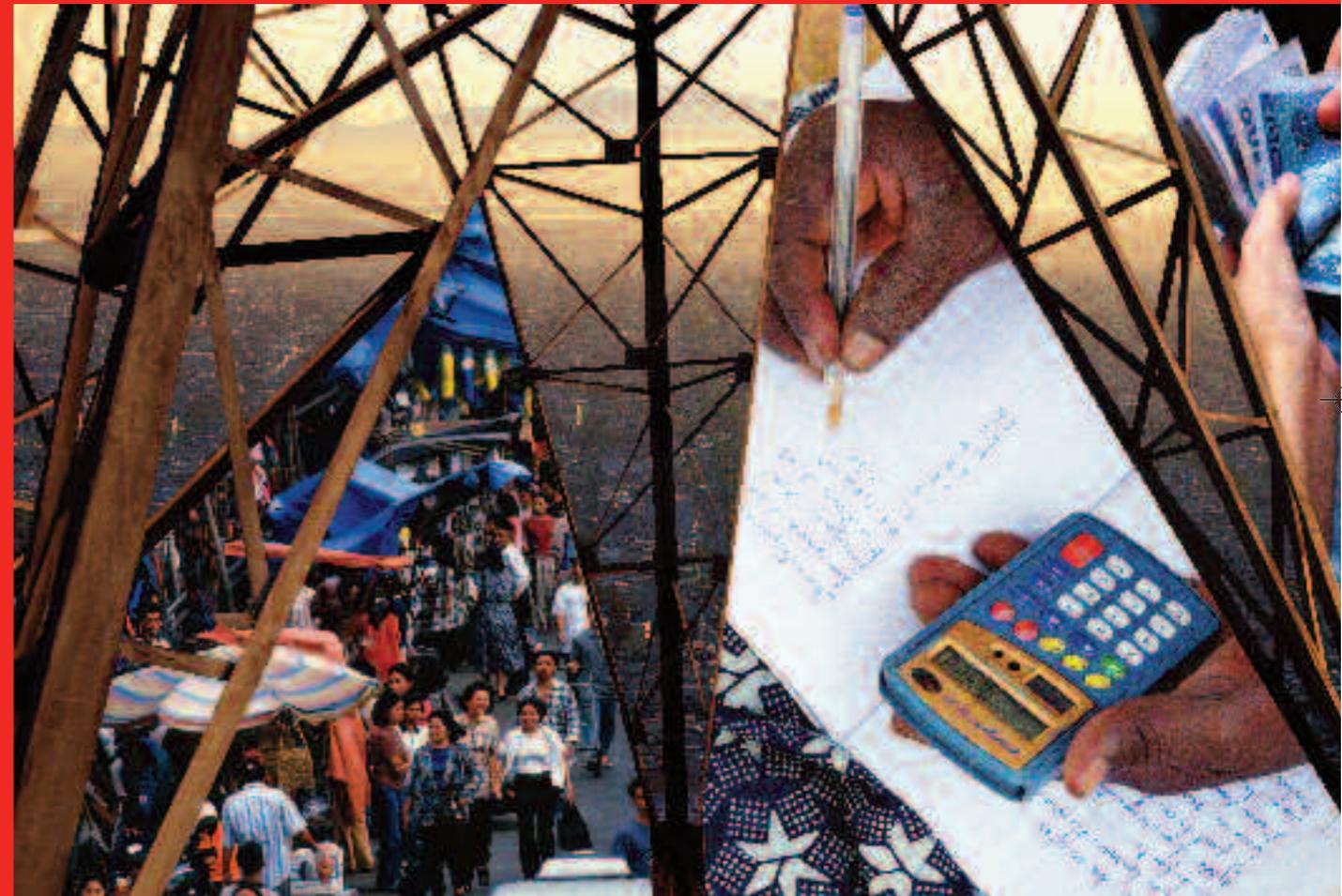
Programme des Nations Unies pour
les Etablissements Humains
(UN-HABITAT)
P.O. Box 30030 GPO 00100
Nairobi, Kenya
Fax: (254-20) 623092 (TCBB Office)
E-mail: tcbb@unhabitat.org
Web site: www.unhabitat.org

EcoPlan International Inc.
131 Water Street, #208
Vancouver, BC Canada V6B 4M3
Fax: 604-228-1892
Email: epi@ecoplanintl.com
Web site: www.ecoplanintl.com



eipi

Promouvoir le Développement Economique Local par la Planification Stratégique



Volume 3 : Boîte à Outils

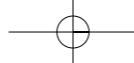


UN-HABITAT



ecoplan international inc.

Promouvoir le Développement Economique Local par la Planification Stratégique - Volume 3 : Boîte à Outils



Copyright © Programme des Nations Unies pour les Etablissements Humains, 2005

ISBN 92-1-131723-1
HS 736//05E Promouvoir le Développement Economique par la
Planification Stratégique — Volume 3 : Boîte à Outils
92-1-131721-5 (Serie)

CLAUSE DE NON-RESPONSABILITE

Les appellations employées et la présentation des documents dans la présente publication n'impliquent pas l'expression d'une opinion quelconque de la part du Secrétariat des Nations Unies au sujet des autorités ou du statut juridique d'un pays, d'un territoire, d'une ville ou d'une zone, quels qu'ils soient, et ne concernent pas non plus la démarcation des frontières de ces derniers au regard de leur système économique ou de leur niveau de développement. Les extraits sont librement reproductibles sans autorisation préalable, sous réserve d'en indiquer la source.

Conçu et imprimé à Nairobi par le Bureau des Nations unies à Nairobi

Photocollage de la couverture : Images Panos – Vue aérienne de l'expansion urbaine tentaculaire de Mexico © Mark Henley / Animateur communautaire tenant une calculatrice au Mali © Crispin Hughes / Foule en Indonésie © Mark Henley / Change au marché noir en Chine © Mark Henley / Pylônes d'une centrale à charbon en Mongolie © Mark Henley

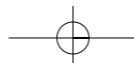
La publication de la Série Développement économique local a été rendue possible grâce au soutien financier du Gouvernement Pays-Bas.

Publié par :

Le Programme des Nations unies pour les établissements humains (ONU-HABITAT)
P.O. Box 30030 GPO 00100
Nairobi, Kenya
Fax : (254-20) 623091 (TCBB Office)
E-mail : tcbb@unhabitat.org
Site web : www.unhabitat.org

et

EcoPlan International Inc.
131 Water Street, #208
Vancouver, BC Canada V6B 4M3
Tél. : 604-228-1855 Fax: 604-228-1892
E-mail : epi@ecoplanintl.com
www.ecoplanintl.com



La Série Développement Economique Local

**Promouvoir le
développement
économique local par la
planification stratégique**

**Volume 3 : Boîte à
Outils**



UN-HABITAT

eipi
ecoplan international, inc.

Avant Propos

A travers le monde, les collectivités locales, le secteur privé et la société civile exigent de meilleures possibilités de réaliser le développement économique local, qui constitue la pierre angulaire du développement durable. Cette réalité est due au fait que les collectivités locales sont confrontées à la fois, à davantage de réformes démocratiques et à une décentralisation plus poussée, compte tenu des profondes mutations qui s'opèrent dans l'économie mondiale, suite à la libéralisation du commerce, à la privatisation et aux progrès enregistrés dans le domaine des télécommunications. Ces mutations se traduisent, pour les citoyens et les administrations locales, par de redoutables défis, des opportunités plus importantes et une responsabilité croissante d'oeuvrer ensemble pour prendre en charge la santé économique des municipalités et le bien-être des populations locales, dont beaucoup peuvent être sous-employés, au chômage et en proie à la pauvreté.

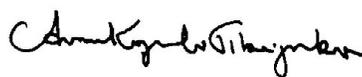


Le but de la Série consacrée à la formation en Développement Economique Local est de répondre à cette exigence et d'aider les collectivités locales et leurs partenaires des secteurs privé, public et communautaire à trouver des solutions à ces questions. Réaliser le développement économique et rester compétitif constitue, en soi, un défi majeur à relever. Mais le défi le plus important encore est de faire en sorte que les fruits de la croissance économique soient répartis le plus largement possible, afin que le développement devienne inclusif et produise un impact réel sur la qualité de vie de tous les citoyens. Par conséquent, la question n'est pas seulement de savoir comment faire pour que le développement économique devienne une réalité dans nos différentes communautés, mais plutôt comment faire pour que les pauvres et les personnes marginalisées bénéficient des avantages de la croissance économique. Pour ce faire, le DEL doit être résolument placé dans le cadre plus large du développement local durable, lequel nécessite une approche stratégique aux questions y afférentes, ce qui exige qu'une attention particulière soit accordée aux différentes options, mais également que des choix difficiles soit opérés. Cette démarche nécessite également la mise à profit et la mobilisation du capital humain, social, financier et naturel local afin de réaliser la vision, les buts et les objectifs communs que la communauté cherche à réaliser. Cela est possible uniquement lorsque les différents acteurs et parties prenantes conjuguent leurs forces pour améliorer la qualité de la vie dans leurs cités, dans leurs villes et dans leurs établissements.

La présente Série sur le Développement Economique Local, élaborée par ONU-HABITAT en partenariat avec EcoPlan International, s'articule autour de ces principes. Alors qu'il existe plusieurs outils et meilleures pratiques dans le domaine du développement économique local, les intégrer dans la structure institutionnelle et dans l'agenda de

développement des collectivités locales demeure un défi important. La série s'évertuera à combler ce vide et à renforcer le rôle des collectivités locales, des élus locaux et de leurs agents, en guidant et en stimulant le développement économique local au profit des citoyens.

Le processus d'élaboration de la présente série sur la Formation en Développement Economique Local s'appuie sur la philosophie de base de partage des connaissances mentionnée ci-dessus. Ainsi que cela apparaît clairement dans les « Remerciements », un grand nombre de professionnels du développement économique local ont apporté leurs idées et leur expérience pour rendre ce manuel riche dans son contenu, rigoureux dans ses méthodes et applicable à des contextes variés. Nous devons remercier les nombreux organismes de financement et personnes physiques pour leur contribution à la réalisation de cette série consacrée à la formation, parmi lesquels l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI), le Dutch Partnership Programme (Programme hollandais de partenariat), tous ceux qui ont contribué au succès de la « Table Ronde Virtuelle », ainsi que les dizaines de formateurs et de membres des collectivités locales, du secteur privé et de la société civile. Les documents de cette série sont imprégnés de leur sagesse et de leur pragmatisme. Nous devons également adresser des remerciements mérités à Gulelat Kebede et à toute l'équipe du Service de la Formation et du Renforcement des Capacités de ONU-HABITAT, de même qu'aux nombreux autres co-auteurs qui ont entrepris la délicate tâche d'élaborer cette série novatrice consacrée à la formation.



Anna Kajumulo Tibaijuka
Directrice Exécutive de ONU-HABITAT

Préface

La planification stratégique du développement économique local constitue un processus important. Elle demeure la pierre angulaire du développement durable et nécessite une utilisation rationnelle des ressources, la prise en compte des valeurs, ainsi qu'un regard porté vers le futur. Bien que ces tâches soient exigeantes et puissent s'avérer intimidantes et parfois accablantes, elles ne devraient pas inspirer de tels sentiments.

Dans nos activités à travers le monde, nous avons vu des processus de planification du développement économique local (DEL) se bloquer inutilement, perdre de leur élan ou, plus grave encore, ne pas démarrer du tout. Dans d'autres cas, nous avons vu des processus de DEL manquant cruellement de perspicacité, d'idées novatrices ou d'orientations nouvelles. Nous sommes convaincus d'être parfaitement en mesure de faire face à ces défis majeurs et de tirer profit de ces opportunités. C'est cette forte conviction qui a inspiré l'élaboration de cette Série consacrée à la formation sur le DEL.

Dans le cadre de l'élaboration de cette Série sur la formation en DEL, nous avons organisé une Table Ronde Mondiale des professionnels du DEL. De l'Afrique à l'Asie, de la Slovaquie au Canada, de Washington DC à Quito, nous avons reçu une myriade de points de vues sur les questions-clés du DEL. Les résultats étaient encourageants : les opportunités sont considérables, les succès nombreux et les leçons apprises d'une grande utilité. Les participants à notre Table Ronde ont identifié clairement les questions clés liées au DEL, comme le leadership, les environnements propices, les enfants, les jeunes et le genre, la qualité de l'emploi, la société et l'environnement, l'administration et la démocratie, la culture, les capacités, la réduction de la pauvreté et la mondialisation, pour n'en citer que quelques-unes. Les participants à la Table Ronde ont convenu que la réussite du DEL nécessite l'accès des dirigeants locaux et des praticiens du développement économique à un large éventail d'outils, d'idées et d'expériences pouvant les aider à aborder de manière stratégique leurs propres questions complexes au niveau local. Les défis locaux nécessitent des solutions locales.

Nous avons la conviction que la planification stratégique du DEL est un outil pratique et puissant capable d'aider à prendre en charge, de manière significative, les questions locales. L'engagement dans un processus de planification stratégique du DEL constitue, au minimum, un moyen d'améliorer l'interaction nécessaire entre le monde des affaires, l'administration, le monde du travail et les pauvres. Bien mené, il permet de clarifier les avantages concurrentiels, d'identifier les opportunités de coopération, de mettre au point des options novatrices et d'élaborer des stratégies permettant de mieux réaliser les priorités locales.

Le point commun se trouvant au coeur de tous les commentaires de notre Table Ronde est que le DEL, au sens large du terme, peut aider les communautés à réaliser des économies locales.

La Série consacrée au DEL produira un certain nombre de résultats significatifs mesurables. Nous pensons qu'elle répondra à la demande

existante et aboutira à des résultats concrets dont le point de départ sera l'adaptation des manuels aux réalités locales, pour se terminer par des initiatives de formation et de renforcement des capacités à long terme, qui sont finalement prises en compte dans l'application des enseignements tirés. La Série sur la formation en DEL vise l'élaboration de plans d'action concrets comme résultat visible et palpable du processus de formation. Les partenariats et la coopération entre les secteurs public, privé et la société civile constituent les piliers de ces plans d'action. La présente série est importante en ce qu'elle contribue à favoriser le partage des connaissances. Elle s'appuie sur des études de cas et des exemples réels pour promouvoir l'évolution de l'apprentissage par l'action. Le succès et la mise à profit ultimes de ces résultats dépendent, cependant, de la créativité des corps constitués et des acteurs locaux (autorités locales, instituts de formation, opérateurs du secteur informel, entreprises et organisations de la société civile) dans l'adaptation de ces outils aux réalités sur le terrain. Ils dépendent également de l'utilisation de cette série comme document dynamique, ainsi que de son enrichissement continu par des idées novatrices, de nouvelles connaissances et de nouvelles expériences.

Ainsi, cette série de manuels sur le DEL a été conçue pour vous aider, si vous vous posez les questions suivantes :

- ❑ Comment opérer la mise en route dans le DEL ?
- ❑ Quels sont les étapes et les outils nécessaires pour élaborer une stratégie de DEL ??
- ❑ Quels sont les programmes et projets de DEL de rechange ?
- ❑ Qu'est-ce qui se fait dans d'autres communautés ?

Semblable aux autres manuels de formation de ONU-HABITAT, le présent volume sur la formation en DEL et les documents qui l'accompagnent seront accessibles au public en formats imprimé et électronique. Nous entendons faire de ce manuel un «document dynamique» qui continuera d'être amélioré avec le temps. Nous encourageons également son adaptation aux contextes locaux, régionaux et nationaux. Nous vous invitons à mentionner, en bonne et due forme, la source et notre contribution, lorsque que vous utilisez, modifiez et adaptez les documents de cette Série consacrée à la formation.

Gulelat Kebede
Coordonnateur du Projet DEL
Service de la Formation et du
Renforcement des Capacités
ONU-HABITAT

Remerciements

Les idées et les informations contenues dans le présent manuel de formation au Développement économique local (DEL) proviennent de nombreuses sources et expériences. Tout d'abord, nous nous devons d'apprécier le soutien, les conseils et les contributions de Gulelat Kebede, Directeur de ce projet pour ONU-HABITAT. Sans son implication et son professionnalisme, ce document n'aurait pas vu le jour ou aurait été de qualité inférieure. Il importe également de saluer les importantes contributions de ses collègues de ONU-HABITAT, particulièrement Tomasz Sudra (qui a également participé aux expérimentations sur le terrain). Rafael Tuts, Erik Vittrup C., Catalina Hinchey Trujillo et Dinesh Mehta ont également apporté d'importantes contributions.

En outre, nous voudrions remercier tous ceux qui ont contribué à notre « Table Ronde Virtuelle » qui a servi, à la fois, de processus de revue des pairs et de forum de discussions. Nous voudrions particulièrement apprécier les contributions de Wassala Nimaga, de l'ACDI, de Gwen Swinburn et de Fergus Murphey de la Banque mondiale, de Kees Van der Ree et de son personnel à l'Organisation internationale du travail (Oit), ainsi que celles de Jacqui Boule, conseiller spécial de ONU-Habitat pour KPEL Indonésie, de Karen Peachey d'EcoTrust Canada, de Luba Vávrová du Centre de Développement des Collectivités locales de Bratislava, du Dr Theo Van du Centre d'Etudes sur le Développement régional et local de l'Université d'Addis Abéba, de Francis Gental de l'Institut Urbain Canadien (Canadian Urban Institute) aux Philippines, de Nestor Vega de l'Union Internationale des Autorités Locales (International Union of Local Authorities) et de Peter Boothroyd de l'Ecole de Planification Communautaire et Régionale de l'Université de Colombie Britannique.

Nous voudrions également remercier d'autres membres de la Table Ronde pour leur participation : Paola Bordi, de l'Oit, Andrew Farncombe de l'Institut Urbain Canadien, Janv. Fransen de l'Institut pour le Logement et le Développement Urbain, Rebecca Justicia de la Fundación Maquipucuna, Fisher De Fred d'IDIOM/USA, Peter Gerstlauer, Coordonnateur DEL pour la Division Eaux et Services Connexes des Collectivités Locales, Education sectorielle, Direction de la Formation (LGWSETA), en Afrique du Sud, Michael Harstone d'Oxfam Canada / BC Hydro, Tom Laviolette de Portland Hotel Society, Anna Vasilache de Partners Foundation for Local Development (FPDL, Fondation des partenaires pour le développement local), Maria de la Vega de la Fondation pour le Développement Durable et Brian Ward de la Fédération Canadienne des Municipalités.

Après le processus de revue des pairs, nous avons effectué plusieurs essais sur le terrain qui ont considérablement amélioré le contenu et l'exploitabilité du manuel. Nous voudrions apprécier à leur juste valeur les contributions spéciales d'Anna Vasilache, de Nicole Rata et de Ancuta Vamesuen, en Roumanie. Nous voudrions également remercier les fonctionnaires de la ville de Horezu, en Roumanie, et les 40 participants à l'atelier de trois jours où ces méthodes ont été mises en application.

En conclusion, plusieurs contributions d'excellente qualité ont été reçues des formateurs participants venus de la Bosnie-Herzégovine, de la Bulgarie, de la Moldavie et de la Roumanie, pendant la phase de la formation des formateurs, dont Zoran Kulundzija, Miglena Todorova, Kostadinka Todorova, Aliona Niculita, Liviu Ianasi, Elena-Marilena Porbumb, Sabina Chirvai, Olivia Baciú et Claudiu Runceanu.

Pour nos activités en Zambie, nous voudrions saluer le soutien financier apporté par l'ACDI, ainsi que le travail de facilitation et la contribution méthodologique de Wassala Nimaga. Nous remercions beaucoup notre organisation partenaire, l'Association Zambienne des Collectivités Locales (Local Government Association of Zambia), ainsi que Dan Longwe, Maurice Mbolela et le Colonel Kenneth Kabungo, pour leurs importantes contributions. L'expérimentation pratique sur le terrain a été considérablement facilitée par l'aide de Josephine Muchelemba et de Pierre-Paul Perron de l'Unité d'appui aux projets ACDI de Lusaka. Cependant, ce sont les participants zambiens et zimbabwéens qui ont apporté la substance, et nous adressons nos remerciements les plus sincères à Josephine Chimbwali, Mbwainga Mbwainga, Daniel Mapulanga, Patrick Katoti, Godfrey Musonda, Lilo Marohn, Mpataji Namumba, Ephraim Belemu, Joyce Chimbila, Ronald Daka, ainsi qu'au Pr Peter Lolojih, Joseph Zulu, Morgen Gomo, Jonathan Simbeya, ainsi que Gerrit McGowan.

Les Philippines ont abrité les derniers essais sur le terrain de la Série consacrée à la formation au DEL. Nous y avons mené ces essais en partenariat avec l'Institut Urbain Canadien. Le professionnalisme et le dévouement de Francis Gentoral et de son personnel à Iloilo, dans ce pays, ont considérablement approfondi le travail et assuré sa réussite. Les formateurs, John Ingram et Glen Hearn d'EPI, ont mis au point le matériel de formation. Comme d'habitude, c'était les 40 participants au Conseil de développement métropolitain d'Iloilo et de la province de Guimaras qui ont rendu l'expérience utile et les contributions pertinentes.

Nous apprécions le travail effectué auparavant dans le cadre du manuel d'EcoPlan International, Inc., rédigé conjointement avec Karen Peachey, et qui faisait partie de travaux internationaux sur des projets menés en collaboration avec l'Institut Urbain Canadien, avec le concours financier de l'Agence Canadienne de Développement International. La présente Série sur la formation au développement économique local est née de ces premiers travaux. Nous apprécions également à leur juste valeur les recherches et les contributions apportées par Lisa Kon Kam King, Maria Olascoaga, Daphne Powell, Samantha Andersen, Darren Cole, Sanjay Coelho, Jason Emmert, John Ingram et Aaron Burgbusch. Nous sommes également reconnaissants envers Heather Conn pour les contributions apportées à l'édition.

Pour terminer, nous voudrions décerner une mention spéciale à l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI), dont l'appui a permis l'élaboration du premier manuel. L'ACDI a également participé, de manière active, au processus de la Table Ronde Virtuelle et appuyé l'expérimentation du manuel sur le terrain.

Sommaire

Introduction.....	1
PREMIERE PARTIE : Outils Techniques.....	3
Outils pour atteindre des résultats.....	3
Module 1 : Où sommes-nous ?.....	5
Etape 1 : Outils de mise en route.....	6
Outil 1a : l'organisation.....	6
Outil 1b : L'appui externe est-il nécessaire ?.....	7
Outil 1c: Ebauche d'un processus de planification du DEL basé sur les spécificités de la collectivité locale.....	8
Outil 1d : Modèle de matrice du processus de planification.....	9
Outil 1e : Définir la question - Comprendre l'évènement déclencheur.....	10
Etape 2 : Outils d'appui aux acteurs et à la participation.....	11
Outil 2a : Identification des acteurs.....	11
Outil 2b : Matrice d'analyse des acteurs.....	12
Outil 2c : Quelles sont les chances de réussite d'un processus de DEL ?.....	14
Outil 2d : Fiche de renseignements pour élaborer un Modèle de termes de référence pour le groupe d'acteurs.....	15
Etape 3 : Outils de diagnostic situationnel (état des lieux).....	17
Outil 3a : Table des matières comme guide pour la collecte des données de base.....	17
Outil 3b : Evaluation de la localité : Vue d'ensemble pour le DEL2....	20
Outil 3c : Enquête sur les entreprises et la communauté.....	22
Outil 3d : Analyse complémentaire et comparative.....	35
Outil 3e : Analyse simple des fuites, du marché et de la chaîne d'approvisionnement.....	36
Outil 3f: Outil simple d'analyse de la valeur ajoutée.....	36
Outil 3g: Analyse comparative entre les sexes.....	40
Outil 3h: Evaluation des moyens de subsistance.....	42
Outil 3i : Fiches de renseignements pour l'analyse.....	44
Module deux: : Où allons-nous?.....	47
Etape 4: Elaboration de la vision.....	48
Etape 5:Outils d'évaluation des objectifs et des Performances...49	49
Outil 5a: Travailler avec les problèmes et les objectifs.....	49
Outil 5b: Prioriser les objectifs - outil de priorisation stratégique simple.....	53

Module Trois : Comment y accéder ?	59
Etape 6 : Elaboration de l'Option Stratégique et Outils d'Evaluation	60
Outil 6a : Création des options stratégiques.....	60
Outil 6b : Organisation des options stratégiques.....	61
Outil 6c : Evaluation des options stratégiques - Analyse technique.....	63
Outil 6d : Evaluation des options stratégiques en utilisant la pondération.....	65
Outil 6e : Evaluation des options stratégiques - analyse de valeur finale.....	69
Etape 7 : Outils de planification des actions	71
Outil 7a : Cadres de planification des actions.....	71
Outil 7b : Analyse sur le terrain des forces des plans d'action.....	76
Outil 7c : Rédaction de l'offre.....	78
Etape 8 : Outils de développement organisationnel	81
Outil 8a : contrat communautaire.....	81
Module Quatre : Sommes-nous arrivés ?	87
Etape 9 : Outils de Suivi et Evaluation	88
Outil 9a : Elaboration d'un cadre de suivi.....	88
Outil 9b : Evaluation «Comment» 19.....	90
Outil 9c : Etude d'évaluation participative.....	92
Outil 9d : Ensemble des Tâches à exécuter par le Consultant externe 20 dans le cadre du Suivi Evaluation.....	93
DEUXIEME PARTIE : Outils de facilitation	95
Outil de processus A : liste de contrôle pour l'animation d'un atelier.....	96
Outil de Processus B: Etablir des Règles de Base - Dix Etapes pour la Réussite d'un Processus.....	97
Outil de processus C : Faire un exposé.....	98
Appui à l'Animation - Ordre du jour de l'Atelier	
Outil de processus D : Exemple d'Ordre du Jour de Planification DEL étalé sur quatre jours....	100
Outil E du Processus : Exemple de Questionnaire pour l'Evaluation d'un Atelier.....	104
Ressources Supplémentaires pour les Facilitateurs	106

Introduction

Le présent document, Volume 3 : **BOITE A OUTILS**, est le second de la Série Développement économique local. Il accompagne le Volume 1 : **GUIDE DE CONSULTATION RAPIDE**, le Volume 2 : **MANUEL** et le Volume 4 : **GUIDE D'ACTION**. Alors que le MANUEL vous fournit des concepts, des processus pas à pas et des explications sur le DEL, la **BOITE A OUTILS** met à votre disposition un ensemble d'outils pour vous aider dans la conception et la mise en œuvre d'une stratégie de DEL. Il est divisé en deux parties.

La Première partie fournit des **OUTILS TECHNIQUES** pour obtenir des résultats. Ces outils sont conçus pour aider les formateurs, les consultants ou le personnel à comprendre chaque module des «10 étapes qui mènent à l'excellence dans la planification». Bien que la plupart des outils soient simples et faciles à utiliser, il en existe une catégorie plus complexe, permettant ainsi une collecte et une analyse de données plus sophistiquées.

Le **MANUEL** renferme un processus participatif, c'est pourquoi, la Deuxième partie consacrée aux **OUTILS DE PROCESSUS**, a été élaborée pour donner des idées aux animateurs des processus de DEL. Le présent volume met à disposition des exemples d'ateliers, des indications pour l'organisation de réunions plus efficaces ainsi que des conseils d'ordre général et des techniques en matière d'animation.

Les outils présentés peuvent être utilisés « en l'état » ou adaptés aux besoins et expériences culturels de ceux qui sont impliqués dans le processus de planification stratégique du DEL. Faites preuve d'innovation, de créativité et d'ingéniosité par rapport aux outils que vous utilisez et à la manière de les présenter aux participants aux processus de DEL. Ces outils sont orientés vers le DEL, mais avec une énergie imaginative, il est fort probable qu'ils puissent être adaptés de façon à être utiles face aux multiples défis auxquels votre collectivité locale est confrontée.

Bien que ces outils fassent partie intégrante d'une « Série de manuels de formation », ils ne sont pas spécifiquement adaptés à une expérience scolaire type. Ces outils sont plus efficaces s'ils sont appliqués en situation réelle avec les acteurs chargés du DEL dans leur collectivité locale.

Comme spécifié dans le manuel, bien que le développement des compétences et le renforcement des capacités soient des résultats souhaités, ils se réalisent à travers l'expérience du processus, l'apprentissage par la pratique et l'élaboration d'une stratégie susceptible d'être mise en œuvre.

En définitive, nous aimerions souligner que le processus de planification participative est un voyage de découverte pouvant susciter le besoin de revenir sur ses pas et de revisiter le territoire déjà parcouru. Ne vous embourbez pas, mais à l'occasion, soyez disposés à rebrousser chemin.

PREMIERE PARTIE :

Outils Techniques

Outils pour atteindre des résultats

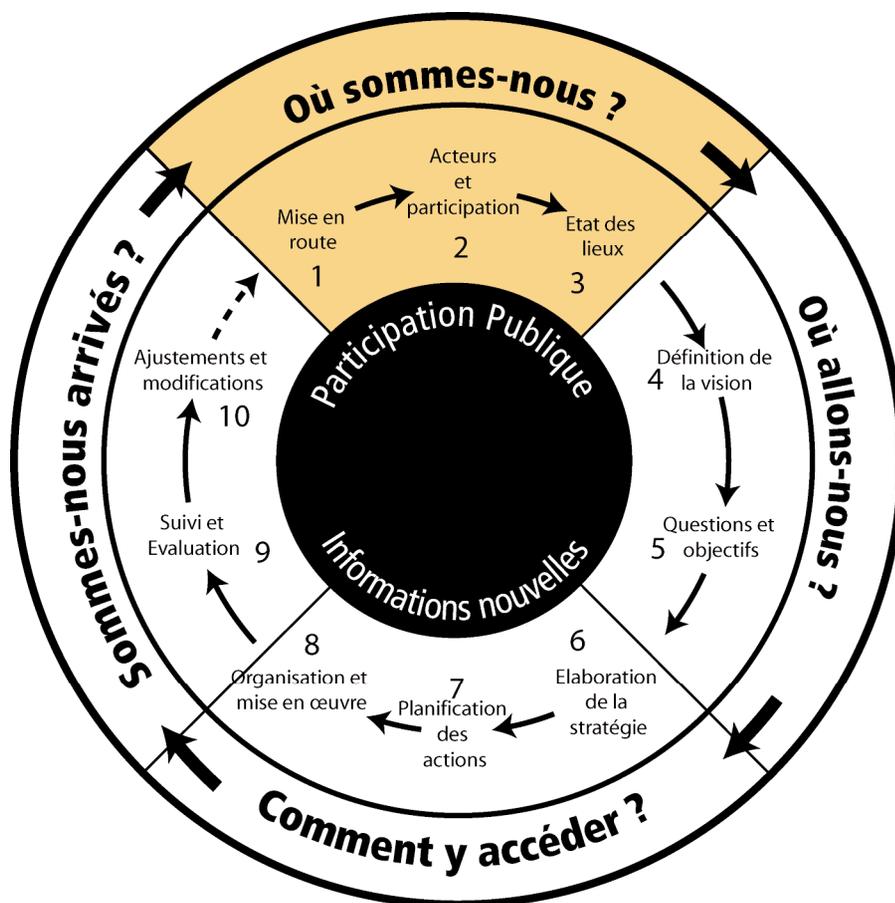
Ces outils sont conçus pour aider les animateurs, les formateurs, les consultants ou le personnel à comprendre chaque module des «10 étapes qui mènent à l'excellence dans la planification».

Module 1 : Où sommes-nous ?

- Etape 1 :** Mise en route -Elaborer la planification
Et définir la question centrale
- Etape 2 :** Acteurs et participation
- Etape 3 :** Etat des lieux

Vue d'ensemble

Pour assurer la réussite d'un processus, il faut avoir une idée claire des événements qui se produiront, des capacités organisationnelles pour les réaliser, des acteurs impliqués et une parfaite compréhension de la situation.



Etape 1 : Outils de mise en route

Outil 1a : l'organisation

Ressoueces nécessaires	Stylos et papiers
Durée nécessaire	Selon le besoins
Justifications et remanrques	Doit servir d guide au meneur et/ ou au comite de pilotage du processus de DEL
Démarche	Discuter et déterminer les réponses à ces principales questions au début du processus de DEL penser à utiliser l'outil de déclencheur 1e comme B.A BA de la mise en route

Questions principales	Réponses
<p>Qui va mener l'effort?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> L'administration locale (exemple, équipe opérationnelle spécifique de la Mairie, Dépt. Planification) ? <input type="checkbox"/> Un groupe d'acteurs économiques ? <input type="checkbox"/> Une ONG ? Un groupe de citoyens ? <ul style="list-style-type: none"> - Quels acteurs vont les diriger ? - Quel pouvoir auront-ils ? - Quel est leur mandat ? 	
<p>Quelles sont les contraintes majeures attendues au cours du processus ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Quelle doit être la portée générale ? <input type="checkbox"/> Quels sont les délais de planification ? <input type="checkbox"/> Quelles sont les ressources escomptées temps de main-d'œuvre, argent, efforts, compétences ? <input type="checkbox"/> D'où proviendront les ressources nécessaires au financement du processus ? 	
<p>Qui doit être impliqué pour aider au démarrage du processus ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Les membres du personnel des différents départements tels que la santé, l'environnement ou le renforcement de la justice seront-ils impliqués (ils devraient l'être) et comment ? <input type="checkbox"/> Existe-t-il d'autres acteurs devant aider au processus d'initiation ? 	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Quel est le processus à suivre ? Comment doit-on réajuster le processus dans le Manuel de DEL de façon à l'adapter aux besoins culturels de la collectivité locale ? <input type="checkbox"/> Comment les décisions seront-elles prises et mises en œuvre ? 	

Outil 1b : L'appui externe est-il nécessaire ?

Ressources nécessaires	Stylos et papier.
Durée nécessaire suggérée	20 minutes
Justification et remarques	L'appui d'un expert et le leadership de l'animation du processus de DEL peuvent rendre celui-ci plus efficace et plus efficient.
Démarche	Faire en sorte que chaque participant réponde au questionnaire, discute des réponses et détermine la nécessité ou non d'une assistance externe.

	OUI	NON
Le groupe de base a-t-il été capable de répondre de façon adéquate à toutes les questions de l'outil 1a « Organisation » ?		
Le groupe de base et les dirigeants sont-ils d'accord qu'il n'est pas nécessaire qu'une personne extérieure à la localité intervienne dans l'animation du processus (par exemple, quelqu'un pour qui les résultats n'ont pas d'enjeux) ?		
Existe-il un membre du groupe ou un animateur formé, dans le groupe de base, qui peut créer un environnement d'interaction constructive et de coopération et maximiser la productivité des travaux de groupe et de la participation ?		
Ont-ils une bonne compréhension des techniques de planification et des processus de groupes structurés ?		
Peuvent-ils aider le groupe à mettre en place des règles et des procédures pour les processus ?		
Peuvent-ils s'assurer que la communication entre les participants est efficace et juste, sans être influencés par des membres puissants ou prolixes ?		
Peuvent-ils trouver un juste équilibre entre le besoin de pousser en avant le processus à cause des contraintes budgétaires et de délais et celui des participants de réfléchir et de comprendre ?		

Si le groupe de base, les dirigeants et les évaluateurs peuvent répondre « Oui » à toutes les questions ci-dessus, alors, il n'est pas nécessaire de faire appel à une expertise externe. Si la réponse du groupe à une de ces questions est « Non », une expertise externe doit être envisagée.

Outil 1c: Ebauche d'un processus de planification du DEL basé sur les spécificités de la collectivité locale

Ressources nécessaires	Doivent servir de guide au meneur / comité de pilotage du processus de DEL. Papier, stylos, tableau à feuilles mobiles pour la tenue de réunions.
Durée nécessaire suggérée	Selon les besoins.
Justification et remarques	<ul style="list-style-type: none"> • Gardez à l'esprit qu'il s'agit de questions sur le processus de DEL et NON sur le développement économique local en général • Expliquez clairement la portée, les objectifs et les résultats attendus de la planification avant de commencer • Ne cherchez pas à traiter toutes les questions en même temps ou à le faire par le biais de ce processus. • Ne soyez pas trop prétentieux ; reconnaissez les limites (capacité, financement, etc.) et anticipez sur les principaux défis et opportunités.
Démarche	Destinée aux leaders et/ou au groupe de base du processus de DEL. Combinez avec les réunions/entretiens avec les acteurs.
Questions principales	Réponses
<input type="checkbox"/> Devant quel(s) bénéficiaire(s) le groupe de base (et l'animateur) sont-ils responsables en dernier ressort ?	
<input type="checkbox"/> Quel est l'objectif global du processus de DEL ; Qu'est-ce qui doit être réalisé (exemple, un plan d'actions écrit validé) ?	
<input type="checkbox"/> Qu'advient-il des résultats ? Quelles autres actions doit-on entreprendre après la rédaction du plan ?	
<input type="checkbox"/> A quels défis et opportunités pratiques vous attendez-vous par rapport au processus de DEL dans votre collectivité locale ? Tenez compte des questions suivantes dans votre analyse : <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ressources humaines <ul style="list-style-type: none"> • assistance administrative et en matière de secrétariat • comptabilité <input type="checkbox"/> Logistique : <ul style="list-style-type: none"> -Lieu des réunions -Taille des lieux de réunion pour abriter de grands et petits groupes (éclatés) -conflits avec d'autres processus -Délais -Aspects politiques <input type="checkbox"/> Acteurs : <ul style="list-style-type: none"> -Durée de voyage des principaux acteurs -Niveau d'intérêt des différents acteurs -Mauvais souvenirs des -Processus de pacification antérieurs -Communication 	

Outil 1c : suite

<input type="checkbox"/> Problèmes culturels <ul style="list-style-type: none">• période de l'année• conflits potentiels avec les événements religieux	
<input type="checkbox"/> Que peut-on faire pour assurer un meilleur processus ? <ul style="list-style-type: none">• réfléchir sur sa propre expérience	

Une fois que vous aurez terminé, décrivez le processus et présentez un planning (ou un calendrier) d'exécution des tâches à réaliser, les personnes responsables et les coûts.



Outil 1e : Définir la question - Comprendre l'évènement déclencheur1

Ressources nécessaires	Stylos, fiches de travail pour les participants, papiers supplémentaires.
Durée nécessaire suggérée	30 minutes
Justification et remarques	<ul style="list-style-type: none"> _ le meneur de la stratégie de DEL, le groupe de base et/ou le groupe d'acteurs peuvent vouloir utiliser ces questions pour aider à trouver une question centrale au processus de DEL. _ Si l'on ne commence pas là où il faut, il devient plus difficile d'avoir une stratégie de DEL bien pensée. _ Un problème bien ciblé, qui appréhende les contraintes budgétaires et la raison principale qui motive l'adoption du processus de planification stratégique pour le DEL, a beaucoup plus chance de réussite.
Démarche	Répondre aux questions suivantes avec le groupe approprié en vue de mieux déterminer le centre d'intérêt du processus, de comprendre pourquoi il a été enclenché et les résultats qui en sont attendus.

Questions clés	Réponses
<input type="checkbox"/> Décrire avec précision les conditions, les circonstances ou l'évènement ayant « déclenché » l'initiation du processus de planification stratégique du DEL et la formation d'une équipe de projet.	
<input type="checkbox"/> Pourquoi a-t-il été choisi en ce moment ?	
<input type="checkbox"/> Qui est affecté par la présente situation ?	
<input type="checkbox"/> Qui sera affecté si rien n'est fait ?	

Etape 2 : Outils d'appui aux acteurs et à la participation

Outil 2a : Identification des acteurs

Ressources nécessaires	Stylos, fiches de travail pour les participants et tableau à feuilles mobiles
Durée nécessaire suggérée	30 à 45 minutes
Justification et remarques	Les partenariats constituent la nouvelle réalité d'un DEL réussi. Pour identifier les acteurs clefs, les regrouper et déterminer à quel niveau ils pourraient s'impliquer (Elaborer un plan de participation du grand public) et comprendre les processus de mise en œuvre, le premier pas à franchir consiste à dresser la liste complète des acteurs clefs.
Démarche	D'abord, demander aux participants de remplir la fiche de travail. Ce serait une bonne idée de diviser le groupe en sous-groupes de travail pour l'analyse des acteurs (exemple, l'administration, les ONG, le secteur privé, etc.). Faire lire aux participants leurs réponses jusqu'à recueillir toutes les propositions. Utiliser le tableau à feuilles mobiles pour restituer les réponses de chaque groupe et les reporter ensuite sur une fiche de travail.

Questions clés	Liste des acteurs
<input type="checkbox"/> Qui pourrait tirer des bénéfices ou être négativement affecté (par exemple, les membres des groupes de bénéficiaires, par exemple les promoteurs de politiques tels que les ONG intervenant dans le domaine de l'environnement) ?	
<input type="checkbox"/> Qui devrait être impliqué, vu sa fonction stratégique officielle (exemple, autorité administrative) ?	
<input type="checkbox"/> Qui devrait être impliqué de par son contrôle sur les ressources importantes (exemple, l'argent, l'expertise) ?	
<input type="checkbox"/> Qui a le pouvoir d'entraver ou de bloquer la mise en œuvre (exemple, groupes d'activistes, groupes de pression, organismes d'exécution) ?	

Commentaire	
--------------------	---

¹ Adapté de Fisher, Fred, 2001. Building Bridges between citizens and local governments - Through Participatory Planning. Part 2. Boîte à outils. p.29

Outil 2b : Matrice d'analyse des acteurs

Ressources nécessaires	Stylos, fiches de travail et tableau à feuilles mobiles
Durée nécessaire suggérée	30 min à 1 heure
Justification et remarques	Aidera à l'évaluation des acteurs et à la formation du groupe d'acteurs, ainsi qu'à l'élaboration du plan visant à impliquer le public.
Démarche	Utiliser la liste proposée dans l'outil 2a pour remplir la matrice ci-dessous. D'abord, demander aux participants de remplir la fiche de travail. Ce serait une bonne idée de diviser le groupe en sous-groupes de travail (exemple, l'administration, les ONG, le secteur privé, etc.). Faire lire aux participants leurs réponses jusqu'à recueillir toutes les propositions et discuter des différences d'appréciation. Utiliser aussi bien le tableau à feuilles mobiles que les fiches de travail pour noter les réponses des groupes.

Acteur	Description des intérêts majeurs	Description des contributions potentielles clés	Evaluation des partenariats ²	
			Actuel	Potentiel
Administration : Municipale, Régionale, Nationale, Coutumière				
•				
•				
•				
•				
•				
Labour				
•				
•				
•				
•				

² prenez en compte les questions suivantes pendant le diagnostic des acteurs:

- l'enjeux de la question pour eux (par exemple, des acteurs comme les pauvres en milieu urbain, les promoteurs de politiques à l'instar des ONG évoluant dans le domaine de l'environnement);
- leur contrôle sur les ressources de base (par exemple, l'argent, l'expertise), et leur fonction officielle (par exemple, autorité du gouvernement);
- leur pouvoir de promouvoir, de ralentir ou de bloquer la mise en oeuvre (par exemple, les groupes activistes, les groupes de pression, les agences d'exécution).

Tableau 2b (suite)

Acteur	Description des intérêts majeurs	Description des contributions potentielles clés	Evaluation des partenariats ¹	
			Actuel	Potentiel
Entreprise				
•				
•				
•				
•				
•				
ONG et OC				
•				
•				
•				
•				
•				
Autres				
•				
•				
•				
•				
•				

Outil 2c : Quelles sont les chances de réussite d'un processus de DEL ?

Ressources nécessaires	Stylos
Durée nécessaire suggérée	45 minutes.
Justification et remarques	Evaluer le potentiel du processus de DEL avant de consacrer beaucoup trop de temps et de ressources à une démarche qui a peu de chances de réussite.
Démarche	Répondre aux questions suivantes. Doit servir de guide au groupe de base.

	Oui	Non
Les acteurs sont-ils prêts à collaborer et sont-ils animés d'une ferme volonté de travailler ensemble ?		
Les groupes d'acteurs et pools d'animateurs à qui l'on demande de participer sont-ils crédibles, bien organisés et capables de défendre leurs intérêts de façon efficace ?		
Tous les secteurs concernés par ce problème sont-ils représentés (par exemple les femmes et les hommes, le secteur formel et le secteur informel, le secteur public et le secteur privé, les groupes traditionnellement marginalisés) ?		
Tous les acteurs pensent-ils que le processus est juste ? Est-ce un processus ouvert ou tout simplement un processus d'« approbation à l'aveuglette » ? Existe-t-il des procédures et règles de base adoptées ?		
Un représentant de la ville ayant un pouvoir de décision est-il présent si le maire, par exemple, ne peut pas s'impliquer/ou est-ce que la manière dont le processus est mis en place permet que les décisions prises par les autorités municipales soient répercutées au niveau du groupe d'acteurs de façon efficace ?		
Les citoyens ou les organisations de la société civile envoient-ils leurs meilleurs représentants participer au programme ?		
Les institutions ou les entités de pouvoir clés (par exemple, le conseil municipal, la chambre de commerce, les organisations syndicales, les ONG locales et les groupes minoritaires) ont-ils accepté d'appuyer et de respecter les recommandations sorties du processus adopté et de s'y conformer ?		
Des efforts ont-ils été consentis pour assurer une gestion efficace du processus de planification ?		
Des démarches ont-elles été entreprises pour favoriser de petites réussites tout au long du processus ?		
Des démarches ont-elles été entreprises pour vérifier si les acteurs mettent l'accent moins sur des intérêts personnels étroits que sur les intérêts plus généraux à l'échelle de la collectivité locale au cours du processus ?		

Si la réponse à une de ces questions est "NON", demandez pourquoi et énumérez les raisons. Réfléchissez sur la façon de résoudre chaque question et examinez la possibilité de réussite du processus sans la satisfaction de cette condition essentielle. Enregistrez votre travail en bas.

Outil 2d : Fiche de travail pour élaborer un Modèle de termes de référence pour le groupe d'acteurs³

Ressources nécessaires	Stylos
Durée nécessaire suggérée	1 heure
Justification et remarques	L'élaboration des termes de référence (TDR) pour le groupe d'acteurs permettra de lui éviter beaucoup de problèmes et pièges potentiels.
Démarche	Le groupe de base se fonde sur les commentaires et réactions du groupe d'acteurs pour élaborer les TDR. Cela permet une meilleure gestion du temps durant les rencontres. Autrement, utiliser les questions suivantes comme guide pour le groupe d'acteurs.

Utilisez les réponses obtenues à ces questions pour élaborer des termes de référence que tous les participants peuvent signer.

Quelles sont les tâches essentielles pour programmer les réunions ? Elaborer un ordre du jour ? (Exemple, qui va le faire ? Comment l'ordre du jour sera-t-il validé ?)

.....

.....

.....

.....

.....

Quelles activités seront conjointement entreprises?

.....

.....

.....

Quels sont les rôles et responsabilités des participants tout au long du processus (exemple, apporter du leadership, apporter de la représentation crédible et capacité à exprimer clairement les intérêts des mandants, assister aux rencontres en s'y préparant au préalable, mener toutes les actions issues des rencontres et ateliers) ?

.....

.....

.....

De quelles informations aura-t-on besoin et quelles sont les normes établies pour la collecte et le partage de l'information ? Le projet reposera-t-il sur des travaux déjà effectués et sur la connaissance et l'expérience des participants ? Comment rassembler toutes ces informations ? Sera-t-il nécessaire de mener des recherches complémentaires ?

.....

.....

.....

³ Adapté de ICLEI, 1996. The Local Agenda 21 Planning Guide. Toronto.

Quelles sont les ressources à apporter par chaque participant ?

.....

Quelles sont les méthodes de prise de décision, y compris la résolution et l'examen des conflits ?

.....

Quels accords existe-t-il sur la façon dont les résultats du processus de planification seront intégrés dans les activités de planification de la municipalité ?

.....

Quel est le protocole de communication ? Avec les autres membres ? Avec les mandants des membres ? Avec les médias ? Avec les autorités publiques ?

.....

Quelle stratégie est adoptée pour accepter de nouveaux membres dans le processus ou en exclure d'autres - Quand et comment ?

.....

Les participants ont-ils identifié des représentants suppléants ?

.....

Etape 3 : Outils de diagnostic situationnel (état des lieux)

Outil 3a : Table des matières comme guide pour la collecte des données de base

Ressources nécessaires	Variable
Durée nécessaire suggérée	Variable
Justification et remarques	<p>Tous les besoins d'informations identifiés dans la table des matières détaillée ci-dessous sont importants pour élaborer une stratégie de DEL exhaustive. Néanmoins des limites et contraintes telles que le temps et l'argent, pourraient représenter des freins à la quantité d'informations pouvant être collectée. Faites preuve de stratégie dans la collecte des données. Examinez la table des matières détaillée et réfléchissez sur les questions suivantes :</p> <p><input type="checkbox"/> Quelle information peut être plus importante pour documenter l'élaboration de la stratégie,</p> <p><input type="checkbox"/> Comment cette information peut-elle être collectée (exemple, recherches, questions aux experts).</p> <p>Quelques méthodes de collecte de données parmi les plus fréquentes sont décrites ci-dessous.</p>
Démarche	<ol style="list-style-type: none"> 1. Examiner la table des matières déclinée ci-dessous. 2. <u>Collecte de données de source secondaire - Etude documentaire et revue de la littérature.</u> Il se peut que plusieurs des données nécessaires pour comprendre l'environnement de l'économie locale existent déjà. Menez une étude documentaire et une revue de la littérature pour vous assurer que vous n'êtes pas en train de « réinventer la roue » - Prenez des données qui ont déjà été collectées. 3. <u>Collecte de données de source primaire - Enquêtes, groupes de discussion (publique ou entre experts), Observation directe.</u> Elaborer des outils d'enquête et des questions centrales de recherche pour les ateliers, en prenant pour exemple les outils de cette Boîte à outils. Elaborer des enquêtes auprès des acteurs du secteur économique et de la communauté.

Données de base : Etat des lieux du DEL

Exemple de table des matières détaillée pour le diagnostic situationnel ou état des lieux. Simplifiez en adaptant au contexte local.

1.0 Sommaire exécutif

1.1 Analyse des Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces (FFOM)

2 Introduction

3 Capital Social et Humain

3.1 Compétences organisationnelles et de leadership (Mené dans le cadre des Etapes 1 et 2 : Mise en route et participation des acteurs. A inclure dans L'état des lieux)

3.2 Information

3.2.1 Affaires, Marché et Economie

3.2.1.1 Estimation de la taille et des caractéristiques des secteurs informel, non légal et du troc

3.2.1.2 Historique du développement de la ville et de l'économie locale

- 3.2.1.3 Inventaire des entreprises et des services par secteur, type, taille, effectif des employés, produits/services, ventes
 - 3.2.1.4 Liste des plus grands employeurs
 - 3.2.1.5 Identification des marchés primaires et des liens entre les producteurs existants
 - 3.2.1.6 Identification des principales fuites économiques : quand et pourquoi l'argent local quitte l'économie locale (résidents quittant la collectivité locale à la recherche de marchandises, entreprises et usines achetant des matériaux et du matériel en dehors de la collectivité)
 - 3.2.1.7 Investissement étranger et commerce extérieur réels et potentiels
 - 3.2.1.8 Taxes et impôts (ventes au niveau local et régional, impôts sur le revenu ou taxe professionnelle)
 - 3.2.1.9 Politique fiscale (par exemple, l'impôt foncier : taux, juridictions et limites géographiques, politique d'abattement sur les taxes et impôts, exonérations)
 - 3.2.2 Coût de démarrage des entreprises
 - 3.2.2.1 Récapituler les types de coût de démarrage (frais de licence de création d'entreprises et temps requis, impôt, aspects fonciers, coûts de la main-d'oeuvre, taux de location)
- 3.3 Qualité de la vie**
- 3.3.1 Mode de vie, coût de la vie
 - 3.3.2 Héritage, culture, divertissements, services sociaux, équipements et ressources dans le domaine de la santé.
 - 3.3.3 Caractéristiques, atmosphère, identité propres à la collectivité et qui influencent la qualité de la vie, maintiennent la population locale, attirent de nouveaux résidents
- 3.4 Démographie**
- 3.4.1 Niveaux de pauvreté et de revenus (par exemple, revenus par district ou par quartier)
 - 3.4.2 Taux de croissance de la population
 - 3.4.3 Âge de la population, répartition par sexe et projections
 - 3.4.4 Mobilité : Taux de migration vers/en provenance de la collectivité
 - 3.4.5 Taille des ménages et structure des familles
 - 3.4.6 Revenu des ménages
- 3.5 Qualifications, compétences et innovation**
- 3.5.1 Institutionnel**
- 3.5.1.1 Répartition des établissements éducatifs en fonction de leur taille, de leurs programmes et de leur capacité de recherche
 - 3.5.1.2 Ressources et services de l'administration
 - 3.5.1.3 Equipements et installations pour les affaires (formation en gestion, programmes d'assistance technique, associations centres de promotion d'entreprises, pépinières d'entreprises, lieux de congrès et de foires commerciaux)
 - 3.5.1.4 Établissements et organismes fournisseurs de services non-gouvernementaux
 - 3.5.2 Connaissances Locales
 - 3.5.2.1 Esprit d'entreprise : Existe-t-il un esprit d'entreprise élevé ou les citoyens attendent-ils d'autres personnes pour créer des emplois ?

- 3.5.2.2 Initiatives locales de développement économique réussies ou non dans le passé (entreprises tombées en faillite, entreprises nouvellement créées)
- 3.5.2.3 Niveau d'activité entrepreneuriale et de création de petites entreprises

3.6 Main d'oeuvre

- 3.6.1 Statistiques et données
 - 3.6.1.1 Taux d'emploi/de chômage et répartition par sexe, âge, métier
 - 3.6.1.2 Participation de la main-d'oeuvre par sexe, âge, métier, industrie
 - 3.6.1.3 Stabilité, syndicalisation, conditions de la main-d'oeuvre
 - 3.6.1.4 Classification de la main-d'oeuvre en fonction des qualifications, des niveaux d'étude et de formation
 - 3.6.1.5 Salaire minimum et salaire le plus courant pour différentes fonctions
- 3.6.2 Genre
 - 3.6.2.1 Problèmes de la femme ayant trait à l'économie locale, (par exemple, évaluation du travail non-rémunéré, accès aux emplois bien rémunérés et triple journée de travail)
 - 3.6.2.2 Opportunités d'emploi pour des femmes
 - 3.6.2.3 Contraintes liées à l'accès des femmes au marché du travail, niveau de participation, espérances économiques

4.0 Capital Financier

- 4.1 Services financiers : disponibilité du financement pour le développement et l'expansion des affaires dans tous les secteurs dont l'informel et les femmes (sources : programmes publics, banques, autres bailleurs, capital-risque, capital local, programmes de micro-crédit.)
- 4.2 Budget de la collectivité locale : tiré des taxes et impôts locaux, des virements faits par le gouvernement central, des dons, des taxes d'utilisation, etc.

5.0 Capital manufacturier et physique

5.1 Technologie, Machines, Outils, Usines

- 5.1.1 Immobilier et foncier
- 5.1.2 Evaluation de la technologie de l'usine et de l'entreprise

5.2 Patrimoine bâti et Infrastructure

- 5.2.1 Bâtiments et infrastructures
- 5.2.2 Position géographique par rapport aux marchés, aux principaux centres urbains, au réseau de transport
- 5.2.3 Inventaire des bâtiments non résidentiels (âge, taille, disponibilité, taux de location, compétitivité)
- 5.2.4 Inventaire des bâtiments résidentiels, taux de disponibilité ou de vacance, taux de location
- 5.2.5 Inventaire du patrimoine foncier : disponibilité, zonage usage, qualité et disponibilité de la capacité

- 5.2.6 Communications, télécommunications
- 5.2.7 Infrastructures utilitaires (approvisionnement en eau et en gaz, gestion des eaux pluviales, égouts)
- 5.2.8 Infrastructures dans le domaine de l'énergie (capacité, fiabilité, coût)
- 5.2.9 Systèmes de gestion des déchets
- 5.2.10 Infrastructures de transport (routes principales, autoroutes, accès aux trains, ports, aéroports, le service d'autobus/poids lourds, services de fret)

6.0 Capital Naturel

6.1 Ressources

- 6.1.1 Ressources primaires : Mines, forêts, terre, eau, air
- 6.1.2 Transformation des ressources : Type, quantité et marchés

6.2 Systèmes vivants

- 6.2.1 Qualité de vie
 - 6.2.1.1 Climat, topographie
 - 6.2.1.2 Ressources esthétiques, naturelles et scéniques
- 6.3 Services écosystémiques
 - 6.3.1 Appui économique : Lutte contre les inondations (par exemple, collines boisées), traitement et recyclage des déchets, absorption de la pollution et épuration, gestion des sols.

7.0 Conclusions

Outil 3b : Evaluation de la localité : Vue d'ensemble pour le DEL1

Ressources nécessaires	S'il s'agit d'un exercice de groupe : stylos, copies de la fiche de travail pour les participants, tableau à feuilles mobiles.
Durée nécessaire suggérée	15 minutes pour la fiche de travail. Autant de temps que nécessaire pour la discussion : cela dépendra du choix entre : collecter et analyser les résultats avant la discussion de la séance suivante d'une part et entamer la discussion immédiatement après l'exercice d'autre part.
Justification et commentaires	Cet exercice est un outil pour avoir rapidement une compréhension commune de la collectivité locale. Là où les compréhensions sont différentes, cet exercice peut aider à prendre conscience des différentes perspectives des participants.
Démarche	Faire remplir aux participants la fiche de travail. Discuter des résultats. Eventuellement, collecter les résultats, analyser et restituer l'analyse au groupe pour discussion.

Exposé de l'évaluation	Niveau	commentaire
1. Les dirigeants du secteur formel sont diversifiés et sont représentatifs de la localité (âge, sexe, richesses/pauvreté, culture)	Bas Moyen Elevé	
2. Les dirigeants du secteur informel sont diversifiés et représentatifs de la localité (age, sexe, richesses/pauvreté, culture)	Bas Moyen Elevé	
3. Les groupes marginaux sont organisés et ont la capacité de participer	Bas Moyen Elevé	
4. Les élus locaux sont des visionnaires capables de nouer des alliances, de trouver un consensus et ont la volonté de partager le pouvoir pour réussir.	Bas Moyen Elevé	
5. Les citoyens de la localité éprouvent un sentiment de fierté et d'attachement	Bas Moyen Elevé	
6. Les membres de la localité sont optimistes quant à l'avenir de leur collectivité	Bas Moyen Elevé	
7. Il existe un esprit de coopération et d'assistance mutuelle dans la localité	Bas Moyen Elevé	
8. La collectivité est autonome et compte sur elle-même et sur ses propres ressources pour faire face à ses principaux problèmes	Bas Moyen Elevé	
9. La localité dispose d'une stratégie pour accroître la propriété privée locale	Bas Moyen Elevé	

⁴ Adapté de: Community Resilience Manual. Center for Community Enterprise. 2000. Ce guide et cahier d'exercices peuvent être téléchargés du lien: <http://www.cedworks.com/bookstore/crpmain.html>

Exposé de l'évaluation	Niveau	commentaire
10. La localité dispose d'une stratégie (ou d'un plan) de développement économique pour orienter son développement	Bas Moyen Elevé	
11. Les habitants et les acteurs ont la possibilité d'être impliqués dans l'élaboration et la mise en oeuvre de la stratégie de DEL	Bas Moyen Elevé	
12. La collectivité adopte une approche qui embrasse l'ensemble des citoyens, sans distinction de richesse, de pouvoir et d'influence	Bas Moyen Elevé	
13. Les emplois sont bien diversifiés et échappent au contrôle d'un seul et grand employeur	Bas Moyen Elevé	
14. Les principaux employeurs de la collectivité appartiennent au terroir.	Bas Moyen Elevé	
15. La collectivité locale est consciente de la position favorable qu'elle occupe dans l'économie élargie	Bas Moyen Elevé	
16. La collectivité a identifié et saisi les opportunités de collaboration avec d'autres communautés et d'autres administrations territoriales.	Bas Moyen Elevé	
17. La collectivité locale a la volonté de trouver des ressources pour faire face aux faiblesses identifiées	Bas Moyen Elevé	
18. La collectivité croit fermement à l'éducation et à l'acquisition de nouvelles compétences à tous les niveaux et soutient ces dernières	Bas Moyen Elevé	
19. Il existe une variété d'organisations de développement économique local chargées d'assurer les principales missions économiques (planification et coordination, crédit, formation et éducation, infrastructure)	Bas Moyen Elevé	
20. Des organisations ont noué des partenariats et d'étroites relations de travail dans la collectivité.		

Outil 3c : Enquête sur les entreprises et la communauté

Ressources nécessaires	Fonds pour la préparation et le déroulement d'une enquête, la collecte, la saisie et l'analyse de données.
Durée nécessaire suggérée	Selon les besoins.
Justification et commentaires	Une enquête devrait être menée en fonction du contexte dans lequel elle est mise en application. Bien qu'on puisse solliciter beaucoup d'informations, l'information collectée est sans valeur si elle n'est pas analysée et utilisée. Il est recommandé de solliciter les réponses pouvant être facilement enregistrées dans une base de données (par exemple, le logiciel ACCESS). Pour maximiser la polyvalence des informations collectées, les opportunités et contraintes de tels systèmes de gestion des données, en termes d'organisation, d'étalonnage et d'analyse, devraient être entrepris lors de la conception et de la mise en œuvre de toute enquête.
Démarche	Mener l'enquête sur un échantillon représentatif des entreprises. Rassembler les données recueillies de l'enquête. Saisir les données dans la base de données de l'ordinateur et les analyser.

Exemple de questions généralement posées lors d'une enquête sur les entreprises : L'enquête suivante a été menée à Horezu, en Roumanie, par le FDPL pendant l'essai sur le terrain de la Série sur la formation en DEL

EXEMPLE D'ENQUÊTE SUR LES ENTREPRISES

Madame/Monsieur,

Afin d'évaluer la qualité de l'environnement des affaires dans la ville de Horezu, l'équipe de consultation de FDPL vous prie de remplir le questionnaire suivant. Cette enquête est nécessaire afin d'établir une base pour la stratégie de développement économique local (DEL) au bénéfice de la ville de Horezu. Celle-ci sera élaborée en avril et mai. Nous vous garantissons que toutes les informations fournies sont confidentielles et que la présente enquête sera strictement utilisée à des fins de recherche et non à des fins commerciales.

Après avoir rempli le questionnaire, veuillez bien le plier, le mettre dans l'enveloppe ci-jointe et l'envoyer au plus tard le jeudi, 26 février 2004 à dix neuf heures précises à **M. Vasile Blidaru, Département Relations Publiques, Hôtel de ville Horezu**, où les représentants de FPDPL viendront recueillir les questionnaires d'enquêtes.

ENQUÊTE SUR L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES

(Cette enquête est destinée aux entreprises - SC, et aux associations familiales - AF)

A. DONNÉES GÉNÉRALES CONCERNANT L'ENTREPRISE

- Données sur l'entreprise/l'association :
 Type (SC ou AF, SA, SRL, SNC, etc.).....
 Domaine d'activité.....

 Taille (nombre d'employés).....

2. Données sur l'entrepreneur:

Sexe : M F

Âge :

Situation matrimoniale : marié (e) célibataire

Éducation : primaire secondaire supérieur

(autres informations concernant l'éducation : les spécialisations, etc.) :

.....

Nombre d'années d'expérience avant la création de votre entreprise

.....

Motivations/raisons qui vous ont incité(e) à installer votre entreprise :

.....

3. Le marché de votre entreprise (estimation en % en fonction du secteur de la vente ou du produit de votre entreprise/association, en se basant sur un total de 100 %) :

A. local	%	B. national	%	C. extérieur	%
A l'intérieur de la ville ou des communautés voisines ¹		Sur toute l'étendue du territoire national		Marchés extérieurs (exportation)	
		Si possible, spécifier, individuellement, votre part du marché national et celui du reste du pays			

Commentez (si nécessaire)

4. **Qui achète les produits/services de votre entreprise/association (estimation en %) :**

Par position géographique %

Par type	%	Par type	%
Autres entreprises sur le marché local (dont les communautés voisines ²)		Individus et ménages	
Autres entreprises en dehors du marché local		Administration locale et centrale, agences publiques	
Entreprises de l'étranger (exportation)		Autres catégories (ONG, organisations professionnelles, syndicats, etc.)	

Commentez (si nécessaire)

5. **citez 3 atouts/avantages/points forts de votre entreprise/association.**

A.....

.....

B.....

.....

C.....

.....

⁵ Par communautés voisines, nous entendons les communautés de Vaideeni, Coste_tî, Tom_et de M_ld_re_tî.

6. Citez trois problèmes/désavantages/points faibles de votre entreprise/association.

- A.....
- B.....
- C.....

B. DONNÉES D'ORDRE GÉNÉRAL SUR LES RAPPORTS AVEC LES AUTORITÉS

7. **Comment pouvez-vous qualifier les rapports entre votre entreprise association et l'administration locale, sur une échelle de 1 à 5, dans le contexte des situations possibles suivantes (1 point signifie « je suis très peu satisfait », 5 points signifie que « je suis très satisfait ») :**

Rôle possible de l'administration publique locale	1	2	3	4	5
a. Acheteur des biens et des services					
b. Régulateur des activités économiques					
c. Coordonnateur des activités économiques de la ville					
d. Facilitateur du développement économique local					
d. Facilitateur du développement économique local					
e. Promoteur du développement économique local					

8 Comment ces rapports peuvent-ils être améliorés (si nécessaire) ?

-
-
-
-

9. Pensez-vous que l'administration locale soutient les activités de votre entreprise/association ?

Si oui, expliquez comment :

-
-

Si non, expliquez comment :

-
-

10. Avez-vous le pouvoir d'influencer (en tant qu'entreprise ou à travers des associations) les décisions et les résolutions locales qui pourraient avoir un impact significatif sur votre entreprise ou sur l'environnement des affaires, en général ? Si oui, expliquer comment

-
-
-

11. Comment évaluez-vous, sur une échelle de 1 à 5, le comportement des autorités sous le rapport des éléments suivants ? (1 représente le plus négatif et 5 le plus positif) :

	1	2	3	4	5
a. Transparence					
b. Efficacité					
c. Equité (attitude impartiale)					
d. Lourdeurs administratives					
e. Corruption					

C. DONNÉES D'ORDRE GÉNÉRAL SUR L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES

12. Où pouvez-vous trouver les informations et conseils utiles à votre entreprise / association ? (Indiquez l'endroit, la personne et le type d'information et de conseils)

13. Comment améliorer l'accès à ces informations afin de promouvoir les intérêts de développement de votre entreprise ?

14. Travaillez-vous avec d'autres entreprises/associations en dehors de la vente et de l'achat des produits ? Si oui, de quelle manière ? (Par exemple pour un objectif commun)

15. Comment évaluez-vous l'environnement des affaires à Horezu ? (Cochez les cases A ou B)
A. L'environnement des affaires est favorable au développement des affaires
B. L'environnement des affaires ne favorise pas le développement des entreprises
Expliquer votre choix (au cas vous le souhaiteriez) :

16. Citez trois facteurs ayant contribué et contribuent encore au succès de la gestion/direction et de l'exploitation de votre entreprise/association.

- A.....
-
- B.....
-
- C.....
-

17. Quels sont les 3 principaux problèmes auxquels votre entreprise/association doit faire face ?

- A.....
-
- B.....
-
- C.....
-

D. CONCLUSIONS

18. Citez 4 éléments que l'administration locale devrait faire dans les 3 à 5 années à venir pour accélérer le développement économique local dans votre ville :

- | | |
|--|--------|
| Contributions possibles de l'administration | 1..... |
| | |
| | 2..... |
| | |
| | 3..... |
| | |
| | 4..... |
| | |

19. Citez 4 éléments que vous pouvez apporter comme contributions (en tant qu'entreprise/association), pour promouvoir le développement économique local de Horezu ?

- | | |
|---|--------|
| Contributions possibles de votre entreprise/association | 1..... |
| | |
| | 2..... |
| | |

Contributions
possibles de
votre
entreprise/
association

3.....
.....
.....
4.....
.....
.....

20. Si vous avez d'autres commentaires sur l'environnement des affaires à Horezu ou sur des questions d'ordre général, nous vous prions de les écrire ci-dessous.

.....
.....
.....
.....
.....

Merci de nous accorder votre temps !

En définitive, si vous souhaitez vous impliquer dans les activités organisées dans le cadre de l'élaboration de la stratégie de développement économique local (DEL), nous vous prions de nous laisser vos coordonnées dans les espaces libres fournis ci-dessous ou de nous contacter au numéro de téléphone /fax : 021-3135664 (68) :

Nom et prénom
Adresse
Téléphone, Fax.....
Adresse Electronique.....

Exemples de questions utilisées lors d'une enquête Communautaire : Le modèle suivant a été mis en application à Horezu, en Roumanie, par le FDPL pendant l'essai sur le terrain de la Série sur la formation en DEL

EXEMPLE D'ENQUÊTE COMMUNAUTAIRE

Madame/Monsieur,

Comme indiqué dans le recensement de la population et des ménages de 2002, la ville de Horezu a vu, durant les 14 dernières années, une détérioration de ses activités économiques et une diminution de sa population. Le Conseil local de Horezu s'est mis à identifier les causes de cet état des faits, ainsi que les solutions possibles pour le rétablissement économique et social, en élaborant une stratégie pour le développement économique de la ville (SDEL) entre avril et mai 2004.

Pour élaborer cette stratégie, le Conseil local a bénéficié d'un appui-conseil de la part de la Fondation « Partners for Local Development » de Bucarest et du Programme des Nations Unies pour les Etablissements Humains (ONU-HABITAT)

Pour préparer la stratégie, nous entreprenons une étude d'appui sur le profil économique et social général de Horezu. L'étude est basée aussi bien sur les données statistiques et les informations tirées d'autres études et documents que sur les avis exprimés par des résidents lors des enquêtes, ainsi que sur des entretiens individuels et groupés.

Afin d'évaluer le profil général du développement économique et social de la ville de Horezu, du point de vue de la collectivité locale, l'équipe de consultation de FPDL vous prie de remplir le questionnaire suivant. Ce questionnaire est anonyme et sera strictement utilisé à des fins de recherches et non à des fins commerciales.

QUESTIONNAIRE

1. Comment jugez-vous Horezu concernant les aspects suivants (notez chaque aspect avec un score situé entre 1 et 3 ; 1 se traduisant par "très bien", 2 = "bon" et 3 = "mauvais")

	1	2	3
Environnement naturel/zones environnantes			
Niveau d'équipement / existence de services publics			
Niveau d'équipement / existence des services publics (écoles, hôpitaux, etc.)			
Niveau de développement de l'économie locale			
Relations de coopération avec les communautés voisines (économiques, culturelles, etc.)			
Mode de gestion de la ville			

2. Du point de vue économique, considérez-vous que la région est :
mal développée développée très bien développée
3. Pensez-vous que dans 5 ans la situation économique de la ville de Horezu pourrait changer... ?
va s'améliorer va stagner va empirer
4. Comment pouvez-vous évaluer l'implication de l'administration dans le développement économique de la zone ?
pas du tout impliquée pourrait être plus impliquée bien impliquée
5. Pensez-vous que dans votre communauté :
1- L'intérêt commun est toujours placé au-dessus des intérêts privés
2- Les intérêts privés sont placés au-dessus de l'intérêt commun
6. L'administration vous encourage-t-elle à participer à la vie de la communauté ?
Oui Non
Si "oui", répondre à la question 7
Si "non", passer directement à la question 8
7. De quelles manières spécifiques l'administration vous encourage-t-elle à participer à la vie de la communauté ? (donnez trois exemples pratiques)
1.....
2.....

⁶ Le questionnaire est destiné aussi bien aux membres du Conseil local, qu'aux personnes dans les groupes cibles invitées le vendredi, 27 février 2004.

⁷ Les questions 8, 9 et 10 ne devraient pas concerner les élus locaux ou les représentants de l'administration publique locale, puisque leur participation à la vie de la communauté va de soi, vu leurs rôles et fonctions.

- 3.....
- 8 **À votre avis, quelles sont les raisons qui empêchent le découragement ?(fournir trois exemples de raisons possibles)**
- 1.....
- 2.....
- 3.....

9. **Pour vous, quels domaines de la ville/région enregistrent le plus grand nombre de problèmes ? (évaluez chaque domaine avec un score compris entre 1 et 3, selon le degré d'importance du problème : 1 = très sérieux, 2 = sérieux, 3 = pas très sérieux)**

	Domaine	1	2	3
1.	Agriculture			
2.	Industrie			
3.	Logement			
4.	Circulation et transport en commun			
5.	Services publics (distribution de l'eau, système d'égouts, évacuation des déchets, etc.)			
6.	Éducation			
7.	Soins de santé et bien-être social			
8.	Protection de l'environnement			
	D'autres domaines que vous jugez importants (par exemple, la culture, le sport, le tourisme, etc.)			

10. **Parmi les domaines dans lesquels vous classez les principaux problèmes de la ville/région, indiquez ceux auxquels, selon vous, l'a ministration accorde un certain intérêt pour leur trouver des solutions ?**

	Domaine	
1.	Agriculture	
2.	Industrie	
3.	Logement	
4.	Circulation et transport en commun	
5.	Services publics (distribution de l'eau, système d'égouts, évacuation des déchets, etc.)	
6.	Éducation	
7.	Soins de santé et bien-être social	
8.	Protection de l'environnement	
	D'autres domaines que vous jugez importants (par exemple, la culture, le sport, le tourisme, etc.)	

- 11. Parmi les domaines dans lesquels vous classez les principaux problèmes de la ville/région, indiquez ceux dans lesquels l'administration devrait coopérer avec les administrations des autres communautés en vue de leur trouver des solutions ?**

	Domaine	
1.	Agriculture	
2.	Industrie	
3.	Logement	
4.	Circulation et transport en commun	
5.	Services publics (distribution de l'eau, système d'égouts, évacuation des déchets, etc.)	
6.	Éducation	
7.	Soins de santé et bien-être social	
8.	Protection de l'environnement	
D'autres domaines que vous jugez importants (par exemple, la culture, le sport, le tourisme, etc.)		

- 12. Pensez-vous qu'il existe présentement une telle tendance (à la coopération) ?**

Oui Aucune

Si "oui", citez les domaines concernés par ces tendances à la coopération :

.....

.....

Si "non", passez directement à la question 13

- 13. Selon vous, quels sont les domaines les plus importants dans lesquels la ville de Horezu devrait investir, afin de promouvoir le développement économique ? (score 1 à 7, par ordre d'importance)**

	Domaine	
1.	Agriculture	
2.	Industrie	
3.	Logement	
4.	Circulation et transport en commun	
5.	Services publics (distribution de l'eau, système d'égouts, évacuation des déchets, etc.)	
6.	Éducation	
7.	Soins de santé et bien-être social	
8.	Protection de l'environnement	
D'autres domaines que vous jugez importants (par exemple, la culture, le sport, le tourisme, etc.)		

14. **Selon vous, où l'administration publique locale devrait-elle trouver les ressources nécessaires pour promouvoir le développement économique de la communauté ? (Score 1 à 7, en fonction de l'importance de l'impact sur le développement économique : 1 = le plus important, 7 = le moins important)**

Le budget local.....

Le budget départemental.....

Le budget national.....

Le secteur privé interne (en attirant l'investissement local).....

Le secteur privé en dehors de la ville.....

Financement extérieur (Union Européenne, Banque mondiale, autre sources de financement).....

D'autres types de ressources locales (contributions financières, humaines ou physiques des membres de la collectivité, etc.).....

15. **Quelle collectivité considérez-vous comme étant une "concurrente" puissante de Horezu ?**

.....

16. **Pourquoi ?**

.....

17. **Quelle collectivité considérez-vous comme une "partenaire" idéale pour Horezu ?**

.....

18. **Pourquoi ?**

.....

19. **Existe-t-il des rapports de coopération en cours avec cette collectivité ?**

Oui aucun je ne sais pas

(si "oui", répondez à la question 20 ; Si "non", passez directement à la question 21)

1.....

2.....

3.....

20. **Dans quels domaines ces relations de coopération existent-ils déjà ? (fournir trois exemples)**

1.....

2.....

3.....

21. **Selon vous, qu'est-ce que Horezu doit offrir plus que les collectivités voisines ?**

1.....

2.....

3.....

Autre chose.....

22. **Pour vous, en tant que résident, quelles particularités et différences Horezu présente-t-elle par rapport aux autres collectivités, qui mériteraient d'être préservées ?**

.....

23. lequel parmi les domaines suivants, jugez-vous plus important :

	Impact économique	Opportunités d'emplois
Agriculture		
Industrie		
Construction		
Commerce		
Métiers traditionnels		
Services publics (administration, éducation, bien-être social)		
Transport		
Tourisme		
Autre (indiquer) :
.....

24. Selon vous, dans quels domaines Horezu peut-il se développer économiquement ?

(donnez une note entre 1 et 5, en fonction du potentiel de développement économique : 1 = la plus importante note, 5 = la moins importante)

Agriculture		Industrie		Commerce et services		Technologies nouvelles/de l'environnement	
Elevage		Transformation de produits végétaux		Commerce de détail		Technologie de l'information	
Culture de légumes		Transformation de produits animaux		Commerce en gros		Télécommunication	
Fruitiiculture		Transformation du bois		Transport		Optique	
Viticulture		Arts et métiers traditionnels		Construction		Electronique	
Foresterie		Commerce du textile, de vêtements, du cuir		Tourisme		Produits pharmaceutiques	
.....
.....

Si vous souhaitez suggérer d'autres domaines, remplissez les espaces libres dans les 2 dernières cellules.

25. Quelles sont les 3 principaux biens (nourriture ou autres) que vous pouvez acheter à Horezu ?

...	D'utilisation permanente/ quotidienne	D'utilisation à moyen terme	D'utilisation à long terme
1.
2.
3.

26. Quels produits achetez-vous à l'extérieur de la ville ?

...	D'utilisation permanente/ quotidienne	D'utilisation à moyen terme	D'utilisation à long terme
1.
2.
3.

27. Citez un aspect positif et un aspect négatif concernant la ville de Horezu, au regard des types de rapports suivants :

Rapports entre les résidents de Horezu			
	Au sein de la communauté	Avec l'administration locale	Avec les autres communautés
Aspect positif
Aspect négatif

28. Si vous aviez le pouvoir de changer quelque chose dans la ville de Horezu, quelles seraient les trois premières mesures que vous prendriez ?

- 1.....
- 2.....
- 3.....

29. Iriez-vous habiter dans une autre communauté si vous en aviez l'occasion ?

Oui Non

30. Si oui, où ?

.....

31. Pourquoi ?

.....

32. Pensez-vous qu'après avoir reçu leur diplôme d'études secondaires, les jeunes de la communauté devraient aller habiter dans d'autres communautés ?

Oui Non

33. Si oui, pourquoi ?

.....

34. Depuis combien de temps habitez-vous à Horezu ?

Moins de 5 ans 5 à 10 ans plus de 10 ans

35. Quand votre résidence a-t-elle été construite ?

.....

36. Quel est le niveau de satisfaction de votre propre vie et de celle de votre famille ? (Évaluez-le sur une échelle de 1 à 5, 1 étant la valeur maximale et 5 la valeur minimale)

1	2	3	4	5

37 Selon vous, jusqu'à quel niveau les résidents de Horezu sont ils satisfaits de leur vie ? (évaluez-le conformément à la question 36).

1	2	3	4	5

38 Comment pouvez-vous évaluer votre revenu par rapport aux autres résidents de la ville en vous basant sur le revenu mensuel moyen de votre famille ?

J'ai un revenu élevé j'ai un revenu moyen j'ai un revenu faible

39 Sexe F M

40 **Âge**

20-30 ans	31-40 ans	41-50 ans	51-60 ans	60 ans et +

41 Quel est votre niveau de formation le plus élevé ?

Primaire secondaire Premier/deuxième cycles Troisième cycle

42. Votre profession

.....

Merci de nous accorder votre temps !

Enfin, si vous souhaitez être impliqué(e) dans les activités organisées dans le cadre de l'élaboration de la stratégie de développement économique local (DEL), nous vous prions de nous laisser vos coordonnées dans les espaces libre fournis ci-dessous ou de nous contacter au numéro de téléphone/fax : 021-3135664 (68)

Nom et prénom.....

Adresse.....

Téléphone,Fax :

Adresse électronique :

Outil 3d : Analyse complémentaire et comparative

Ressources nécessaires	Si elle est menée comme exercice de groupe : Stylos, fiches de travail pour les participants, tableaux à feuilles mobiles. Si elle est menée comme exercice de recherches : Temps de main-d'œuvre.
Durée nécessaire suggérée	Selon les besoins.
Justification et remarques	Pour comprendre la compétitivité relative et les opportunités de coopération de la collectivité, il est nécessaire d'examiner d'autres municipalités ou communautés situées voisines, dans la même zone métropolitaine ou région. L'examen d'autres localités non voisines mais semblables à la votre de par leur taille ou leur fonction économique peut également aider à comprendre l'environnement concurrentiel dans lequel votre collectivité évolue (voir Guide d'Action). Ce processus peut également servir à identifier les opportunités de développement économique complémentaires ou coopératives entre les communautés. La recherche d'opportunités de collaboration peut aider à mieux résoudre les problèmes au niveau local et à développer la compétitivité au niveau national et mondial.
Démarche	Utilisez les questions suivantes pour guider l'analyse.

1. Quelles autres collectivités locales ont plus d'impact sur la votre ? Quelles autres communautés et/ou administrations locales considérez-vous comme des concurrentes ou des partenaires économiques ? Pourquoi ?
.....
.....
.....
.....
2. Quelle est la solidité des liens régionaux avec ces localités (par exemple, communication, transport, marchés) ?
.....
.....
.....
.....
3. Quelles opportunités existe-t-il pour améliorer ces liens ?
.....
.....
.....
.....

- 4 Quels sont les secteurs d'intérêt économique commun ?
.....
.....
.....
- 5 Quelles opportunités existent-il pour travailler ensemble afin
de promouvoir des intérêts économiques communs ?
.....
.....
.....
6. Quels sont vos avantages comparatifs sur ces autres localités
ou administrations ? Qu'est-ce que votre collectivité peut offrir ?
.....
.....
.....
7. Quelles activités économiques locales sont en cours dans
votre collectivité ? Que font les autres collectivités et/ou
administrations ? Qu'est-ce qui marche et qu'est-ce qui
ne marche pas ?
.....
.....
.....
8. Si vous estimez que votre collectivité est en concurrence avec
les autres collectivités et/ou administrations locales, pensez
vous que ce rapport puisse être transformé en relation de
partenariat en vue d'être plus compétitif au niveau national et
mondial ?
.....
.....
.....

Outil 3 e : Analyse simple des fuites, du marché et de la chaîne d'approvisionnement

Ressources nécessaires	Heure de main d'œuvre et/ou travail de groupe avec des stylos, du papier, un tableau à feuilles mobiles.
Durée nécessaire suggérée	Selon les besoins.
Justification et remarques	Après avoir trouvé des revenus et des investissements pour la collectivité par le biais de l'industrie manufacturière, du tourisme, des universités, du commerce de détail et d'autres activités économiques, celle-ci gagnerait à partager ces avantages au niveau local. Si ces revenus quittent la collectivité, les emplois sont perdus (voir l'exemple 2, p. 57 du Manuel). Une chose qu'une évaluation DEL devrait prendre en compte, c'est la façon dont on peut retenir les revenus dans le système économique local. En réfléchissant sur les questions énumérées ci-dessous, une collectivité locale peut commencer à penser aux opportunités d'amélioration de son économie et aux actions à mener (par exemple, de nouveaux magasins pour les acteurs locaux, de nouveaux programmes de formation pour les entreprises existantes, des programmes « consommer local ») ¹ .
Démarche	Les questions ci-dessous peuvent servir de guide à un groupe de discussion lors d'une analyse indépendante ou d'un atelier. Dans le cadre d'un atelier, il y a l'avantage supplémentaire de favoriser la compréhension de l'économie locale. Collecter les informations concernant 1) l'identification des marchés primaires et des liens entre les producteurs existants et 2) l'identification des principales fuites économiques : quand et pourquoi l'argent local quitte l'économie locale (résidents quittant la localité pour trouver des biens ailleurs, les entreprises et les usines à la recherche de matériaux en dehors de la collectivité). Souvent, ces informations sont déjà recueillies à travers des enquêtes auprès des entreprises et des consommateurs. Utilisez les questions ci-dessous pour vous guider dans l'analyse et référez-vous au diagramme dans l'exemple 2 (p.57) du Manuel pour une aide visuelle.

Questions d'analyse

1. Pourquoi les résidents locaux quittent-ils la région et en quoi dépensent-ils leur argent ? Pourquoi ?
.....
.....
.....
2. Existe-t-il des opportunités de donner aux résidents de la collectivité la chance de dépenser une grande partie de leur argent au niveau local ? Qu'est-ce qui doit être entrepris pour y arriver ?
.....
.....
.....

3. Qu'est ce que les entreprises locales importent de l'extérieur de la collectivité ? Où se brise la chaîne des valeurs ? Pourquoi ces achats ne sont-ils pas effectués dans la collectivité (manque de capital : ressources naturelles, qualification, financement, autres) ?
.....
.....
.....
4. Y a-t-il des opportunités de créer dans la localité des entreprises d'initiative endogène, qui fournissent aux entreprises locales les biens et services qu'elles doivent importer maintenant ? Qu'est-ce qui doit être entrepris pour y parvenir ?
.....
.....
.....
5. La localité peut-elle attirer des entreprises si elle n'est pas capable d'en créer par des initiatives endogènes ? Comment (par exemple, congés fiscaux, soutien aux entreprises) ?
.....
.....
.....
6. Existe-t-il des opportunités de création d'une banque ou d'une mutuelle de crédit locales qui vont réinvestir localement ?
.....
.....
.....
7. Pouvez-vous réfléchir sur une quelconque autre façon de maintenir les revenus locaux en circulation dans la collectivité locale ?
.....
.....
.....
8. Après avoir examiné les marchés primaires et les liens entre les producteurs locaux, quelles sont les opportunités d'expansion des marchés (par exemple, valeur ajoutée)
.....
.....
.....
9. Où se trouvent ces marchés?
.....
.....
.....
10. Comment peut-on y accéder ?
.....
.....
.....
11. Quels liens (par exemple, transport, communication, infrastructure) doit-on rendre plus efficaces pour mieux servir les marchés existants et les marchés potentiels de façon plus efficace ?
.....
.....
.....

Outil 3f: Outil simple d'analyse de la valeur ajoutée

Ressources nécessaires	Heure de main d'œuvre et/ou travail de groupe avec des stylos, du papier, un tableau à feuilles mobiles.
Durée nécessaire suggérée	Selon les besoins.
Justification et remarques	<p>L'idée de « valeur ajoutée » sert à améliorer la valeur d'un produit au moment de son passage à la chaîne des valeurs, de l'état de matière première à celui de produit ou service fini. La valeur ajoutée finale est la différence entre le coût des intrants (matériaux, biens et services) et le prix auquel les biens ou services finis ayant nécessité ces intrants sont vendus dans le marché. Des secteurs spécifiques favorables à la création de la valeur ajoutée sont l'agriculture, l'aquaculture, la foresterie et le tourisme.</p> <p>Plusieurs exemples sur la façon d'ajouter de la valeur à des produits sont présentés ci-dessous :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une zone de DEL spécialisée dans la production de fruits décide de créer une coopérative agricole et de transformer collectivement les fruits de la collectivité sous une marque donnée pour un segment de marché haut de gamme dans la capitale. • Une compagnie forestière locale investit dans une entreprise qui transforme son produit classique, le bois brut, en produits finis tels que les meubles. • Un aviculteur de la localité se met à ensacher du compost fait d'effluents avicoles, le commercialise comme conditionneur de sol organique ; donnant de la valeur aux déchets de l'élevage. • Une porcherie locale ouvre, dans une ville voisine, une boucherie de vente au détail qui crée de la valeur en vendant des morceaux de viande à un consommateur au lieu de vendre des porcs sur pieds à une entreprise de conditionnement. • Un groupe de fermiers et une agence locale de tourisme s'organisent pour développer un «Tour cycliste agricole» pour approvisionner les touristes des auberges dans les fermes.
Démarche	<p>Beaucoup possibilités de créer de la valeur ajoutée n'ont pas été exploitées ou ont été l'objet de projets ayant échoué. D'habitude, la raison évoquée demeure le « manque de capital ». Néanmoins, des recherches démontrent que cela est généralement imputable au manque de planification adéquate, y compris la compréhension de la faisabilité de l'idée et du développement du marché. Souvent, l'apport prématuré de capital additionnel dans le processus ne fait que retarder l'échec. Pour créer des opportunités de valeur ajoutée avec un potentiel de réussite à long terme plus élevé, il est nécessaire d'entreprendre les actions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Déterminer la faisabilité de l'idée proposée et les exigences de son lancement • Evaluer les besoins d'argent et le potentiel de remboursement des fonds empruntés • Effectuer les travaux préliminaires sur le plan opérationnel détaillé • Avoir une bonne stratégie marketing <p>Cependant, un équilibre délicat est à observer entre le coût de la recherche de valeur ajoutée et celui que le marché est disposé à payer pour le nouveau produit. Une affaire n'est profitable que si le produit fini reçu est plus important que le coût total de production, d'emballage, de transport, d'exploitation et de commercialisation</p>
Démarche	Utilisez les questions suivantes pour diriger une discussion de groupe ou en tant que liste de contrôle pour mener une analyse de valeur ajoutée

Liste de contrôle de la valeur ajoutée - questions à explorer		
Questions à explorer pour examiner la valeur ajoutée	Oui	Non
Les matières premières ou les ressources ont-elles été identifiées dans votre collectivité (par exemple, bois d'œuvre, ressources agricoles ou touristiques) ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A-t-on bien réfléchi sur les voies et moyens d'améliorer, de changer ces ressources ou de fournir de nouveaux produits/services ? Examinez la chaîne des valeurs pour créer des opportunités.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les technologies, la formation ou les autres avancées qui pourraient être appliquées pour créer de la valeur ajoutée ont-elles été examinées ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'analyse du marché révèle-t-elle un marché fort (et en croissance) ou un marché potentiel inexploité, pour le produit/service proposé ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le groupe cible de ce produit/service proposé a-t-il été identifié (âge, sexe, type de famille, attitudes et valeurs) et des informations utilisées pour positionner le produit/service proposé ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Des produits/services compétitifs ont-ils été identifiés et analysés pour améliorer les produits/services proposés ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les produits/services proposés ont-ils un avantage concurrentiel sur les autres produits/services qui sont déjà sur le marché (par exemple, qualité, prix) ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe-t-il des tendances sociales (par exemple, les problèmes sanitaires et environnementaux liés aux produits biologiques) qui pourraient affecter la vente du produit/service proposé ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Des analyses ont-elles été menées sur la manière dont le produit sera mis au point, commercialisé, distribué et accompagné après la vente ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les compétences pour mettre en œuvre ces changements afin de créer de la valeur ajoutée existent-elles dans la collectivité ? Si non, comment faire face à ce déficit de capacité (par exemple, importation d'expertise, formation) ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les objectifs et coûts financiers de la vente, de la fixation des prix et du marketing ont-ils été définis ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Un essai sur le terrain a-t-il été intégré dans le plan ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A-t-on besoin d'un capital additionnel ? Si oui, est-il disponible ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les revenus tirés du produit/service à valeur ajoutée proposé vont-ils couvrir les coûts accrus (y compris les coûts de financement) ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les coûts variables et les risques liés à l'offre et à la demande ont-ils été estimés et intégrés dans le plan ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Outil 3g: Analyse comparative entres sexes

Ressources nécessaires	Heure de main d'oeuvre, expert consultant - ou à utiliser comme questions focales dans un atelier.
Durée nécessaire suggérée	Selon les besoins.
Justification et remarques	<p><input type="checkbox"/> En DEL, il est important de mettre l'accent sur les femmes d'autant plus qu'elles jouent un plus grand rôle dans l'économie de marché en faisant face à beaucoup de défis particuliers.</p> <p><input type="checkbox"/> Un plan DEL ne doit pas porter sur une recherche qui indique que les femmes sont vulnérables à l'exploitation, autrement dit à la violence sexuelle, dans un lieu de travail; que les femmes en général manquent de confiance en elles-mêmes, ce qui peut constituer pour elles un facteur limitant face aux emplois bien payés ou à la croissance des affaires; que les femmes n'ont pas d'accès suffisant aux finances, à l'éducation, et à l'acquisition de nouvelles compétences</p> <p><input type="checkbox"/> Note : cette analyse pourrait également être transformée en une analyse du niveau d'implication des minorités</p>
Démarche	Utilisez les principales questions et méthodes abordées ci-dessous pour mieux comprendre les femmes dans le processus de DEL.

Analyse comparative entre les sexes: Principales questions

- 1- Les femmes ont-elles été invitées à participer au processus de DEL?
- 2- Comment peut-on encourager et appuyer les femmes à participer au processus de DEL?
- 3- Quelle est la capacité, l'intérêt et la volonté des organisations partenaires d'impliquer les femmes dans le DEL?
- 4- Existe-t-il des organisations ou groupes de femmes qui devraient être contactés et invités à participer? Ces organisations ou groupes sont-ils représentatifs des femmes de différentes expériences sociétales?
- 5- Quels sont les défis économiques les plus importants auxquels se heurtent les opportunités économiques des femmes (par exemple, éducation ou formation adéquate, moins d'accès et de contrôle sur les marchés collatéraux et financiers, les responsabilités liées au ménage et à la garde d'enfants)?
- 6- Les femmes ont-elles été consultées sur les problèmes et les défis auxquels le DEL va faire face? Comment seront-elles impliquées dans la recherche de "solution"?
- 7- A quelles pratiques discriminatoires les femmes travailleuses font-elles face (utiliser les codes et règlements internationaux et nationaux sur le travail tels que la santé et la sécurité, le droit à l'organisation, droit de protection contre le harcèlement sexuel)?
- 8- Existe-t-il des règlements et politiques (par exemple, lois sur les impôts) contenant des positions discriminatoires à l'égard des femmes?
- 9- Existe-t-il des attitudes et croyances répandues pouvant constituer des freins aux opportunités des femmes dans le secteur privé? Dans le secteur informel?
- 10- Les femmes auront-elles un accès équitable (amélioré) au contrôle des biens de production (particulièrement la terre, les capitaux et les crédits), le traitement et le marketing?
- 11- Les femmes vont-elles bénéficier d'une amélioration des opportunités d'acquisition et de développement des compétences, d'une part, et de formation et gestion opérationnelle sur le tas, d'autre part?

⁹ Adapté de l'Agence Canadienne pour le Développement International (<http://www.acdi-cida.gc.ca>)

Analyse comparative par sexe : Que faire ?

1. Mieux comprendre les relations entre les sexes, la division du travail entre les hommes et les femmes (qui fait le travail ?), qui a accès aux ressources et qui en a le contrôle ?
2. Inclure tâches ménagères et domestiques dans le profil du travail. Reconnaître comment les hommes et les femmes travaillent et contribuent au développement de l'économie, ainsi que de leur famille et de leur société.
3. Utiliser les processus participatifs pour impliquer un large éventail de participants et de participantes au niveau de l'administration et de la société civile : organisations de femmes et d'experts en genre, entre autres.
4. Identifier les barrières à la participation et à la productivité des femmes (aux niveaux social, économique, juridique, politique, culturel...).
5. Mieux comprendre les besoins pratiques et intérêts stratégiques des femmes et identifier les opportunités de les promouvoir.
6. Examiner l'impact différentiel de l'initiative sur les hommes et les femmes et identifier les conséquences à prendre en compte.
7. Produire des données de base, assurer la ventilation des données par sexe, fixer des objectifs mesurables et identifier les résultats et indicateurs attendus.
8. Identifier les risques attendus (incluant les perturbations) et élaborer des stratégies de minimisation de ceux-ci.

Commentaire

Outil 3h : Evaluation des moyens de subsistance

Ressources nécessaires	Stylos, papier, matériel de recherche, tableau à feuilles mobile pour la cartographie
Temps nécessaire suggéré	Selon les besoins.
Justification et remarques	<p>L'évaluation du cadre de vie examine les activités que les populations entreprennent pour subvenir à leurs besoins et aux besoins de leur famille. Elle étudie la façon dont différents groupes démographiques mènent leur vie dans une communauté, et peut révéler des vulnérabilités parmi ces moyens de subsistance. Elle englobe l'évaluation d'un grand nombre de processus et de variables liés les uns aux autres, ainsi que des comparaisons au niveau des populations, des ménages, des castes, des classes, des religions, et des époques. Ce type d'évaluation peut aider à clarifier les objectifs de DEL (Etape 5) et à créer les options de la stratégie de DEL (Etape 6). Une large gamme d'outils d'évaluation des moyens de subsistance peut être utilisée pour évaluer ces moyens. Beaucoup parmi ces derniers sont des outils participatifs tels que l'inventaire des biens, les groupes de discussion, les entretiens individuels et la création de sections communautaires, entre autres. Un nombre important d'outils peut être étudié à travers des questionnaires/enquêtes. Les approches appropriées vont varier en fonction des communautés.</p> <p>Dans une large mesure, une grande partie des évaluations des moyens de subsistance peut être entreprise à travers l'analyse des données secondaires, telles que les rapports de l'administration, les études de base de la communauté et de ses institutions éducatives.</p> <p>Il existe un point de convergence potentiel entre les différents outils de cette section (par exemple, étude sur les entreprises, enquêtes communautaires, analyse FFOM), c'est pourquoi il serait pratique de concevoir une enquête et une approche intégrées à la recherche. En général, à la fin de l'évaluation des moyens de subsistance, les conclusions sont publiées dans un rapport ; un exemple de rapport sur les résultats d'une évaluation des moyens de subsistance est présenté ci-dessous.</p> <p>L'identification et la compréhension des moyens de subsistance de base de la communauté peuvent constituer une étape déterminante dans l'élaboration d'une stratégie DEL efficace. De telles analyses concourent à mieux identifier les chocs et les menaces potentielles qui pèsent sur la sécurité humaine. Cela est particulièrement utile dans la mesure où les statistiques nationales et mondiales peuvent rendre les tendances locales moins déchiffrables. Dans le processus DEL, l'évaluation des moyens de subsistance peut être incluse dans l'état des lieux (voir Etape 3, Manuel)</p>
Démarche¹⁰	Voir l'approche ci-dessous

Processus d'évaluation des moyens de subsistance

A. Préparation

- 1 Clarifier l'objectif de l'évaluation des moyens de subsistance.
- 2 Cela est nécessaire car cette évaluation guidera la collecte et l'analyse des données.
- 3 Définir la zone géographique de l'étude des moyens de subsistance, en vérifiant si elle est différente de la zone de DEL, et expliquer la différence entre les deux zones (par exemple, différents groupes cibles, couches vulnérables de la société).
- 4 Concevoir la recherche.

- 5 Créer un questionnaire d'évaluation du cadre de vie et/ou d'autres outils participatifs pour inciter les populations à examiner les moyens de subsistance : les activités de base requises pour vivre. Celles-ci pourraient inclure les entretiens non structurés, les questionnaires, le profil des collectivités, les calendriers saisonniers et l'évaluation des risques.¹¹
- 6 Penser aux personnes à consulter, n'importe quelle personne interrogée affectera les résultats de l'analyse. Le choix de comparer les réponses issues de différentes classes sociales, collectivités ou groupes de personnes ayant le même revenu dépend de l'échantillonnage.
- 7 Examiner ou tester sur le terrain les méthodes utilisées.

NOTE : A ce niveau, vous devez tenir compte du choix à opérer entre le coût de la recherche, les contraintes de temps, la compréhension des rapports complexes et des situations spécifiques et le regroupement des résultats à un niveau de généralisation pouvant être utile aux décideurs politiques.

B. Exécution

Entreprendre l'étude : utiliser les outils participatifs et d'autres outils pour obtenir les informations requises. Les méthodes de collecte de données devraient généralement combiner des techniques qualitatives et quantitatives.

C. Analyse des données.

L'analyse des informations par le regroupement, la comparaison et l'interprétation est essentielle pour identifier les implications des politiques. Il est important de souligner les liens entre les macro-politiques, le changement structurel et les expériences relatives à la vie des populations aux niveaux des ménages et des villages.

D. Présentation des résultats - en adaptant le plan modèle ci-dessous :

Questions à prendre en compte lors d'une enquête sur les ménages¹²

Pour comprendre les fondements de l'économie domestique et explorer les raisons qui motivent la diversification, il y a de fortes chances qu'une enquête sur les ménages soit plus utile. Parmi les thèmes à aborder, on peut distinguer :

<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Le ménage : membres, résidence, sexe, âge, groupes, éducation, qualifications ; <input type="checkbox"/> principaux biens domestiques (maison, bien de consommation durable) <input type="checkbox"/> principales obligations (dettes) et taux d'intérêt <input type="checkbox"/> Principales recettes publiques et impôts types payés <input type="checkbox"/> Dépense : dépenses alimentaires moyennes <input type="checkbox"/> Dépense moyenne mensuelle ou annuelle en vêtements, en santé, en transport, en logement, en festivals, etc.... 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Principaux moyens de production (terre, bétail, outils) ; <input type="checkbox"/> Principales activités entreprises, dont : <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Travaux domestiques - cuisine, recherche de l'eau, recherche de bois de chauffe, nettoyage, vaisselle, garde des enfants, etc. ; <input type="checkbox"/> Récoltes et bétail, invendus et coût des intrants ; <input type="checkbox"/> Emploi rémunéré ; <input type="checkbox"/> Entreprises personnelles <input type="checkbox"/> Migration et envoi de fonds vers le terroir
--	--

¹¹ Pour une bonne vue d'ensemble de ces méthodes appliquées à l'évaluation des moyens de subsistance, voir : Care International. 2002. CARE Household Livelihood Security Assessments: A Toolkit for Practitioners, Préparé pour le PHLS Unit par : TANGO International Inc., Tucson.

¹² Policy Guidance Sheet, June 2003. Overseas Development Institute for the ODI Livelihood Options Study, financé par le Département britannique pour le développement international (DFID). http://www.livelihoodoptions.info/papers/guidance/guidance%2013_web.pdf

¹³ Adapté de Care International. 2002. CARE Household Livelihood Security Assessments: A Toolkit for Practitioners, Préparé pour le PHLS Unit par: TANGO International Inc., Tucson.

Plan du rapport sur les moyens d'existence ¹³

Sommaire Exécutif : En général, deux ou trois pages suffisent pour fournir un sommaire concis des questions principales, des thèmes et des résultats contenus dans le rapport intégral de l'évaluation des moyens de subsistance.

Introduction : Elle contient les objectifs de l'évaluation, la méthodologie utilisée et une esquisse générale du rapport. La section sur les méthodes est d'un intérêt capital d'autant plus qu'elle assure la validité des résultats en fournissant des informations sur les types d'outils qui ont été utilisés dans la collecte des informations nécessaires pour atteindre les objectifs de l'évaluation.

Contexte Général des conditions d'existence : les informations de cette section proviennent aussi bien de l'examen des données secondaires qui a été mené que des données recueillies durant l'évaluation. Les questions contextuelles englobent l'histoire de la communauté et la description du système politique ; les informations sur la zone et la population ; le profil social et le profil genre ; la santé et la nutrition ; la qualité de l'emploi, les revenus, le contexte de vulnérabilité et de marginalisation ; les tendances nationales sur l'évolution de la pauvreté, de la population et des ressources ainsi que sur le contexte institutionnel ; et l'impact des politiques nationales au niveau local.

Résumé des résultats : En utilisant le cadre relatif aux moyens de subsistance, les résultats concernent aussi bien le contexte de vulnérabilité et de marginalisation dans lequel les individus vivent que la façon dont les établissements et les organismes influencent et soutiennent l'accès à ces moyens. Les types de moyens de subsistance sont décrits (capital humain, social, politique, naturel, physique et financier), ainsi que les stratégies visant à les améliorer, dans lesquelles les individus et les ménages sont engagés. Des opportunités d'amélioration des revenus, de la qualité de l'emploi, de la qualité de vie et de la réduction de la pauvreté (et ses impacts sur l'accès aux ressources et l'accroissement de la vulnérabilité des moyens de subsistance) sont analysées. En outre, le rapport entre la pauvreté, la vulnérabilité et le genre, ainsi que les implications au niveau de l'élaboration de politiques sont examinées.

Recommandations Générales Proposées : lever les principales contraintes à la sécurité des moyens de subsistance dans la région et créer des opportunités.

Matrices sur les moyens de subsistance : Les matrices sont mises au point sur la base du sommaire et peuvent être utilisées pour faciliter l'élaboration du rapport final. Celles-ci sont habituellement incluses dans une annexe à la fin du rapport.

Outil 3i : Fiches de travail pour l'analyse FFOM

Ressources nécessaires	Stylos, fiches de travail pour les participants, tableau à feuilles mobiles.
Durée nécessaire suggérée	Selon les besoins.
Justification et remarques	Une analyse FFOM est un résumé des principales forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM) de la collectivité dans la poursuite du DEL. Ces informations fournissent une base pour mettre en place la stratégie de DEL. Pour cette raison, l'analyse FFOM est peut-être l'outil analytique le plus important à utiliser dans l'étape Etat des lieux.
Démarche	L'analyse FFOM peut être effectuée par le biais d'enquêtes ou d'un atelier structuré avec le groupe de participants. Il y a de nombreuses manières de mener cet exercice sous forme de panel des partenaires. Le groupe peut être scindé en quatre groupes de travail, par exemple, en assignant à chacun la tâche de remplir indépendamment une fiche de travail dans une fourchette de temps donnée. Les résultats de chaque groupe sont alors débattus et intégrés aux données du groupe principal. Autrement, chaque participant pourrait individuellement remplir une fiche de travail en se servant des résultats récapitulés sur le tableau à feuilles mobiles placé au milieu de la salle. Une enquête publique pourrait être également menée en se servant des questions fournies dans ce document.

Forces à l'intérieur de la collectivité locale

Principales Questions	Liste des forces
Prendre en compte chaque domaine dans lequel la collecte de données a été effectuée (les quatre catégories de capitaux : naturel, social/culturel, humain/social, financiers), poser les questions suivantes : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Quelles sont les ressources les plus importantes de la collectivité ? ✓ Quelles sont les opportunités économiques primaires de la collectivité ? ✓ Quelles opportunités y a-t-il pour maximiser la force de ces ressources ? ✓ Quelles ressources peuvent devenir une force si elles bénéficient d'un effort d'accompagnement et d'investissement 	
Énumérer les trois principales forces sur lesquelles il faut miser. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Où peut-on enregistrer les plus grands changements ? ✓ Quels sont les plus faciles à prendre en charge ? 	 1. 2. 3.

Faiblesses à l'intérieur de la collectivité

Principales Questions	Liste des forces
<p>Pour chaque catégorie d'analyse de données, identifier les faiblesses liées au développement économique :</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Quelles responsabilités peuvent limiter l'accomplissement du développement économique ? <input type="checkbox"/> Quels sont les plus grandes faiblesses ou problèmes de la collectivité (se rappeler ce qui a déclenché le processus de planification) ? <input type="checkbox"/> Quels sont les problèmes rencontrés par les entreprises dans leurs rapports avec l'administration locale et avec les autres entités du gouvernement ? <input type="checkbox"/> Quels sont les besoins et les contraintes qui limitent l'accomplissement des initiatives de l'entreprise et de l'économie (par exemple besoin de recyclage, faible expérience de gestion) ? 	
<p>Citer les plus grandes faiblesses à réduire</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Quelles sont celles qu'on ne peut pas changer (écarter ces dernières) ? <input type="checkbox"/> Où peut-on réaliser les plus grands changements ? <input type="checkbox"/> Quels sont les changements les plus faciles à gérer ? 	 1. 2. 3.

Opportunité provenant de l'extérieur de la collectivité

Principales Questions	Liste des forces
<p>Les opportunités concernant chaque type d'analyse peuvent être vues de différentes manières.</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Quelles opportunités y a-t-il pour maximiser, accroître, ou promouvoir les forces existantes qui ont été identifiées ? <input type="checkbox"/> De quelles améliorations ou appui les faiblesses identifiées pourraient elles bénéficier ? <input type="checkbox"/> Quelles opportunités externes à la collectivité locale peut-on identifier pour chaque catégorie ? 	
<p>Etablir la liste des trois principales opportunités à exploiter.</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Quelles sont celles dont on ne peut pas bénéficier (écarter ces dernières) ? <input type="checkbox"/> Où peut-on réaliser les plus grands changements ? <input type="checkbox"/> Quelles sont les plus faciles à réaliser ? 	 1. 2. 3.

Menaces provenant de l'extérieur de la collectivité

Principales Questions	Liste des forces
<p>Les menaces se rapportent aux forces internes et externes à la collectivité qui menacent ses ressources, ses opportunités, ou ses valeurs. Le but de cette analyse est d'identifier des menaces, puis d'anticiper sur la prévention, la réduction ou la minimisation des impacts négatifs potentiels.</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Qu'est-ce qui menace les forces identifiées ? <input type="checkbox"/> Qu'est-ce qui menace la réalisation des opportunités identifiées ? <input type="checkbox"/> Quelles faiblesses menacent de s'aggraver et dans quelles circonstances ? 	
<p>Citer les trois principales menaces à écarter ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Quelles sont celles qu'on ne peut pas écarter (ignorer ces dernières) ? <input type="checkbox"/> Où peut-on réaliser les plus grands changements? <input type="checkbox"/> Quelles sont les plus faciles à prendre en charge ? 	<div style="text-align: right;">  1. 2. 3. </div>

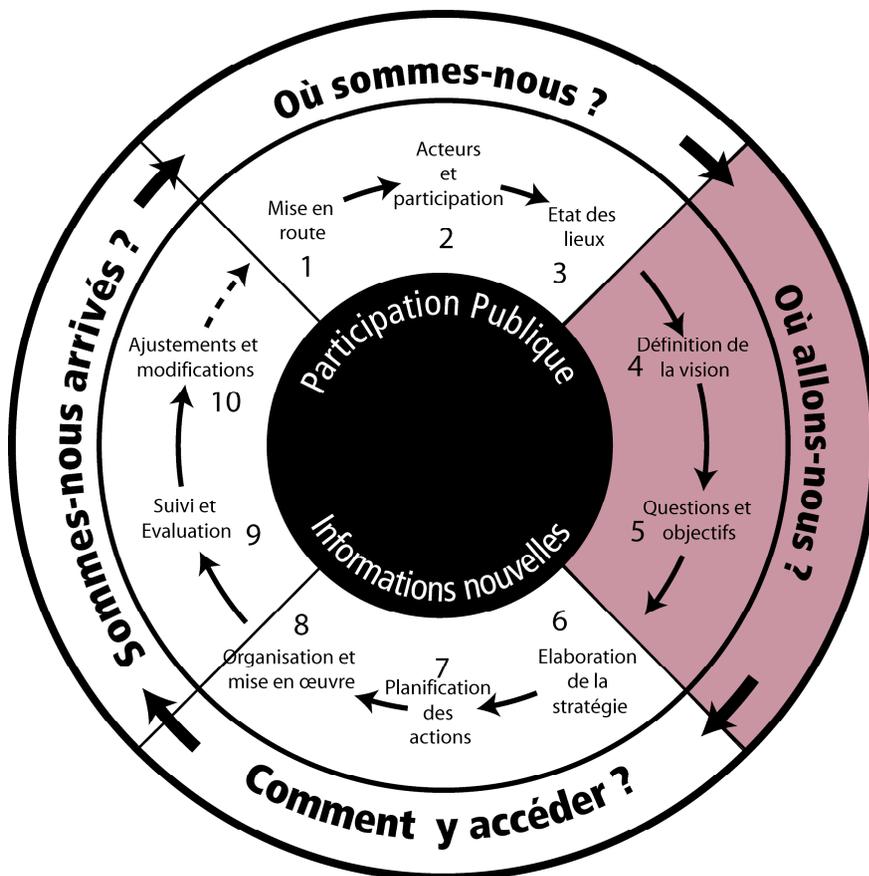
Module deux: Où allons-nous ?

Etape 4: Elaboration de la vision

Etape 5: Définition des objectifs

Vue d'ensemble

Imaginer « Où voulons-nous aller ? » est l'un des exercices qui fouettent le plus l'imagination dans un processus de planification stratégique. Si elles basent le processus de la vision de leur avenir sur les informations obtenues de l'évaluation de la situation actuelle de leur localité, les communautés peuvent réaliser des rêves réalistes. Ensuite l'élaboration des objectifs constitue une traduction de la formulation de la vision en buts substantiels et spécifiques, capables de guider une prise de décisions pratique.



Etape 4: Outil d'Elaboration de la vision

Outil 4a: Elaborer une vision

Ressources nécessaires	Tableau à feuilles mobiles, Stylos/crayons, pour les participants et magnétophone.
Durée nécessaire suggérée	45 minutes
Justification et commentaires	Le processus d'élaboration de la vision est important d'autant plus qu'il donne aux participants la possibilité de réfléchir sur les questions de DEL et de parvenir à une même compréhension. Néanmoins, les ateliers tenus pour élaborer une vision peuvent constituer une débauche inutile d'énergie. En utilisant le processus comme une brise glace on peut faire fonctionner le groupe. Gardez toujours à l'esprit que la vision n'est pas un outil analytique mais plutôt un repère.
Démarche	Voir les étapes ci-dessous

1.	Revue de l'Analyse FFOM et du travail fait auparavant	10 minutes.
2.	Demander aux participants de réfléchir rapidement sur la façon dont ils aimeraient voir l'avenir de la collectivité.	2 minutes de silence.
3.	Demander aux participants de penser aux aspects économiques de cet avenir (par exemple, les emplois, les revenus, la réduction de la pauvreté, etc.)	2 minutes de silence.
4.	Poser cette question : Que voyez-vous de différent par rapport à la situation actuelle ?	1 minute de silence.
5.	Demander aux participants de noter sur des feuilles distinctes des mots ou des phrases descriptives qui expriment bien « vision économique locale	5 minutes de prise de notes
6.	Demander aux participants de lire leurs descriptions à haute voix. S'il y a plusieurs idées ou s'il s'agit d'un grand groupe, demander à chaque participant(e) de lire à haute voix ses trois idées les plus ingénieuses. Une fois qu'une idée aura été lue, l'afficher au mur (ou tableau d'affichage) afin que tous puissent la voir.	10 minutes, suivant la taille du groupe et l'importance des contributions/idées.
7.	Regrouper les idées similaires et discuter	15 minutes.
8.	Obtenir un accord sur les thèmes et demander à un membre du groupe « d'élaborer » une ou deux formulations de la vision qui seront validées au cours d'ateliers/réunions ultérieurs. Ne pas essayer de finaliser la formulation de la vision au sein d'un groupe. Si la participation de personnes extérieures au processus a été sollicitée, utiliser leurs idées lors de la rédaction de la vision.	A compléter entre les ateliers/réunions réunions/ateliers
9.	Utiliser cet exercice pour lancer l'analyse des questions/objectifs	

Etape 5: Outils d'évaluation des objectifs et des Performances

Outil 5a: Travailler avec les problèmes et les Objectifs

Cet outil permet d'évaluer tous les problèmes et de leur trouver une place dans le processus.

Ressources nécessaires	Tableau à feuilles mobiles, Stylos/crayons, magnétophone, fiches de travail pour les participants
Temps nécessaire approximatif	1 journée.
Justification et Commentaires	<p>Les objectifs sont l'essence même d'un bon plan. Ils fournissent les critères de conception et les critères d'évaluation. Ils représentent les éléments essentiellement importants aux yeux des individus. La liste des objectifs doit être dressée de façon claire et détaillée, mais ne doit comprendre que les éléments fondamentaux pour réaliser la vision du DEL. Il est recommandé de lister les idées que le groupe peut influencer ou contrôler. Les objectifs doivent être mesurables, opérationnels, concis, et par-dessus tout, compréhensibles. Il faut noter qu'il serait nécessaire que les acteurs se concertent avec leurs groupes, leurs entreprises ou organisations après avoir esquissé un ensemble d'objectifs.</p>
Démarche	<ol style="list-style-type: none"> Réfléchissez sur le DEL à partir des questions suivantes. Ou bien, plus simple encore, posez les questions suivantes au groupe: "Quels sont les problèmes économiques essentiels auxquels notre collectivité est confrontée?" Ecrivez seulement un problème par carte (affichette) puis affichez-le sur un tableau, Outil 5a-1. Regroupez les problèmes similaires sous le même sous-titre (par exemple, Administration et Gouvernance). Eliminez les descriptions doubles. Permettez aux participants de s'expliquer de temps à autre mais n'encouragez pas la discussion. Identifiez des groupes de problèmes prioritaires - utilisez un exercice de classement simple comme le vote multiple à l'aide des points - Donnez à chaque participant 3 à 6 choix de réponse et demandez leur de les répartir entre les problèmes auxquels ils correspondent le mieux (voir l'exemple 10, dans le Manuel). Evaluez et analysez les problèmes en commençant par ceux qui sont prioritaires. Utilisez les outils d'évaluation suivants en fonction des besoins: <ol style="list-style-type: none"> Demandez "Pourquoi?" jusqu'à établir les relations de cause à effet (voir l'exemple 4, dans le Manuel). Utilisez des diagrammes d'influence (voir l'exemple 5 dans le Manuel) et l'outil 5a-2. Cause Effet Résultat (CER). Intégrez les problèmes dans une brève définition d'objectifs. Les objectifs ont un verbe d'action et un sujet (par exemple, promouvoir la réduction de la pauvreté). Si le problème n'est pas un objectif mais une façon régler le problème, il s'agit alors d'une option stratégique. Indiquez au participant que le développement de l'option stratégique est la prochaine étape à franchir. Ecrivez l'idée dans l'encadré de la fiche de travail intitulée "Actions connexes possibles ou options stratégiques pour l'étape 6 (voir la partie ci-dessous) en vue de ne pas perdre l'idée. Remplissez la fiche de travail ci-dessous. Utilisez des exemples pour vous guider, Outil 5a-3.

Outil 5a-1: Questions focales pour stimuler la réflexion

Pour dresser une liste d'objectifs qui tient compte de la vision et de la réalité de l'environnement économique, vous pouvez poser les questions suivantes:

- Pourquoi voulons-nous entreprendre le développement économique local?
- Quel fut l' "élément déclencheur"?
- Quelles sont les opportunités qui se dégagent?
- Quels sont les problèmes de développement économiques auxquels nous sommes confrontés?
- Qu'est ce qui pourrait être affecté négativement par les actions de développement économique?
- Quel défi important, pour nous, le développement local économique peut-il relever dans notre localité?
- D'une façon réaliste, quel résultat pouvons-nous atteindre dans les années à venir (3 à 10; 10 à 20)?
- Quelles faiblesses doivent être surmontées?

Outil 5a-2: l'outil d'analyse des relations Cause - Effets - Résultats (CER)

Comprendre les relations systémiques de cause à effet et les résultats attendus, demeure une action critique de l'évaluation des problèmes. Cette réflexion permet de mettre en lumière les causes des problèmes actuels et les raisons qui font qu'ils représentent des barrières permanentes face aux résultats attendus.

Etape 1: Cause

Quel est le problème existant?

Identifiez la cause principale de ce problème en faisant la distinction entre cause et symptômes. Posez la question suivante : "Est-ce que ceci est la cause fondamentale ou existe-t-il un effet plus profond?" jusqu'à identifier clairement le problème. Ecrivez les réponses sur des cartes (affichettes) et affichez les sur le mur en les reliant à l'aide de flèches.

Etape 2: Effets

Identifiez les effets potentiels de ce problème. Posez la question suivante: "Comment savoir que cet élément représente un problème?" Et "pourquoi constitue-t-il un problème?". Continuez de poser la question « comment » jusqu'à épuiser toutes les questions possibles sur cet aspect.

Ecrivez les questions sur des cartes puis affichez-les sur le mur en les reliant à l'aide d'une flèche.

Etape 3: Résultats

Revoir les derniers résultats des étapes 1 et 2

- Est-ce qu'ils représentent les résultats que vous attendiez?
- Quelle serait la situation finale souhaitée?

Etape 4:Validez vos objectifs

Une fois les problèmes traduits en objectifs et hiérarchisés sur une liste, assurez-vous que chaque objectif est bien compris en posant les questions suivantes:

- Est-ce que l'objectif s'articule à la vision?
- Est-ce qu'il reflète le contexte économique interne et externe?
- Est-ce que les efforts nécessaires pour la réalisation des objectifs sont bien compris?
- Est-ce que les objectifs se complètent?

Outil 5a-3 : Points de la matrice des objectifs

Exemples : Liste ou hiérarchisation des objectifs

1. Améliorer l'administration et la gouvernance

- 1.1. Promouvoir un système d'appui efficace d'obtention de licences
- 1.2. Promouvoir un système de fiscalité simplifié
- 1.3. Promouvoir un système efficace et de soutien d'obtention de licences pour la création d'entreprise

2. Promouvoir la réduction de la pauvreté

- 2.1
- 2.2

3. Promouvoir les entreprises locales

- 3.1
- 3.3

Exemple : Questions liées à la matrice des objectifs

DOMAINE DE LA QUESTION : ADMINISTRATION ET GOUVERNANCE

Question	Description et lien au DEL	objectif	Mesure de l'exécution éventuelle	Manque de données-clés permettant d'informer le DEL
Délivrance de licences par le gouvernement	Système de délivrance d'autorisations inefficace, corrompu et cher dissuadant les entreprises et poussant les entrepreneurs vers le secteur informel	Promouvoir un système de délivrance de licences efficace et encourageant	Niveau de satisfaction des entreprises (enquêtes auprès des entreprises) Nombre de nouvelles autorisations de création d'entreprises (registres tenus par l'administration)	Quels systèmes fonctionnent sous d'autres juridictions ?
Actions connexes éventuelles ou options stratégiques à utiliser à la Etape 6				
1. Concept de points de ventes multiservices 2. Réduire les frais d'obtention d'autorisation				
Taxes	Difficile pour les débutants Trop complexe	Promouvoir une structure fiscale simplifiée	Recettes fiscales collectées Niveau de satisfaction des entreprises (enquête auprès des entreprises)	aucun
Actions connexes éventuelles ou options stratégiques à utiliser à la Etape 6				
1. Concept de points de ventes multiservices 2. Réduire les frais d'obtention d'autorisation				

DOMAINE DE LA QUESTION :

Question	Description et lien au DEL	objectif	Mesure de l'exécution éventuelle	Manque de données-clés permettant d'informer le DEL
Actions connexes éventuelles ou options stratégiques à utiliser à la Etape 6				

Question	Description et lien au DEL	objectif	Mesure de l'exécution éventuelle	Manque de données-clés permettant d'informer le DEL
Actions connexes éventuelles ou options stratégiques à utiliser à la Etape 6				

Question	Description et lien au DEL	objectif	Mesure de l'exécution éventuelle	Manque de données-clés permettant d'informer le DEL
Actions connexes éventuelles ou options stratégiques à utiliser à la Etape 6				

Outil 5 b: Prioriser les objectifs - stratégique simple outil de priorisation

Ressources nécessaires	Stylos, fiches de travail pour les participants, tableau de conférence
Temps nécessaire estimé	20 minutes
Justification et Commentaires	<p>Les objectifs constituent le point central de tout plan. Ils définissent les priorités de développement économique et sont une base sur laquelle des actions sont menées en fin de compte. Avant la conception et la discussion des options stratégiques, il est nécessaire de trouver ce qui est important pour les principaux acteurs. La priorisation des objectifs permet aux parties prenantes de réfléchir plus généralement sur le sujet en question. En leur demandant de tenir compte de tous les objectifs, on éloigne les participants de la tendance à penser uniquement à leurs objectifs ou aux actions spécifiques qu'ils aimeraient voir se réaliser.</p> <p>La priorisation des objectifs devrait aider à orienter les prochaines étapes dans le processus de DEL, en développant de meilleures options stratégiques et en amenant les parties prenantes à avoir une conception plus large du DEL. Tout cela contribuera à établir un consensus, ce qui permettra également d'identifier très tôt les risques de conflits afin que cela soit intégré dans le processus de façon effective.</p>
Démarche	<ul style="list-style-type: none"> - Ecrire chaque objectif sur du papier grand format. En dessous de l'objectif, donner une brève description du changement qui pourrait avoir lieu avec la stratégie de DEL. Afficher ces feuilles par ordre alphabétique devant la salle. - Rappeler à tous les participants qu'ils doivent classer les objectifs parce que (s'ils sont bien construits), ils reflètent ce qui est important pour eux et pourquoi ils mettent en œuvre un processus de DEL. Les choix stratégiques ou actions ne représentent que la façon d'obtenir un impact sur ce qui est important tel qu'indiqué dans les objectifs - Rappeler aux participants que les classements ne sont pas définitifs et qu'il n'y a pas de réponses justes ou fausses - Lire à haute voix les objectifs et la brève description des changements potentiels qui pourraient s'effectuer à travers la mise en œuvre d'une stratégie de DEL - Fournir à chaque participant trois à quatre «points» (ayant du scotch au dos). - Demander aux participants de venir devant la salle et de placer leurs « points » près de l'objectif (les objectifs) et le changement potentiel qu'ils pensent être le plus important à promouvoir à travers une stratégie de DEL (s'il y a un problème de « vote stratégique », vous pouvez leur demander d'indiquer d'abord sur un bout de papier l'endroit où ils mettront leurs points, de remettre celui-ci et de placer ensuite leurs points sur le mur). <p>Les résultats peuvent être discutés au sein du groupe immédiatement, ou emportés et analysés pour discussion lors de la prochaine réunion.</p>

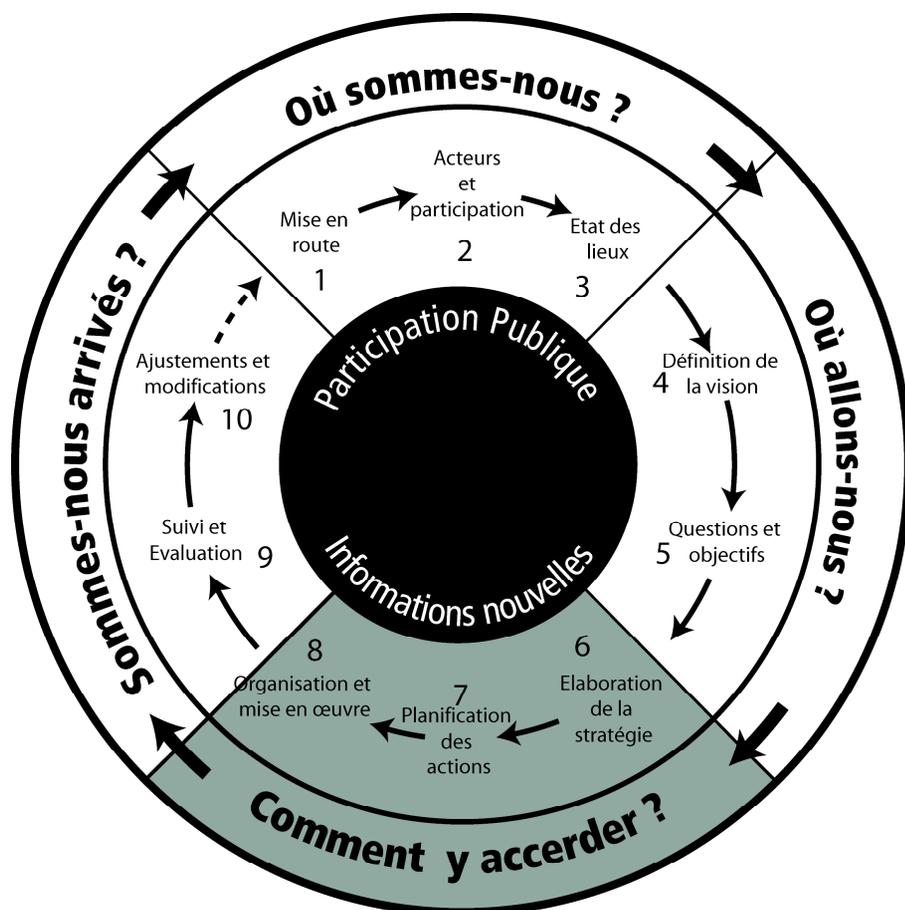
Où allons?

Module Trois : Comment y accéder ?

- Etape 6 : Options Stratégiques
- Etape 7 : Planification des actions
- Etape 8 : Mise en œuvre

Vue d'ensemble

«Y accéder» constitue en définitive l'objectif de toute la planification stratégique. Evaluer les stratégies éventuelles et détailler les plans d'actions sont les activités spécifiques qui permettront aux communautés de réaliser leurs objectifs à travers la mise en œuvre.



Etape 6 : ELABORATION DE L'OPTION STRATEGIQUE ET OUTILS D'ÉVALUATION

Outil 6a : Création des options stratégiques

Ressources nécessaires	Stylos, cartes et feutres pour les participants, tableau de conférence, ruban
Durée nécessaire suggérée	10-30 minutes pour le brainstorming ; 30 minutes à 2 heures pour la discussion
Justification et remarques	L'identification des options stratégiques par la conception et le choix de la meilleure action ou l'ensemble d'actions, constitue l'élément-clé de la planification stratégique. Créer les meilleures actions est l'ultime moyen de réaliser les objectifs au niveau local - L'exécution du plan à travers ces actions concrètes constitue tout ce pour quoi les étapes antérieures du processus ont été conçues pour permettre au groupe de planification du DEL de travailler. Soyez créatifs et ouverts d'esprit
Démarche	Suivez les étapes décrites ci-dessous.

Brainstorming sur les options stratégiques

1. Tenir compte du modèle d'analyse FFOM et passer en revue les objectifs prioritaires au niveau local - passer en revue les résultats de la fiche de travail
2. Prendre en compte les idées d'actions provenant de toutes les sources : personnelles, professionnelles, et la rubrique « idée » du manuel.
3. Demander à chaque participant(e) d'écrire des actions qui, selon elle/lui, auront le plus grand impact sur les objectifs prioritaires. (Si vous avez des cartes, demander aux participants d'écrire une idée par carte)
4. Circuler dans la salle et demander à chaque participant(e) d'écrire son idée d'action. Ecrire chaque idée d'action sur un bout de papier (affiche) devant la salle (ou demander aux participants d'afficher leurs cartes au mur devant la salle)
5. Ne permettre aucune discussion sur les idées jusqu'à ce que toutes les idées soient écrites ; même les idées idiotes et absurdes sont acceptables
6. Demander aux participants de continuer à ajouter des idées à leurs listes au fur et à mesure que de nouvelles idées émergeront (elles peuvent émaner des idées d'autres participants - des idées construites à partir d'autres idées).

Emporter une liste finale des actions et des options stratégiques pour l'organiser et l'apprêter en direction de la prochaine rencontre.

Outil 6b : Organisation des options stratégiques

Ressources nécessaires	Proposition de bloc-notes, tableau de conférence et stylos
Temps nécessaire estimé	10-30 minutes pour le brainstorming ; 30 minutes à 2 heures pour la discussion
Justification et commentaires	Cela peut se faire comme exercice de groupe avec une forte facilitation. Cependant, il est recommandé de procéder à l'amélioration et à la validation. Le regroupement définitif dépendra en grande partie des propositions ayant un sens pour le groupe.
Démarche	Suivez les étapes décrites ci-dessous.

Organisation des options stratégiques

1. Passer en revue la liste d'actions et voir s'il y a des actions communes qui pourraient faire partie de chaque stratégie (ex. : des questions organisationnelles telles que la création de poste de responsable du DEL ou d'un Comité de DEL).
2. Passer en revue la liste et identifier toutes les actions évidentes simples qui sont facilement réalisables, communément souhaitables et universellement approuvées et qui pourraient être rapidement mises en œuvre. L'on peut se référer à ces actions comme des «fruits à portée de main» et comme des résultats visibles. Certains «fruits à portée la main» ne nécessitent pas d'évaluation plus détaillée.
3. Des actions de groupe par thématiques communes.
Habituellement, la liste des actions contient des propositions spécifiques (organiser un festival de musique la première semaine du mois de mai) ainsi que des actions plus larges (développer une stratégie axée sur le tourisme) et celles-ci peuvent se regrouper ensemble
4. Une fois les actions regroupées, redéfinir les stratégies en tenant compte de :

La répartition dans le temps

- Y a-t-il un ordre à suivre pour les actions ? Doit-on entreprendre certaines actions avant d'autres ?
- Y a-t-il des actions qui s'excluent mutuellement ou le temps de réalisation des actions pose-t-il problème (par exemple. si vous réalisez une action, cela implique-t-il nécessairement que vous ne pouvez pas en réaliser d'autres) ?

Objectifs multiples

- Ces actions peuvent-elles être conçues pour contribuer à d'autres objectifs (par exemple, diversité économique, réduction de la pauvreté, opportunité d'emploi convenable, autosuffisance, durabilité environnementale) ?
- Quel est le coût de la non réalisation cette action ?
- L'action va-t-elle améliorer la qualité du développement en rendant le milieu local meilleur et pas seulement plus grand (quantité du développement) ?

Durabilité

- Quels sont les effets à long terme ? Quel impact cela aura -t-il sur les générations futures ?
- Y a-t-il des déchets et de la pollution ? Les déchets peuvent-ils être réutilisés ou recyclés ? Peuvent-ils être minimisés ?
- Y a-t-il des questions d'équité qui auraient besoin d'être résolues ?
- Cette action aura-t-elle des impacts indésirables ou inévitables (prendre en compte les personnes marginalisées, les pauvres, les jeunes, les enfants, les femmes, les entreprises locales, l'environnement) ?

Coûts et finances publiques

- Quels sont les services publics requis et comment seront-ils payés ?
- Quel est l'effet probable sur les finances au niveau local, sur les revenus et les coûts à long terme ?

Retourner dans le groupe et améliorer davantage le regroupement, recueillir des feedbacks supplémentaires et confirmer.

Outil 6c : Evaluation des options stratégiques - Analyse technique

Ressources nécessaires	Stylos, cartes et feutres pour les participants, tableau de conférence, rubans
Temps nécessaire estimé	20 minutes pour la mise en place ; 1 à 2 heures pour l'évaluation et la discussion.
Justification et Commentaires	<p>Avant d'évaluer les options stratégiques en rapport avec les préférences ou les valeurs des parties prenantes (voir outil 6d), toutes les conséquences des options stratégiques proposées au regard des objectifs du groupe ont besoin d'être établies au mieux en fonction de la capacité du groupe et des ressources disponibles. Un tableau des conséquences ou des objectifs par la matrice des options stratégiques constitue une méthode efficace pour organiser l'information et permettre une évaluation technique des opinions. Il permet également que les options stratégiques et les éventuels compromis soient identifiés, révisés, discutés, ce qui facilite la définition d'options pour la construction d'un consensus.</p> <p>Une fois que les informations sont collectées et que la matrice est remplie, une méthode appelée analyse de la «dominance technique» peut être appliquée. Cette analyse peut aider à démontrer si une option stratégique est dominée par d'autres, en se fondant sur son impact réel sur les objectifs souhaités. Dans l'exemple de la matrice ci-dessous, l'option stratégique A permet d'atteindre, soit les mêmes réalisations, soit des réalisations de moindre importance par rapport aux autres options stratégiques, en examinant son impact sur l'ensemble des objectifs ; par conséquent, celle-ci peut être éliminée et ne plus être considérée par le groupe comme une priorité. De même, « minimiser les impacts négatifs » n'aide pas à effectuer l'évaluation, et n'a plus besoin d'être considéré dans la décision.</p>
Démarche	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revoir les options stratégiques proposées 2. Revoir les objectifs approuvés 3. Revoir et valider les informations dans le tableau des conséquences collectées à travers une recherche ou des experts (en utilisant un avis d'expert fourni par les participants ou les experts pour remplir le tableau, là où cela s'avère nécessaire). Envisager d'inclure les réponses aux questions suivantes : <ul style="list-style-type: none"> ● Quels sont les impacts probables de ce projet ou de cette action sur les objectifs - comment les indicateurs sont-ils affectés ? ● Quels sont les impacts probables de ce projet ou de cette action sur les objectifs - comment les indicateurs sont-ils affectés ? ● Quels sont les impacts probables de ce projet ou de cette action sur les objectifs - comment les indicateurs sont-ils affectés ? ● Quels sont les impacts probables de ce projet ou de cette action sur les objectifs - comment les indicateurs sont-ils affectés ? ● Quels sont les impacts probables de ce projet ou de cette action sur les objectifs - comment les indicateurs sont-ils affectés ? ● Quels sont les impacts probables de ce projet ou de cette action sur les objectifs - comment les indicateurs sont-ils affectés ? ● Quels sont les impacts probables de ce projet ou de cette action sur les objectifs - comment les indicateurs sont-ils affectés ? ● Quels sont les impacts probables de ce projet ou de cette action sur les objectifs - comment les indicateurs sont-ils affectés ? ● Quels sont les impacts probables de ce projet ou de cette action sur les objectifs - comment les indicateurs sont-ils affectés ? ● Quels sont les impacts probables de ce projet ou de cette action sur les objectifs - comment les indicateurs sont-ils affectés ? ● Quels sont les impacts probables de ce projet ou de cette action sur les objectifs - comment les indicateurs sont-ils affectés ?

Comment y accéder ?

	<ul style="list-style-type: none"> ● Quelles sont les principales incertitudes ou informations-clés manquantes ? ● Y a-t-il des études ou des travaux supplémentaires qui pourraient être effectués pour fournir un aperçu/une information-clé sur la manière dont l'option stratégique aurait un impact sur les objectifs ? ● L'avis d'expert fourni par les participants ou les experts peut-il donner un aperçu/une information-clé sur les impacts potentiels d'une option donnée ? <p>4. Voir si l'une des options stratégiques est « dominée ».</p>
Démarche	<p>5. Eliminer les options stratégiques techniquement dominées ou les options stratégiques que le groupe s'accorde à ne pas poursuivre. Supprimer également les options stratégiques « pratiquement dominées » que la localité est incapable de pour suivre à cause de certaines contraintes (ex. : la construction d'un terrain de sport pourrait avoir l'impact le plus important et le plus positif, et tous les participants pourraient en convenir, mais si cela est trop cher, il est « pratiquement dominé » par la contrainte qu'impose les ressources limitées).</p> <p>6. Réévaluer les options stratégiques et développer de nouvelles options plus efficaces sur la base de l'évaluation - après avoir rempli les données-clés manquantes si nécessaire.</p>

Objectifs de l'option stratégique Option stratégique A	Statut quo	Option stratégique B	Option stratégique C
Objectifs A			
Objectifs B			
Objectifs C			
Objectifs D			
Objectifs E			
Objectifs F			
Objectifs			

Outil 6d : Evaluation des options stratégiques en utilisant l'affectation de poids

Ressources nécessaires	Stylos, copies de fiches de travail, tableaux de conférence, rubans.
Temps nécessaire estimé	Selon le besoin
Justification et commentaires	Les décisions importantes et complexes basées sur plus d'un objectif peuvent être renforcées par une réflexion structurée. Cela implique une séparation des faits (information technique, y compris l'incertitude et le risque) et des différentes valeurs (préférences). Cet exercice décrit une manière simple d'appliquer une prise de décision structurée à une question de DEL comportant de multiples objectifs.
Démarche	<ol style="list-style-type: none"> 1. Définir le poids des objectifs 2. Mettre au point des notes techniques pour les impacts 3. Combiner les poids et les notes techniques. 4. Ajouter les notes pour déterminer l'option stratégique ayant recueilli le plus de voix 5. Si les résultats ne semblent pas appropriés, discutez des raisons éventuelles pour parvenir à des solutions. De même, il faut tenir compte des poids de votre objectif et en discuter. 6. Utiliser le processus et l'aperçu élaboré pour parvenir à un accord sur l'option stratégique.

Etape 1 : Définir des poids d'objectifs simples

- Avant la rencontre, développer une fiche de travail qui identifie les «meilleurs» impacts et les «pires» impacts en rapport avec les objectifs des options stratégiques du DEL. Utiliser le modèle de fiche de travail sur la page suivante comme guide.
- Rappeler à tous les participants qu'ils vont classer les objectifs pour identifier les raisons qui les poussent à mettre en œuvre un processus de DEL. Les options stratégiques ou actions ne représentent que le moyen d'obtenir un impact sur ce qui est important tel qu'indiqué dans les objectifs.
- Rappeler aux participants que les classements ne sont pas définitifs et qu'il n'y a pas de réponses justes ou fausses.
- Demander aux participants de classer les impacts sur les objectifs en plaçant d'abord un 1 sur la case « Classement » associée à l'objectif qu'ils voudraient déplacer de « pire à meilleur », indiquant ainsi le changement de l'objectif qui est le plus important pour eux, et non l'objectif lui-même. Ensuite, placer un 2 à côté de l'objectif qu'ils déplaceraient en seconde position de pire à meilleur. Et ainsi de suite jusqu'à ce qu'ils aient classé tous les objectifs.
- Demander à chaque participant de placer un 1 dans la case « poids » sur l'objectif qu'ils ont classé comme moins important (dans l'exemple ci-dessous, ce serait #4).
Demander à chaque participant de réfléchir à l'importance relative du prochain objectif classé plus bas (dans l'exemple ci-dessous, ce serait #3) par rapport au rang 1, et placer un numéro qui reflète cette importance (par exemple, s'il est deux fois plus important, il recevra un 2 ; s'il est presque aussi important il recevra le même poids ou un 1). Ensuite, examiner chacun des changements au niveau des objectifs et comparer les uns par rapport aux autres (par exemple si le poids de #3 est 1 et que #2 est considéré comme étant trois fois plus important,

il recevra un 3). Procéder ainsi jusqu'à ce que tous les objectifs soient classés.

Exemple : Modèle de fiche de travail de priorisation d'objectifs

Etape 2 : Classer le changement au niveau des objectifs par ordre d'importance, 1 étant le plus important

Etape 1 : Envisager le changement que le DEL devrait occasionner au niveau des objectifs.

Etape 1 : Envisager le changement que le DEL devrait occasionner au niveau des objectifs.

Rang	Poids	Objectifs	Cas pire	Meilleur cas
#1	5	Réduire la pauvreté	Conditions actuelles, Environ 5% des familles vivent en dessous du seuil de pauvreté avec une tendance à l'aggravation	Moins de 15% (tendance stabilisée) des familles vivent au-dessus du seuil de pauvreté
#4	1	Améliorer les revenus fiscaux du gouvernement	Moyen Le gouvernement est en mesure de fournir un niveau minimal de services de base	Elevé. Le gouvernement est en mesure de fournir des services de base, un appui aux affaires et un soutien social
#3	1	Améliorer les revenus des entreprises locales	8% d'augmentation des revenus des entreprises locales.	12% de croissance des revenus des entreprises locales
#2	3	Accroître le nombre d'emplois convenables	500 nouveaux emplois créés annuellement, la plupart des nouveaux emplois ne sont pas considérés convenables.	900 nouveaux emplois créés annuellement, la plupart des emplois sont considérés convenables.

Etape 1 : Fiche de travail - attribution de poids aux Objectifs

Demander aux participants de répondre à ces colonnes

Des informations doivent être fournies pour ces colonnes

Rang	Poids	Objectifs	Cas pire	→ Meilleur cas

Etape 2 : élaboration de points techniques numériques simples

Une fois les poids des valeurs définis, ils doivent être mathématiquement combinés avec les données techniques représentées dans les indicateurs. Par conséquent, les indicateurs dans la matrice doivent être convertis en chiffres. Un moyen simple d'effectuer cela est de mettre les indicateurs sur une échelle allant de 1 à 3 (comme dans l'exemple) ou de 1 à 10. Il est recommandé d'élaborer des modèles d'échelles pour chaque indicateur. Des échelles construites sont utiles là où il y a une série d'impacts due à l'incertitude ou à un manque de données. Par exemple, un modèle d'échelle ou indice pour la réduction de la pauvreté serait :

Exemple de modèle d'échelle spécifique au contexte

Impact	Numérique	Description
Elevé (meilleur)	3	Plus de 80% (tendance stabilisée) des familles vivent au-dessus du seuil de pauvreté
Moyen	2	50% à 80%(tendance stabilisée) des familles vivent au-dessus du seuil de pauvreté
Faible (moins bon)	1	Moins de 50% (tendance stabilisée) des familles vivent au-dessus du seuil de pauvreté

Exemple d'application des points techniques aux impacts

Objectifs de l'option stratégique Option stratégique A	Option stratégique B •.....	Option stratégique C •.....	Option stratégique X (combiner les meilleurs de B & C)
Réduire la pauvreté	Environ 50% (tendance stabilisée) des familles vivent au-dessus du seuil de pauvreté	Environ 85% (tendance stabilisée) des familles vivent au-dessus du seuil de pauvreté	Environ 65% (tendance stabilisée) des familles vivent au-dessus du seuil de pauvreté
Marquage technique de Points	1	3	3
Améliorer les recettes fiscales du gouvernement	Elevé Le gouvernement est en mesure de fournir un niveau minimal de services de base	Moyen - Haut Le gouvernement est en mesure de fournir des services de base, un appui aux entreprises et un soutien social	Moyen
Marquage technique de Points	3	2,5	2
Améliorer les revenus des entreprises locales	8% d'augmentation des revenus des entreprises locales	12% d'augmentation annuelle des revenus des entreprises locales	16% d'augmentation annuelle des revenus des entreprises locales
Marquage technique de Points	1	2	3
Améliorer le nombre d'emplois décents	500 nouveaux emplois sont créés annuellement La plupart des emplois sont « convenables »	900 nouveaux emplois créés annuellement La plupart des emplois sont « convenables »	650 nouveaux emplois créés annuellement
Marquage technique de Points	1	2	3

Etape 3-4: Combiner les poids en valeurs et les marquages techniques de points

1. Utiliser le Poids en valeur de l'étape 1

2. Multiplier ce poids par le marquage technique de point de l'étape 2

3. Cela vous donne le score pondéré

options stratégiques Objectifs stratégiques	Poids en valeur de l'étape 1	Option Stratégique B	Option Stratégique C	Option Stratégique X <small>(Combiner les meilleurs de B & C)</small>
Réduire la pauvreté	5	$5 \times 1 = 5$	$5 \times 3 = 15$	$5 \times 2 = 10$
Améliorer les revenus fiscaux du gouvernement	1	$1 \times 3 = 3$	$1 \times 1 = 1$	$1 \times 2 = 2$
Améliorer les revenus des entreprises locales	1	$1 \times 1 = 1$	$1 \times 2 = 2$	$1 \times 3 = 3$
Accroître le nombre d'emplois convenable	3	$3 \times 1 = 3$	$3 \times 2 = 6$	$3 \times 2 = 6$
	SCORE PONDERE TOTAL <small>marquage technique total de point)</small>	$5+3+1+3=12$ (6)	$15+2+1+6=24$ (8)	$10+2+3+6=21$ (9)

Ajouter les scores pondérés pour obtenir le score pondéré total de chaque option stratégique

Si les résultats ne semblent pas appropriés, discuter des éventuelles raisons et trouver des solutions ; de même, il est conseillé de reconsidérer les poids de vos objectifs et d'en discuter. Le but de ce processus n'est pas de déterminer la réponse « juste », mais il constitue un moyen d'avoir une idée de la décision et d'ouvrir des voies de négociations et d'accord sur les options stratégiques innovantes.

Dans l'exemple ci-dessus, noter l'importance d'inclure les poids des valeurs fournis par les participants, en plus du marquage technique de points fourni par les experts. Sans les poids des valeurs, la « meilleure » option est l'option stratégique X, montrée au point (9). Une fois que les poids des valeurs sont ajoutés, l'Option Stratégique C devient celle préférée.

Outil 6e : Evaluation des options stratégiques - analyse de valeur finale

Ressources requises	Stylos, cartons, feutres pour les participants, tableau de conférence, rubans
Temps nécessaire estimé	10-30 minutes pour le brainstorming ; 30 minutes à 2 heures pour la discussion
Justification et Commentaires	Avant d'évaluer les options stratégiques choisies, toutes les conséquences des options stratégiques sur les objectifs devraient être établies (voir Outil 6b) et un tableau des conséquences utilisé pour visualiser les résultats. Lorsque les conséquences sont bien appréhendées, il faudra demander aux participants la stratégie qu'ils préfèrent et pourquoi (c'est-à-dire pourquoi les impacts spécifiques sur les objectifs de certaines actions sont relativement plus importants). De nouvelles options stratégiques plus efficaces peuvent alors être définies sur la base de compensation de valeurs entre les participants.
Démarche	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revoir les options stratégiques proposées 2. Revoir comment les options stratégiques auront un impact sur les objectifs de DEL du groupe (utiliser le tableau des conséquences et la discussion) 3. Demander à chaque membre du groupe de montrer son niveau de soutien pour chaque option stratégique par le marquage de l'option stratégique en utilisant l'échelle ci-dessous et tel que décrit dans la fiche de travail complétée sur la page suivante. 4. Lorsque chaque participant aura une bonne compréhension des valeurs à travers le marquage et la discussion, le groupe devra explorer les voies et moyens d'améliorer les meilleures options stratégiques afin de mieux refléter les préférences individuelles du groupe. Chaque personne pourrait ne pas être entièrement satisfaite en fin de compte, mais, avec un peu de chance, une meilleure option stratégique bénéficiant du soutien du groupe devrait être dégagée.

Evaluation des options stratégiques

	Marquage	Niveau d'appui	Définition
BLOQUER	0	Bloquer	Je ne peux pas soutenir cette option stratégique. Les besoins minimaux ne sont pas satisfaits
ACCEPTER	1	Accepte avec de grandes réserves	C'est loin d'être l'idéal, mais je peux m'en accommoder si nécessaire en vue d'établir un équilibre entre les objectifs
	2	Neutre	Ceci est acceptable bien que les pour et les contre se compensent difficilement
APPUYER	3	Appuyer avec de petites réserves	Bon équilibre entre les objectifs, mais j'ai des préoccupations que je voudrais souligner.
	4	L'appuie sans réserve	Cette option stratégique équilibre approximativement les objectifs et réalise d'importants résultats au regard de l'information disponible en ce moment.

Avant de remplir la fiche de travail, envisager les questions suivantes :
Réévaluer les contraintes

- Quelles sont les principales contraintes ?
- Comment ces contraintes ont-elles affecté la conception des options stratégiques ?
- Les contraintes ont-elles limité ou changé les décisions ?

Informations

- Plus d'informations changeraient-elles vraiment la décision ?

- ❑ Quelles sont les informations capitales ?
- ❑ Une alternative peut-elle être conçue pour prendre en charge le manque de données-clés ou les incertitudes ?

Coût

- ❑ Quelles actions choisiriez-vous avec un budget limité ?
 - ✓ Par exemple, cinq projets souples peu coûteux (par exemple la formation) sont-ils plus avantageux en termes de réalisation des objectifs de la localité qu'un projet de développement capital coûteux (exemple, une nouvelle route) ?
- ❑ Est-il possible de trouver des sources alternatives de financement ?

Capacités

- ❑ Existe-t-il des compétences organisationnelles et de l'expertise pour la mise en œuvre des options stratégiques ?
- ❑ Si non, le renforcement de capacités est-il inclus dans l'option stratégique révisée ?

Formation

- ❑ *Urgence* - Une action doit-elle être menée dans l'immédiat ? Y a-t-il une «fenêtre d'action» spécifique ?
- ❑ *Délais* - Y a-t-il des délais, et dans quelle mesure sont-ils importants ?
- ❑ *Echelonnement ou ordre* - Y a-t-il une action qui doit être réalisée avant toutes les autres ? (l'échelonnement peut s'avérer utile pour la conception d'une bonne stratégie, pour la réalisation d'un consensus et pour aider à «sauver la face» si une action est incluse, mais n'est pas retenue pour une mise en œuvre immédiate).

Fiche de travail pour l'évaluation des options stratégiques

Il faudra fournir une description des options stratégiques

Demander aux participants de remplir ces colonnes

Brève description de l'option stratégique	marquage	Commentaires

Avec l'information collectée à partir des fiches de travail d'évaluation des options stratégiques, les meilleures options basées sur l'évaluation (et après remplissage du tableau avec les données nécessaires manquantes).

Etape 7 : Outils de planification des actions

Outil 7a : Cadres de planification des actions

Ressources requises	Stylos et fiches de travail au choix
Estimation du temps nécessaire	Selon le besoin
Justification et commentaires	Les cadres de planification d'actions et les fiches de travail décrivent en détail les actions à entreprendre comme composantes des options stratégiques choisies. Ils offrent une disposition logique et claire pour la compréhension de chaque action : qui la fera ? Quand ? et Pourquoi ?
Démarche	<ol style="list-style-type: none">1. Suivre les étapes pour la planification des actions et ensuite choisir la fiche de planification d'actions qui satisfait le plus vos besoins. L'utiliser pour décrire dans le détail les actions sur la liste des options stratégiques choisies par le groupe.2. Se référer au Manuel pour les exemples complétés du cadre de plan d'action montré ci-dessous.

Etapes pour la planification des actions

Etape 1 : Dresser la liste et comprendre clairement les tâches et actions qu'implique la stratégie choisie (Etape 6)

Etape 2 : Pour chaque action, dresser la liste des acteurs, organisations et individus qui doivent être impliqués et les tâches dont ils seront chargés. Indiquer leurs noms avec précision.

Etape 3 : Préciser les ressources requises pour finaliser l'action (exemple, personnes, finances, équipement, informations), confirmer le financement, et s'assurer que tous les autres préalables sont satisfaits.

Etape 4 : Préciser l'échéancier de chaque action, y compris les apports financiers et autres ressources.

Etape 5 : Identifier les risques, les vides et les liens faibles dans le plan d'action ainsi que les moyens de les résoudre (exemple, des actions et des tâches pour lesquelles il n'y a pas de personne/organisation responsable clairement identifiée, absence de financement ou manque d'autres ressources-clés, capacités limités, etc.)

Etape 6 : Réitérer les engagements de chaque partenaire (exemple, tel que précisé dans les accords de mise en œuvre de partenariat, les programmes d'activités sectorielles, les budgets, etc. y compris la participation aux ateliers de planification des actions et aux événements de lancement).

Etape 7 : S'accorder sur un mécanisme de coordination (essentiel lorsque plusieurs actions sont impliquées) et décrire celui-ci. Cela pourrait impliquer une personne ressource existant ou une organisation qui prendrait les commandes ou la création d'un nouveau poste ou organisation avec un rôle de coordination. Le mécanisme de coordination (exemple, rencontres régulières) devraient servir à suivre la progression, y compris la réalisation à temps des tâches, l'adhésion aux budgets, et le respect des termes retenus en matières de norme de réalisation et de qualité.

Etape 8 : s'accorder sur un mécanisme de suivi d'impacts et le décrire. Ce mécanisme se focalise sur les impacts du projet plutôt que sur le processus de mise en œuvre tel que décrit dans la Etape 8 (voir Etape 9)

Exemple 3 : Plan d'action des objectifs et discussion

Action stratégique:				
Description :				
Chef de projet:				
Objectif stratégique concerné		Justification et discussions - risques et hypothèses - préalables		
Objectifs pertinents				
Plan de mise en œuvre:				
Tâches	Rôles et Responsabilité	Échéancier	Budget et finance	Mesure des performances
Tâche 1				
Tâche 2				
Tâche 3				
Tâche 4				

Exemple 4 : Plan d'action utilisant un cadre logique

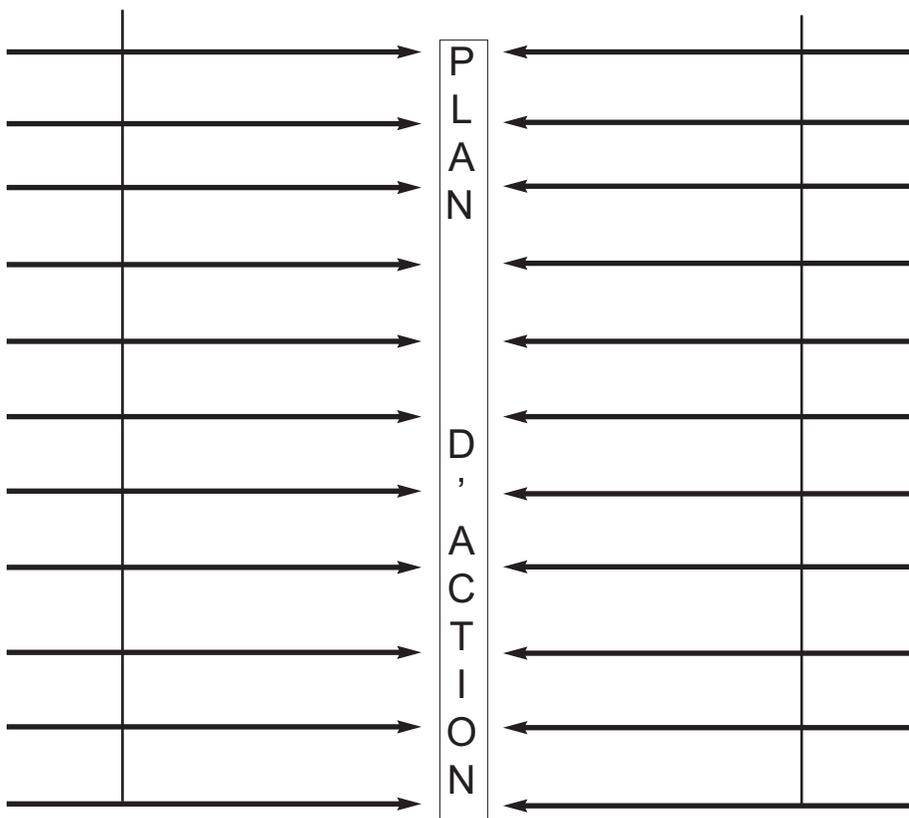
(Sur la base du cadre logique de l'Agence Canadienne de Développement International)

Pays/région		Numéro du projet	
Titre du projet		Budget du projet	
CEE/Organisation partenaire		Chef de projet	
Date CPPR		Membres de l'équipe du projet	
RESUME NARRATIF		MESURE DES PERFORMANCES	HYPOTHESES/ PREALABLES/ INDICATEURS DES RISQUES
RESULTATS ATTENDUS			
But du projet	Résultats à long terme (impacts)	Indicateurs de performance	Hypothèses Indicateurs de risques
Objectif du projet	Résultats à la fin du projet (résultats)	Indicateurs de performance	Hypothèses Indicateurs de risques
Ressources du projet	Résultats à court terme (production)		Hypothèses Indicateurs de risques

Comment y accéder ?

Outil 7b : Analyse sur le terrain des forces des plans d'action

Ressources requises	Stylos et fiches de travail
Estimation du temps nécessaire	selon le besoin
Justification et commentaires	Cela est bien connu, le simple fait d'essayer d'imposer un changement peut engendrer ses propres problèmes : les acteurs et le personnel peuvent se montrer peu coopératifs si le changement leur est imposé, de même que le manque de capacités ou de connaissances de la technologie-clé peuvent hypothéquer un plan. L'Analyse sur le Terrain des Forces n'est qu'un moyen systématique de prendre en compte les forces qui influencent le plan d'action, en veillant à développer les forces positives, à réduire ou à écarter les forces négatives et à changer la direction des forces négatives en forces positives. L'analyse de terrain relative aux forces peut être utilisée à travers le processus, mais elle est bien appropriée pour l'évaluation du plan d'action.
Démarche	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifier les forces qui pourraient avoir un impact sur votre plan d'action. 2. Les classer par ordre d'importance 3. Elaborer des stratégies pour prendre en charge ces forces et les mettre à contribution dans le but de favoriser une mise en œuvre positive du plan



Elaboration de la stratégie

a) Révisez les forces précédemment identifiées pour réaliser le changement. Comment ces forces peuvent-elles être consolidées ?

b) Révisez les forces précédemment identifiées réfractaires au changement. Comment ces forces peuvent-elles être diminuées ou transformées en forces positives ?

MAINTENANT REVISEZ VOTRE PLAN D'ACTION

Outil 7c : Rédaction de l'offre

Ressources requises	Stylos et guide des requêtes provenant de l'organisation à contacter pour la recherche de financements s'il est disponible
Estimation du temps nécessaire	selon le besoin
Justification et commentaires	Le travail que vous avez accompli jusque-là devrait fournir toutes les informations dont vous avez besoin pour préparer une requête. Ces informations devront simplement être ajustées pour correspondre aux besoins de chaque agence de financement ou institution de crédit. Il est important de planifier d'avance et d'accroître les chances d'obtenir les financements demandés.
Démarche	<p>La première étape fondamentale avant la rédaction de votre requête/demande de subvention doit être :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définir le projet • Identifier les bonnes sources de financement, vérifier les critères d'éligibilité ; • Contacter le bailleur de fonds ; • Obtenir un guide des requêtes • Connaître les délais de soumission ; • Déterminer les besoins personnels. <p>Quand vous êtes prêts pour rédiger la requête, mettez-vous à la place de la personne ou de l'organisation qui va l'évaluer ; soyez concis et précis. Si possible, limitez-vous à 5-7 pages ou moins, compte non tenu des pièces jointes. Il est important de préciser que la localité a mis en place un plan stratégique et que le travail de planification nécessaire a été effectué.</p> <p>Suivre les recommandations de l'organisation de financement ou l'institution de crédit, ou utiliser le plan ci-dessous.</p>

Comment écrire une requête

Lettre de motivation

La lettre de motivation présente votre organisation et votre requête, tout en établissant le lien stratégique qui existe entre votre requête et votre mission et l'intérêt pour chacun des bailleurs de fonds à qui vous soumettez la demande d'accorder la subvention.

Informations organisationnelles

- ❑ Bref résumé de l'histoire de votre organisation ;
- ❑ Bref résumé de la mission et des buts de l'organisation ;
- ❑ Description des programmes, activités, statistiques de services actuels ainsi que les forces/réalisations ;
- ❑ Organisations oeuvrant pour la satisfaction des mêmes besoins ou fournissant des services similaires si jamais il en existe. Expliquer comment votre organisation est différente de ces autres agences ;
- ❑ Aspects organisationnels (structures, partenaires, nombre des membres du Conseil, personnel à temps plein, salariés à temps partiel et volontaires).

(Note bas de page 14) : adapté de : Canada-Yukon Business Service à : <http://www.cbcs.org/yukon/english/main.cfm>. Ce site dispose également d'information très utiles pour les petites entreprises notamment sur la manière d'entreprendre, sur le Marketing, l'exportation, le financement, la fiscalité, l'importation, guides d'entreprise, la propriété intellectuelle, l'innovation, le commerce électronique, les entrepreneurs autochtones, les femmes entrepreneurs, les jeunes entrepreneurs, les règlements, le Management, ainsi qu'un planificateur Internet interactif et un planificateur interactif sur l'exportation.

Objet de la subvention/de la requête

Situation

- La situation, opportunité, problème, question, besoin et localité que votre offre prend en charge ;
- Comment cet axe a-t-il été déterminé
- Qui a été impliqué dans le processus de prise de décision ?

Activités spécifiques

Activités spécifiques pour lesquelles vous recherchez le financement :

- Qui mettra en œuvre ces activités ? (si des personnes sont connues, décrivez leurs qualifications) ;
- Votre (vos) objectif (s) général (-aux)
- Actions à entreprendre ou voies à suivre pour la réalisation de vos objectifs ;
- Échéancier pour la mise en œuvre de toutes les actions

Impact des activités

- Comment les activités proposées profiteront-elles à la localité où elles seront réalisées; être aussi clair que possible concernant l'impact que vous espérez obtenir ;
- Stratégies à long terme (si applicable) pour soutenir cet effort

Evaluation

- Comment allez-vous mesurer l'efficacité de vos activités ?
- Vos critères (mesurables) pour la réussite de l'action et des résultats que vous espérez atteindre à la fin de la période de financement ;
- Qui sera impliqué dans l'évaluation de ce travail (personnel, conseil, composantes, localité, consultants) ;
- Comment l'évaluation sera-t-elle mise à profit ?

Budget

Expliquer clairement les dépenses que la source de financement doit couvrir et la méthode utilisée pour déterminer les coûts dans les catégories suivantes :

- Personnel ;
- Avantages sociaux
- Approvisionnement
- Voyages
- Equipements
- Consultance et appui technique
- Autres (services postaux, téléphone, impression, etc.)

Pièces jointes

S'assurer que les indications spécifiques sont vérifiées. Généralement, on recommande l'élaboration des documents suivants :

Finances

- ❑ Etats financiers de votre année budgétaire la plus récente, qu'ils soient audités ou non ;
- ❑ Budget organisationnel et/ou Prévisionnel ;
- ❑ Financement (avec les montants) sollicité des partenaires, en cours ou déjà engagé.

Autres preuves (comme requis)

Etape 8 : Outils de développement organisationnel

Outil 8a : contrat communautaire

Ressources requises	Stylos et papier, tableaux de conférence, les contrats finaux doivent être saisis
Estimation du temps nécessaire	Selon les besoins
Justification et commentaires	A travers les contrats communautaires, une communauté ayant un intérêt direct à entreprendre un projet, prend la responsabilité de tout ou partie de la construction des infrastructures, la réhabilitation ou les travaux d'entretien, dans le cadre d'un contrat approprié définissant le type de relations établies (par exemple, avec l'agence contractante ou le principal entrepreneur). Les contrats communautaires permettent aux bénéficiaires récepteurs du projet au sein de la communauté d'être des partenaires directs dans la réalisation du projet.
Démarche	Suivre les étapes générales pour les contrats communautaires ci-dessous, en adaptant la procédure comme il se doit.

Les parties prenantes aux contrats communautaires ¹⁵

Fonctions	Responsabilités	Agences éventuelles
Groupe représentatif des bénéficiaires	<input type="checkbox"/> Prioriser et développer les activités <input type="checkbox"/> Enrichir la planification et la conception <input type="checkbox"/> Collecter les contributions de la communauté <input type="checkbox"/> Vérifier que les travaux sont effectués comme prévu <input type="checkbox"/> Préserver les normes de travail <input type="checkbox"/> Assurer le bon fonctionnement et le respect des engagements	Organisations Communautaires (OC), telles que : <input type="checkbox"/> Comité de développement communautaire (CDC) <input type="checkbox"/> Comité de Développement des Habitants
Autorité contractante	<input type="checkbox"/> Préparer les documents de contrat <input type="checkbox"/> Délivrer les contrats <input type="checkbox"/> Suivre la mise en œuvre des contrats <input type="checkbox"/> Approuver les travaux et autoriser le paiement	<input type="checkbox"/> Municipalité <input type="checkbox"/> Autorités locales <input type="checkbox"/> Cabinet de consultance <input type="checkbox"/> ONG <input type="checkbox"/> Représentants communautaires (ex. Comité de développement communautaire (CDC)) <input type="checkbox"/> Equipe technique de projet (n'est pas la préférence)
Prestataire	<input type="checkbox"/> Mettre les travaux en œuvre selon le contrat	<input type="checkbox"/> Comité de développement communautaire (CDC) <input type="checkbox"/> Comité de Construction Communautaire (CCC) <input type="checkbox"/> Groupe d'Intérêt Economique au sein de la communauté <input type="checkbox"/> Membres individuels de la communauté <input type="checkbox"/> Entrepreneur du secteur privé comme sous-traitant
Bailleur de fonds	<input type="checkbox"/> Octroyer des financements à l'autorité contractante ou payer les parties contractantes directement <input type="checkbox"/> pourrait fournir des fonds pour le prestataire de services techniques	<input type="checkbox"/> Autorité municipale <input type="checkbox"/> Agence centrale ou locale de développement

⁵⁰ Adapté de : Organisation Internationale du Travail, 2001. Contrats Communautaires dans le cadre de l'expérience dans les Infrastructures Urbaines. Genève : Bureau International du Travail p.17

Les parties prenantes aux contrats communautaires (suite)

Fonctions	Responsabilités	Agences éventuelles
Agences éventuelles Prestataire de services techniques	<input type="checkbox"/> assister la communauté dans la définition des priorités et l'organisation communautaire <input type="checkbox"/> planification et conception en coopération avec la communauté <input type="checkbox"/> appui à la préparation et la gestion des contrats <input type="checkbox"/> formation <input type="checkbox"/> procédures de fonctionnement et de maintien	<input type="checkbox"/> ministères responsables, départements techniques (gouvernements locaux et centraux) <input type="checkbox"/> municipalité <input type="checkbox"/> ONG <input type="checkbox"/> Agence de développement <input type="checkbox"/> Consultants et cabinet de consultance

Remarque : il est possible pour une partie prenante de jouer plus d'un rôle. Par exemple, l'autorité contractante pourrait fournir le financement ou les services techniques au projet.

Étapes des contrats communautaires ¹⁶

1. Identifier le groupe cible : les bénéficiaires du projet doivent être identifiés, éventuellement à travers une analyse socioéconomique au niveau local (voir Étape 3, analyse de la situation, Manuel). Une telle analyse pourrait identifier des groupes cibles en faisant la distinction entre les populations locales en termes de niveau de revenus, accessibilité aux ressources, et/ou intérêts et priorités.
2. Mobilisation : les représentants du groupe cible devraient se retrouver dans une organisation communautaire (OC) autour de la question de l'intérêt commun qui constitue la base de l'activité du projet entreprise dans la cadre du contrat. Si l'OC n'a pas de représentants, une constitution, une adresse postale fixe et un compte bancaire, elle devra envisager la mise en place de ces instruments. Si, éventuellement, ces organisations sont déjà mises sur pied, elles auront seulement besoin d'être identifiées et contactées par les parties prenantes du DEL. Une fois qu'une OC a été identifiée et organisée, il est nécessaire de définir en détails le type de projet à entreprendre.
3. Négociations et marchandage : l'OC entre directement en contact avec l'autorité contractante (ex. le gouvernement local) pour négocier la base et les conditions sur lesquelles les parties prenantes au projet rendront disponibles les ressources nécessaires pour sa mise en œuvre. Le contrat ci-dessous donne des exemples de points de négociation, bien que la nature des contrats traités puisse varier considérablement selon le contexte.
4. Préparation d'un Contrat Formel : cela implique des questions liées à la forme du contrat, au statut juridique, au partage des coûts et responsabilités, aux risques encourus, aux pénalités en cas de non exécution du contrat et de non contrôle des résultats du contrat.

¹⁶ Adapté de : Organisation Internationale du Travail. 2001. *Contrats Communautaires dans le cadre de l'expérience dans les Infrastructures Urbaines*. Genève : Bureau International du Travail p.8

5. Mise en œuvre du contrat : cela requiert selon la nature du contrat, que les partenaires assument la responsabilité pour une série d'activités et d'apports, afin de répondre aux exigences du contrat.
6. Suivi du contrat : cela vise à s'assurer que les responsabilités et obligations sont respectées et que l'évaluation des résultats est entreprise dans le cadre du contrat. Il faut mettre en place un mécanisme pour passer en revue l'exécution du contrat, y compris le contrôle de qualité.

Plan d'un projet communautaire ¹⁷

Remarque : ce modèle est fourni uniquement à titre indicatif. Les contrats peuvent être changés selon les contextes.

Contrat N° _____ accordé suite à la demande pour l'offre du _____ 200 _ concernant le projet _____. Les activités sont _____

Il est convenu le présent contrat

ENTRE :

Comme l'une des parties et ci-après désigné « Client » ¹⁸

ET :

_____ représenté par _____ agissant en qualité de _____ ci-après désigné le « prestataire », ce qui suit :

Article 1 : B UT DU CONTRAT

1.1 ce contrat vise l'exécution de travaux selon les spécifications et devis ci-joints.

Article 2 : LIEU DE TRAVAIL

1.1. les travaux décrits dans l'article 1 devront être mis en œuvre à (localité économique) _____

Article 3 : MONTANT DU CONTRAT

1.1 le montant du contrat, hors taxes, tel qu'exposé dans la répartition approximative, est la somme de (devise locale) _____ sur la base des prix du _____ 200_.

¹⁷ Adapté de : Boîte d'outils de la Banque mondiale pour les projets multisectoriels d'approvisionnement en eau et d'assainissement dans les Zones Rurales. [Http// : www.worldbank.org/rwsstoolkitindex.htm](http://www.worldbank.org/rwsstoolkitindex.htm) pour plus de ressources annexes.

¹⁸ dans le contrat communautaire, le « Client » se réfère typiquement au représentant de l'Organisation Communautaire (c'est-à-dire le groupe de représentants des bénéficiaires)

- 3.2 Les prix indiqués dans les devis ont été évalués en prenant en compte les coûts de la main-d'œuvre, y compris les taxes, (Coût total des approvisionnements livrés au lieu de travail), le coût de vente des équipements de travail, y compris les provisions pour l'amortissement, ainsi que les dépenses d'installation du chantier, les coûts généraux et divers coûts des travaux, charges de fonctionnement, risques et primes.
- 3.3 Le montant total du contrat, Toutes Taxes Comprises, est de _____

Article 4 : DUREE DES TRAVAUX

- 4.1 Sur la base du nombre moyen de _____ jours de travail par mois, ce contrat devra être clôturé à la période de finalisation de _____ mois, à compter de la date de commande des services fixant la date de commencement des travaux en question.
- 4.2 La date prévue pour la finalisation des travaux est _____ 200_, ou toute date mutuellement convenue par le Client et la partie contractante.

Article 5 : PENALITES POUR RETARD DE LIVRAISON

- 5.1 En cas de retard dans l'exécution des travaux par rapport à l'échéance fixée dans la commande de service, le prestataire est soumis à une pénalité de _____ du montant des travaux commandés par jour de retard, sauf en cas de force majeure, auquel cas le Client évaluera le temps supplémentaire à tolérer et en informera le prestataire.

Article 6 : ARRANGEMENT ET ECHEANCIER DE PAIEMENTS

- 6.1 Les factures devront être préparées sur la base des travaux en cours, sur la base de _____. Les factures devront clairement indiquer le montant des travaux effectués à compter du dernier jour de ce mois/semaine.
- 6.2 Ces montants de travaux sont calculés avec référence aux spécifications de quantités, en multipliant ces prix par les quantités réellement exécutées, après inspection par _____ (expert certifié).
- 6.3 Le temps de paiement ne doit pas excéder _____ jours à compter de l'approbation des factures du prestataire par des responsables de _____ (expert certifié).

Article 7 : MISE A JOUR ET REVISION

- 7.1 Le contrat ne prévoit pas de mise à jour des périodes prévues pour la finalisation des travaux.

Article 8 : MOBILISATION D'UNE AVANCE AU DEMARRAGE DES TRAVAUX

8.1 Une avance n'excédant pas _____ pour cent du montant du contrat sera accordée au prestataire au moment de livrer la commande de services.

Article 9 : RESPONSABILITE DU PRESTATAIRE

9.1 Le prestataire est directement et personnellement responsable devant le Client pour l'exécution appropriée et la qualité des travaux. Le prestataire accepte de fournir à l'ingénieur désigné par le Client toutes les informations, calculs de plans et documents pertinents qui pourraient lui être demandés.

Article 10 : CONTROLE DES TRAVAUX

10.1 Les travaux sont placés sous le contrôle de _____ désigné par le Client. Le prestataire doit soumettre toutes les commandes écrites ou orales à _____ et le prestataire est tenu de déclarer toute réserve dans une période de _____ jours francs.

Article 11 : TRAVAIL - SANTE

11.1 Le prestataire est soumis, pour l'emploi d'une main-d'œuvre, aux règlements en vigueur au moment de l'exécution des travaux et, particulièrement...

Article 12 : DISPUTES/ LITIGES

12.1 Si en cours d'exécution des travaux, des problèmes surviennent entre le Client et le prestataire, le problème devra être résolu par un dialogue mutuel.

12.2 Si le prestataire n'accepte pas cette décision, chacune des parties, c'est-à-dire le Client d'un côté et le prestataire de l'autre, accepte de recourir à l'arbitrage selon les règlements en vigueur en/au (nom du pays).

Article 13 : DOCUMENTS DU CONTRAT

13.1 Les documents du contrat dont le prestataire a connaissance, contiennent toutes les conditions et termes de ce contrat :

- Le présent projet de contrat ;
- Les spécifications de quantités ;
- Document d'appel d'offres, y compris les plans

Article 14 : EFFET DU CONTRAT

14.1 Le présent contrat prend effet à partir de sa date de signature par les deux parties :

Article 15 :

15.1 Cet accord liera les parties à partir de la date de signature par leur représentant dûment autorisés.

15.2 Ici, ont signé, les représentants dûment autorisés par les parties, en deux (2) originaux aux lieu et date ci-dessous.

Prestataire

Client

Signature.....

.....

Nom :

.....

Titre :.....

.....

Lieu :.....

.....

Date :.....

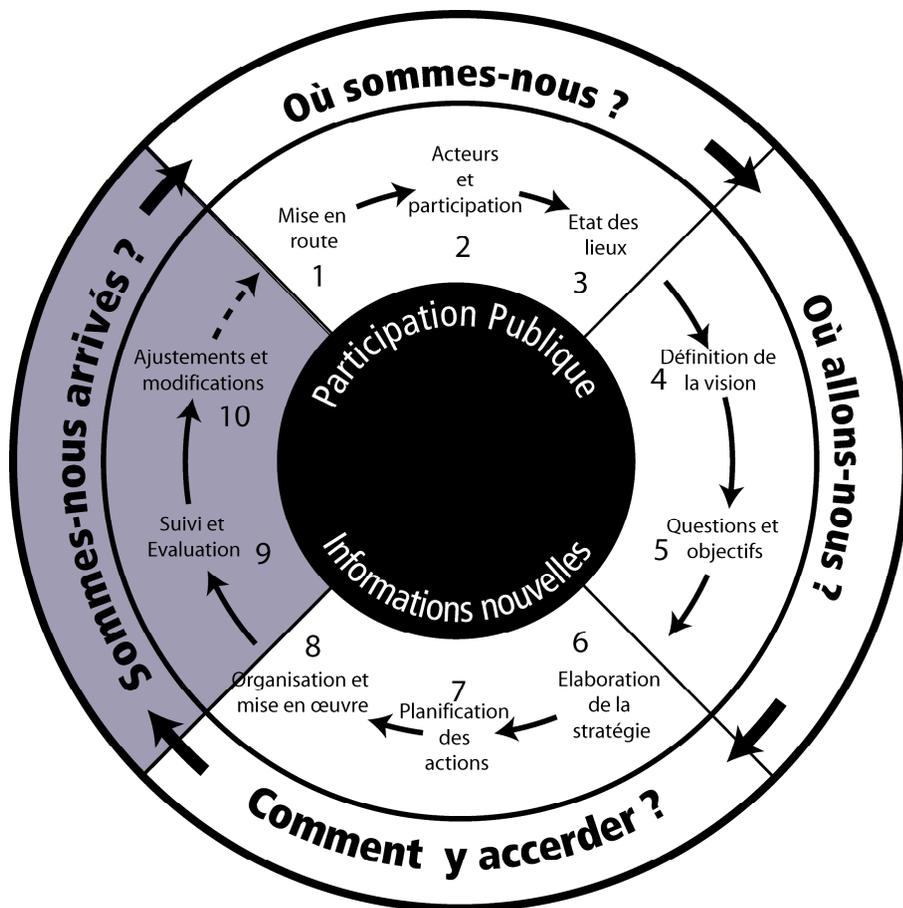
.....

Module Quatre : Sommes-nous arrivés ?

Etape 9 : Suivi et Evaluation
Etape 10 : Ajustements et Modifications

Vue d'ensemble

Se poser la question «Comment savoir que nous sommes arrivés ?» est essentiel pour une planification réussie. La réponse à cette question exige que les plans exécutés fassent l'objet d'un suivi et d'une évaluation. L'information collectée et l'analyse menée lors de ce processus pourraient faire ressortir un besoin de réajuster les plans d'action ou pourraient suggérer une modification des objectifs afin de pouvoir réorienter le développement économique vers une vision plus large.



Etape 9 : Outils de Suivi et Evaluation

Outil 9a : Elaboration d'un cadre de suivi

Ressources requises	Déterminées tout au long du processus
Estimation du temps nécessaire	Déterminées tout au long du processus
Justification et commentaires	<p>Le suivi est un processus continu (quotidien, mensuel, annuel) sur une base routinière de collecte d'information sur tous les aspects d'un projet ou d'un programme. Il devrait être un processus concerté avec toutes les parties prenantes impliquées dans certains aspects : collecte, évaluation, revue, etc. Il est utilisé pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Informer l'instance de prise de décisions sur la mise en œuvre du projet <input type="checkbox"/> Analyser la situation actuelle ; <input type="checkbox"/> Identifier les problèmes et trouver des solutions ; <input type="checkbox"/> Découvrir les tendances et les modèles <p>Le programme de suivi devrait régulièrement collecter des données sur les mesures de performance qui sont les indicateurs d'objectifs utilisés dans l'évaluation de l'option stratégique à la Etape 6. Dans certains cas (notamment là où le recours à l'avis d'expert ou à des données par personne interposée est imposé par la mesure), il pourrait y avoir du temps et des opportunités de collecter des données pour des mesures de performances non précisées précédemment, mais directes.</p>
Démarche	<ol style="list-style-type: none"> 1. Répondre aux questions-clés ci-dessous relatives au suivi 2. Pour chaque objectif stratégique déterminé à l'étape 6, développer une matrice similaire à celle indiquée ci-dessous 3. préciser la source des données, la périodicité de la collecte, et le format de la documentation, ainsi que les termes de communication, le stockage et l'accessibilité des résultats en complétant la matrice de suivi.

Questions-clés relatives au suivi

- Un cadre de suivi a-t-il été complété en utilisant les objectifs originaux ?
- Y a-t-il d'autres objectifs spécifiques de suivi ?
- Quelles sont les incertitudes qui sont en train d'être prises en charge à travers le programme ?
- S'est-on accordé sur les mesures (indicateurs) de performances?
- Quelle est la source de données ?
- Qui est-ce qui assurera le suivi, la collecte de données et l'évaluation ?
- Quelle est la périodicité de la collecte des données ?
- Comment le processus de suivi sera-t-il documenté et communiqué ?
- Qu'advient-il des données ? Qui y a accès ?
- Comment seront-elles communiquées ? Comment les résultats seront-ils utilisés et par qui ?

Exemple d'une matrice de suivi

Directeur ou Responsable du personnel						
Objectif du projet (critère de suivi)	Mesure des performances	Mesure de base	Période 1	Période 2	Période 3	Période xx
Source de données						
Périodicité de la collecte de données						
Méthode de collecte de données (ex : enquêtes auprès des entreprises, communautés, statistiques du travail)						
Parties impliquées et responsabilités (collecte, gestion, évaluation)						
Format de documents						
Résultats : lieu de conservation, plan de communication, accessibilité						

Outil 9b : Evaluation « Comment » ¹⁹

Ressources requises	Déterminées à travers le processus
Estimation du temps nécessaire	Déterminées à travers le processus
Justification et commentaires	Les évaluations doivent être entreprises de façon concertée, soit à travers une (des) agence (s) de mise en œuvre, soit en coordination avec un expert externe. Des experts externes peuvent fournir une nouvelle perception et une nouvelle expérience au projet. Le but devrait être d'améliorer le projet et de promouvoir l'apprentissage.
Démarche	Utiliser les questions ci-dessous pour orienter la préparation, la recherche et la production de rapport. Utiliser l'outil 9a comme moyen structuré d'obtenir des informations supplémentaires à partir d'un large échantillon d'acteurs.

Préparation de l'évaluation

- Pourquoi l'évaluation est-elle entreprise ?
- Qu'est-ce que l'évaluation devrait-elle permettre de réaliser ?
- Quel type d'information est plus pertinent ?
- Quand l'évaluation du projet devra-t-elle avoir lieu ?
- Comment le processus d'évaluation sera-t-il documenté et communiqué ?
- Comment les résultats seront-ils utilisés et par qui ?

Substance de l'évaluation

- * Dans quelle mesure les actions permettent-elles d'atteindre les objectifs du DEL ? (utilisez le cadre d'évaluation ci-dessous)

Objectif (critère d'évaluation)	Impact prévu de l'objectif (changement attendu de la mesure de performance de base)	Impact réel de l'objectif (changement attendu de la mesure de performance de base)	Commentaires

¹⁹Adapté de :

Fisher, Fred 2001. Building Bridges between Citizens and Local Government Through Participatory Planning. Part 2. Toolkit. UN-Habitat and LGI-Open Society Institute. P. 74-75 Banque Mondiale. 2002. Développement Economique Local. Abécédaire. www.worldbank.org.
UN-Habitat 2001. Tools to Support Urban Decision Making.

Adéquation et efficacité

- ❑ Le plan d'action a-t-il été mis en œuvre de façon satisfaisante ?
- ❑ Le plan d'action a-t-il atteint les résultats énoncés de manière adéquate ?
- ❑ Des ressources suffisantes ont-elles été mobilisées pour la mise en œuvre du plan d'action ?
- ❑ Le leadership et les compétences des personnes et organisations impliquées ont-ils été suffisants ?
- ❑ Le partenariat et les réseaux établis dans le processus du DEL seront-ils maintenus et renforcés ?
- ❑ Les impacts négatifs, aussi bien prévus qu'imprévus, ont-ils été pris en charge de manière adéquate ?
- ❑ Les résultats peuvent-ils être durables ?

Efficacité

- ❑ Les ressources auraient-elles pu être différentes ou substituées à d'autres et produire plus de résultats dans la marge des coûts prévus ?
- ❑ Les mêmes résultats auraient-ils pu être atteints avec moins d'argent et d'efforts ?
- ❑ Un plan d'option stratégique aurait-il pu produire les mêmes ou de meilleurs résultats à moindre coût ?
- ❑ Les ressources ont-elles été gérées de la façon la plus efficace possible pour atteindre les objectifs ?

Revue

- ❑ Les circonstances ont-elles changé ?
- ❑ La méthode FFOM est-elle toujours valable ?
- ❑ De nouvelles informations ayant occasionné des changements ont-elles été introduites ?
- ❑ Quels étaient les impacts imprévus ? Quels changements a-t-on dû effectuer pour les prendre en charge ? ?

Réajustement et recommandations

- ❑ Comment l'action doit-elle changer pour mieux atteindre les objectifs ?
- ❑ Les conditions ont-elles subi des changements ayant entraîné une revue complète des objectifs et actions ?

Outil 9c : Etude d'évaluation participative

	Enoncé de l'évaluation	Niveau d'adhésion	Commentaires
Pertinence et efficacité	Le plan d'action a été exécuté de manière satisfaisante.	Faible, Moyen, Elevé	
	Le plan d'action a permis d'atteindre de manière adéquate les objectifs énoncés	Faible, Moyen, Elevé	
	Des ressources suffisantes ont été mobilisées pour exécuter le plan d'action.	Faible, Moyen, Elevé	
	Le leadership et les compétences des individus et organisations impliqués étaient suffisants	Faible, Moyen, Elevé	
	Les partenariats et les réseaux créés dans le processus DEL seront soutenus et consolidés.	Faible, Moyen, Elevé	
	Les impacts négatifs, aussi bien prévus qu'imprévus, ont été traités de manière adéquate.	Faible, Moyen, Elevé	
	Les résultats peuvent être consolidés.	Faible, Moyen, Elevé	
Efficience	Les ressources ne pouvaient pas être utilisées différemment ou substituées pour produire davantage de résultats pour les mêmes coûts.	Faible, Moyen, Elevé	
	Les mêmes résultats ne pouvaient pas être atteints si on avait consenti moins d'argent et d'efforts	Faible, Moyen, Elevé	
	Un plan d'option stratégique n'aurait pas produit les mêmes résultats ou de meilleurs résultats à moindre coût	Faible, Moyen, Elevé	
	Les ressources ont été gérées de la façon la plus efficiente possible pour atteindre les objectifs.	Faible, Moyen, Elevé	

Outil 9d: Ensemble des Tâches à exécuter par le Consultant externe²⁰

En général, on peut faire appel à une expertise externe pour faciliter le suivi évaluation d'un projet. La relation entre l'évaluateur et les partenaires dans l'exécution du projet de DEL devrait être une relation de collaboration dans laquelle l'acquisition de connaissances partagées et l'amélioration des performances font partie des objectifs ultimes à atteindre.

Ensemble de Tâches 1 Création du cadre de suivi et d'évaluation des performances	
1	Etablir des relations de travail et développer une compréhension partagée du suivi des performances
2	Créer un cadre de suivi évaluation des performances
3	Définir une stratégie claire de production de rapport/stratégie de responsabilisation
Ensemble de Tâches 2 : Suivi des performances en cours au niveau du projet et du programme	
1	Maximiser l'utilisation des résultats de suivi du projet
2	Procéder au Suivi et à l'appui conseil sur les mécanismes de capitalisation de projet
3	Procéder au Suivi et à l'appui conseil sur l'exécution, les conditions de contractualisation, et les partenariats
Ensemble de Tâches 3 : Services d'appui - conseil techniques	
1	Procéder au suivi et à l'appui conseil sur les aspects techniques liés à l'exécution du projet
2	Procéder au suivi et à l'appui conseil sur l'ajustement et la planification du projet
3	Procéder au suivi de l'évaluation des performances
Ensemble de Tâches 4 : Evaluation du rapport coût/efficacité	
1	Evaluer le rapport coût/efficacité
Ensemble de Tâches 5 : Capitalisation	
1	Elaborer les Plans de travail Annuel (PTA), les rapports de missions et d'évaluation des performances

²⁰ fondé sur un appel à propositions de l'ACDI pour un projet d'appui et suivi externe dans le cadre d'un projet de développement au Cambodge

DEUXIEME PARTIE : OUTILS DE FACILITATION

OUTILS POUR LA FACILITATION ET LA PARTICIPATION

La deuxième partie a été créée pour fournir des idées à ceux/elles qui facilitent un processus de planification participative de DEL. Des lignes directrices pour organiser de façon plus efficace des réunions, des voyages d'ordre général ou techniques de facilitation, et des exemples d'agenda d'atelier sont fournis.

Outil de processus A : liste de contrôle pour l'animation d'un atelier

<p>1. Avant une réunion/un atelier</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> interviewer le client ou le groupe principal <input type="checkbox"/> Identifier le niveau de l'expérience de groupe  <input type="checkbox"/> Déterminer l'échéancier <input type="checkbox"/> Vérifier la représentativité des parties prenantes <input type="checkbox"/> Identifier des problèmes initiaux, «langues» & attitude des participants (enquêtes, groupes de discussion, interviews) <input type="checkbox"/> Etablir les paramètres de l'atelier/du processus <input type="checkbox"/> Clarifier le rôles et responsabilités des participants <input type="checkbox"/> Etablir un contrat et le faire signer établir un ordre du jour <input type="checkbox"/> Vérifier la logistique <input type="checkbox"/> Déléguer les tâches de l'atelier <input type="checkbox"/> Envoyer une lettre de présentation au groupe  <input type="checkbox"/> Envoyer une description du contexte (par correspondance) 	<p>2. Au début de la réunion/l'atelier</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> soyez le premier sur les lieux <input type="checkbox"/> Se présenter & initier des discussions personnalisées avec les personnes <input type="checkbox"/> Présenter les membres/briser la glace <input type="checkbox"/> Discuter de questions d'importance moindre (entretien de la maison) <input type="checkbox"/> Passer en revue l'agenda les besoins/attentes <input type="checkbox"/> Exprimer ce que l'on aime et ce que l'on n'aime pas (si besoin) <input type="checkbox"/> Fixer les conditions de participation <input type="checkbox"/> Etablir un code de conduite Clarifier les rôles au sein du groupe <input type="checkbox"/> Fixer l'échéancier <input type="checkbox"/> Réévaluer l'ordre du jour fixer les priorités
<p>3. Lors de la réunion/l'atelier</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> exécuter l'ordre du jour <input type="checkbox"/> utiliser des outils de facilitation : résumer, paraphraser, vérifier : sommes-nous sur le bon chemin ? <input type="checkbox"/> Veiller à assurer la participation, utiliser l'humour. <input type="checkbox"/> Gérer les déceptions & passer en revue le but  <input type="checkbox"/> Aider à la définition des tâches <input type="checkbox"/> Utiliser de petits groupes ou sous-groupes <input type="checkbox"/> Aménager des pauses <input type="checkbox"/> Savoir quand aller de l'avant <input type="checkbox"/> Observer la dynamique de groupe 	<p>4. A la fin de la réunion/l'atelier</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Régler les derniers détails <input type="checkbox"/> Revisiter la liste des questions sans réponses <input type="checkbox"/> Fournir des détails sur les prochaines étapes <input type="checkbox"/> Aider à définir l'agenda de la prochaine rencontre <input type="checkbox"/> Résumer les résultats <input type="checkbox"/> Vérifier l'adhésion du groupe à la cause pour assurer le suivi <input type="checkbox"/> Evaluer la réunion <input type="checkbox"/> Solliciter le feedback du personnel <input type="checkbox"/> Faire ses adieux aux participants <input type="checkbox"/> Etre le dernier à partir – faire le nettoyage

Outils de processus B : fixer des règles de base

Dix étapes vers un processus réussi

Il est essentiel de fixer des règles claires de base, et il est recommandé de rappeler systématiquement au groupe ces règles. Prendre une grande feuille de papier et dresser la liste des règles de base (voir ci-dessous) pour les réunions et ateliers et l'accrocher devant de la salle. S'y référer avant chaque rencontre. La répétition est pédagogique.

Règles de base des réunions et ateliers

1. Se focaliser sur les enjeux, et non sur les positions
2. Faire la distinction entre les personnes et les problèmes - Etre ferme en traitant les problèmes, mais être souple quand il s'agit des personnes.
3. Traiter tous les membres avec respect, en essayant de promouvoir le respect mutuel - se montrer ouvert à tous
4. Ecouter attentivement en gardant l'esprit ouvert (que vous soyez d'accord ou non).
5. Participer :
 - Parler, se faire comprendre, rester déterminé €
 - KISS : Etre simple et concis
 - Justifier vos opinions
6. S'informer, lire les documentations et participer aux rencontres
7. Etudier les options stratégiques, être imaginatif et rechercher l'accord pour tous les enjeux
8. Utiliser «la liste des questions en suspens» pour les questions hors-sujet, mais importantes pour l'avenir du processus.

Outil de processus C : Faire un exposé ²¹

Les exposés portant sur les concepts, les études de cas, les idées, et les informations sur les résultats des groupes thématiques et d'autres matériels seront nécessaires tout au long du processus DEL. Puisque le principe de base régissant la Planification Stratégique pour le Développement Economique Local consiste à promouvoir le renforcement des capacités, à travers l'apprentissage par l'expérience, la manière de présenter les informations est importante. L'exposé ne doit pas être un cours sous la forme d'un simple monologue à sens unique délivré par un expert. Il doit au contraire utiliser les concepts DEL et les informations y afférentes pour orienter les discussions et servir de guide au groupe à travers toutes Etapes du processus. Le document de travail qui suit a été élaboré dans le but d'aider à faire l'esquisse et à structurer un exposé réussi ou une discussion orientée.

Titre de votre exposé

Introduction

(Parler en public est difficile. Lorsque vous commencez un exposé devant une foule, vous pouvez devenir tendu, donc tenez toujours votre introduction prête. Une fois sur la voie, vous vous sentirez mieux. Mettez dans votre introduction les points-clés que vous allez aborder.)

Points-clé que vous allez aborder

(3-4 sont probablement suffisants si vous voulez que les participants s'en souviennent).

1.
.....
2.
.....

⁵⁰ Adaptés de Fisher, 2001. UN-Habitat - 'Building Bridges between citizens and local governments through participatory planning. Part 2 Toolkit' (Jeter des ponts entre les citoyens et les administrations locales, à travers la planification participative. 2ème Partie, Boîte à Outils)

- 3.....
-
- 4.....
-

Des exemples tirés de la vie réelle pour appuyer vos arguments
(Utiliser le Volume 3: Guide des Actions qui s'appuie sur des études de cas)

Questions aux participants

(Ces questions doivent être conçues de sorte à susciter des commentaires basés sur des expériences individuelles en rapport avec les points abordés)

Résumé des points clés - Répéter ce qui a été dit !

Dire comment on envisage d'utiliser le matériel visuel pour renforcer l'exposé.

Appui à la Facilitation/Animation-Ordre du jour de l'Atelier

Un ordre du jour général est fourni ici pour servir de point de départ. Des modifications seront faites en fonction de la nature de l'auditoire ciblé (formateurs, personnel municipal, groupes d'acteurs) et du résultat attendu (en matière de formation ou de stratégie de développement)

Outil de Processus D : Exemple d'Ordre du Jour de Planification DEL étalé sur quatre jours

(Note: Cet atelier est conçu pour 15-20 participants. Il n'est pas recommandé de programmer les quatre jours d'atelier successivement [c'est-à-dire du lundi au jeudi de la même semaine]. Certes, il est possible de procéder ainsi, mais cela limite les progrès pouvant être accomplis entre les jours d'ateliers).

Préparation avant l'atelier

Avant le début de l'atelier, les Etapes de l'Etape 1 doivent être terminées (voir liste ci-dessous).

Organisation et Planification avant l'atelier

- Etape 1: S'organiser et obtenir l'engagement.
- Etape 2: Former une équipe principale de planification.
- Etape 3: Déterminer les capacités organisationnelles et voir s'il est nécessaire de recourir à l'aide extérieure
- Etape 4: Faire l'esquisse d'un processus de planification pour votre propre localité.
- Etape 5: Définir la question de la planification LED.

Analyse avant la tenue de l'atelier

Mener une Analyse Initiale des Acteurs

Le groupe principal doit faire une analyse initiale des acteurs. Ceci devrait permettre de produire une liste appropriée des participants à l'atelier.

Réunir les données historiques

Mener une recherche de base sur les informations économiques relatives à la zone ciblée. Organiser les informations suivant le cadre "Quatre types de Capital pour une Economie qui Fonctionne" (voir Outil 3a).

Jour 1 - Evaluation de la Situation

- 8:00-9:00 Inscription des participants.
9:00-9:30 Présentation des participants et revue du processus (Outil de Processus A).
9:30-10:45 Présentation et discussions - Revue sommaire de la vue d'ensemble sur le DEL (utiliser Outil C).

10:45-11:00 Pause

- 11:00-11:30 Groupe thématique - Analyse de la Revue des acteurs.
11:30-12:00 Session plénière- Les groupes thématiques restituent les résultats à la session principale.

12:00-12:45 Déjeuner

- 12:45-1:30 Présentation - Résumé de la recherche de base sur les informations économiques relatives à la zone ciblée.
1:30-3:30 Evaluation des groupes thématiques (faire des analyses utilisant les outils appropriés et identifier les manques importants de données):
- Sous-groupe 1 — Outil 3b: Evaluation de la localité, Vue d'ensemble sur le DEL;
 - Sous-groupe 2 — Outil 3d: Analyse Complémentaire et Comparative;
 - Sous-groupe 3— Outil 3e: Simple perte de capitaux, Analyse du marché et de la chaîne d'approvisionnement;
 - Sous-groupe 4— Outil 3g: Analyse genre.

3:30-3:45 Pause

- 3:45-4:15 Session plénière- Les groupes thématiques restituent les résultats au groupe principal.
4:15-4:30 Conclusions et prochaines étapes.

Entre les rencontres - Récapituler les informations recueillies le 1er jour et communiquer les résultats aux participants.

Jour 2 - FFOM, Vision et Objectifs

Commencer les discussions au niveau des groupes avec un petit rappel du sujet à traiter (la Vision) et une revue des instructions pour l'utilisation des outils appropriés.

- 9:00-9:15 Présentations.
9:15-10:30 Analyse FFOM - groupes de discussion (Outil 3i).
10:30-11:00 Session Plénière - Les groupes de discussion restituent les résultats au groupe principal

11:00-11:15 Pause

- 11:15-12:00 Session de Vision (Outil 4a).
12:00-12:15 Session plénière - Les sous-groupes restituent les résultats au groupe principal (choisir quelqu'un pour prendre des notes et formuler pour le groupe, une vision qui sera examinée le 3ème jour)

12:15-1:00 Déjeuner

- 1:00-2:00 Groupes de discussion - Analyses des questions et objectifs (Outil 5a).
- 2:00-2:45 Session Plénière-les sous-groupes restituent les résultats au groupe principal, les listes des objectifs sont fusionnées pour former une liste unique (ou sont classées par ordre d'importance).

2:45-3:00 Pause

- 3:00-4:15 Identification des priorités au niveau des objectifs et discussion (Outil 5b).
- 4:15-4:30 Conclusions et Prochaines étapes.
- Entre les réunions - faire le résumé des informations tirées du 2ème jour et communiquer les résultats aux participants.

Jour 3 - Options de Stratégie et Actions

Entamer les discussions en groupes avec un petit rappel du sujet à aborder et une revue des instructions pour l'utilisation des outils les plus indiqués.

- 9:00-9:15 Présentations.
- 9:15-9:45 Animation : Brainstorming avec l'ensemble du groupe (Outil 6a - Renvoyer l'aspect organisation à plus tard).
- 9:45-10:45 Présentation - Etudes de cas.

10:45-11:00 Pause

- 11:00-12:00 Sous-groupes - Revue des actions, et si nécessaire, s'organiser en groupes d'options de stratégie (Outil 6b - si les actions sont significatives et les ressources disponibles pour les exécuter, il ne serait peut-être pas nécessaire de les organiser en options de stratégie).
- 12:00-12:15 Session plénière -Les groupes thématiques font un compte rendu de leurs résultats au groupe principal.

12:15-1:00 Déjeuner

- (Le personnel met ensemble deux Tables de Conséquence, en laissant les cellules vides (voir Outil 6c).
- 1:00-2:00 Dans la mesure du possible, remplir les cellules de la table de conséquences en utilisant des termes comme (faible moyen, élevé). Noter les graves incertitudes et les aspects qui nécessitent plus d'efforts pour confirmer ou donner des détails sur les premières estimations.
- 2:00-2:45 Mener une analyse technique des options de stratégie (outil 6c). Faire une analyse de valeur des options de stratégie (Outil 6d, 6e)

2:45-3:00 Pause

- 3:00-3:30 Session plénière-Les groupes thématiques restituent les résultats au groupe principal. Groupes de discussion- Peaufiner les options de stratégie basées sur le feedback des groupes.
- 3:30-4:00 Négocier de meilleures options de stratégie

- 4:00-4:15 S'accorder sur un ensemble d'actions (une option de stratégie).
- 4:15-4:30 Conclusions et prochaines étapes.

Jour 4 - Planification des Actions

- 9:00-9:15 Présentations.
- 9:15-9:45 Passer en revue la planification des actions (et choisir une action) Cadre de planification si l'animateur n'a pas déjà défini un cadre plus approprié)
- 9:45-12:00 Détailler le cadre de planification des actions (diviser le travail et rejoindre les groupes de discussions)

12:00-1:00 Déjeuner

- 1:00-2:30 Discuter de la surveillance et de l'évaluation et définir la façon de les intégrer à la Stratégie DEL
Discuter du programme et de la logistique à propos de : citoyen/ agence /personnel/ revue plus large du projet DEL par les acteurs. Stratégie (établir un calendrier, passer en revue les outils, etc.)
Discuter de la finalisation de la stratégie DEL et de la date officielle d'acceptation
- 2:30-3:00 Remplir les formulaires d'évaluation de l'atelier (Outil E du Processus).
- 3:00-4:00 Organiser une petite réception pour remercier les participants.

Outil de Processus E: Exemple de Questionnaire pour l'Évaluation d'un Atelier

QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION

Scores de l'Évaluation:

1= Désapprouve fortement; 2= désapprouve; 3= sans avis

4= approuve; 5= approuve fortement

Domaine	Score de l'Évaluation
ADMINISTRATION/LOGISTIQUE	
1. Les installations et l'équipement étaient appropriés	
2. Le personnel de l'organisation était d'un grand soutien et était sensible à mes besoins	
CONTENU DE L'ATELIER	
3. J'ai clairement compris les objectifs de l'atelier	
4. L'atelier a répondu à tous les objectifs qui lui ont été assignés	
CONCEPTION DU PROGRAMME DE L'ATELIER	
5. L'atelier a été mené avec efficacité	
6. le matériel de l'atelier était utile et bien structuré	
FACILITATION	
7. L'animateur a fait preuve d'une bonne connaissance et d'une grande compréhension des sujets de planification participative	
8. L'atelier a été mené de manière professionnelle	
9. Dans l'ensemble, j'étais satisfait de la facilitation	
L'IMPACT PERCU	
10. L'atelier a été productif	
11. L'atelier a eu des résultats substantiels	
12. Dans l'ensemble, j'étais satisfait du résultat de cet atelier	

Veillez faire des commentaires sur les questions suivantes. Aller au verso si vous avez besoin de plus d'espace.

FORCES & FAIBLESSES
GENERAL
13. Quelles sont les forces de cet atelier de planification stratégique ?
-

Domaine	Score de l'Evaluation
14. Quelles sont les faiblesses de cet atelier et quelles recommandations faites-vous pour les améliorer?	-
LE MATERIEL DE FORMATION	
15. Quels sont les points forts du matériel de l'atelier?	-
16. Quelles sont les faiblesses constatées sur le matériel de l'atelier et que suggérez-vous pour les réduire?	-
LA FACILITATION	
17. Quels sont les forces de l'animateur?	-
18. Quelles sont ses faiblesses et que recommandez-vous pour l'aider à s'améliorer?	-
AUTRES COMMENTAIRES:	
19 Avez-vous des commentaires supplémentaires à faire?	-

Ressources Supplémentaires pour les Facilitateurs

Facilitative Leader Training Institute: <http://www.facilitativeleader.com/>

Dialogue and Facilitation Tools from Leadership Network Canada:
<http://leadership.gc.ca>

Barker, Alan. 1997. How to Hold Better Meetings. The Industrial Society.

Kaner, Sam. 1996. Facilitators Guide to Participatory Decision Making. New Society Publishers.

Scheffert, D.; Anderson, M.; Anderson, S.; et.al. 2001.
Facilitation Resources: Volumes 1 through 8.

Reference List, From **Facilitation Resources:**

Bacon, Terry, High Impact Facilitation, International Learning Works, Durango, CO, 1996.

Barca, Michele, and Kate Cobb, Beginnings and Endings: Creative Warmups and Closure Activities, HRD Press, Amherst, MA, 1993.

Bryson, John M., Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations, Jossey-Bass, San Francisco, 1995.

Bryson, John M., and Farnum A. Alston, Creating and Implementing Your Strategic Plan: A Workbook for Public and Nonprofit Organizations, Jossey-Bass, San Francisco, 1996.

Bunker, Barbara, and Billie Alban, Large Group Interventions, Jossey-Bass, San Francisco, 1997.

Burleson, Clyde W., Effective Meetings: The Complete Guide, John Wiley & Sons, New York, 1990.

Carpenter, Susan, and W.J.D. Kennedy, Managing Public Disputes, Jossey-Bass, San Francisco, 1988.

Cartwright, Darwin, and Alvin Zander, Group Dynamics, 3rd Edition, Harper & Row, New York, 1968.

Diamond, Louise, The Inner Work of Facilitation: Modeling Inner Peace, Institute for Multi-Track Diplomacy, 1997.

- Fox, William M., *Effective Group Problem Solving: How to Broaden Participation, Improve Decision Making and Increase Commitment to Action*, Jossey-Bass, San Francisco, 1988.
- Glaser, Roland, *Facilitator Behavior Questionnaire (Instrumentation)*, HRDQ, King of Prussia, PA.
- Hackett, Donald, and Charles L. Martin, *Facilitation Skills for Team Leaders*,
Crisp Publications, Menlo Park, CA, 1993.
- Hart, Lois, *Faultless Facilitation*, 2nd Edition, HRD Press, Amherst, MA, 1996.
- Heron, John, *The Facilitator's Handbook*, Nichols Publishing, East Brunswick, NJ, 1993.
- Heron, John, *Group Facilitation: Theories and Models for Practice*, Nichols Publishing, East Brunswick, NJ, 1993.
- Hunter, Dale, Anne Bailey, and Bill Taylor, *The Art of Facilitation: How to Create Group Synergy*, Fisher Books, Tucson, AZ, 1995.
- Janison, Justin, *The Complete Guide to Facilitation*, HRD Press, Amherst, MA, 1997.
- Justice, Tom, and David Jamieson, *The Complete Guide to Facilitation*, HRD Press, Amherst, MA, 1998.
- Kaner, Sam, *Facilitator's Guide to Participatory Decision Making*, New Society Publishers, Gabriola Island, BC, 1996.
- Kearny, Lynn, *The Facilitator's Tool Kit - Tools and Techniques for Generating Ideas and Making Decisions in Groups*, HRD Press, Amherst, MA, 1995.
- Kelsey, Dee, and P. Plum, *Great Meetings! How to Facilitate Like a Pro*, Hanson Park Press, Portland, ME, 1997.
- Kidder, Rushworth, *How Good People Make Tough Choices*, Simon and Schuster, New York, 1995.
- Lippincott, Sharon M., *Meetings Do's and Don'ts: The Complete Handbook for Successful Meetings*, Lighthouse Point Press, Pittsburgh, PA, 1994.

- Maier, Norman R.F., *Problem Solving Discussions and Conferences: Leadership Methods and Skills*, McGraw-Hill, New York, 1963.
- Myers, Carol, *Facilitation Skills*, Laptop Associates, Jacksonville, TX, 1996.
- North Central Regional Center for Rural Development, *Leadership: Sustaining Action on Community and Organizational Issues*, Iowa State University Printing Services, Ames, 1993.
- Owen, Harrison, *Open Space Technology*, Berret-Koehler Publishers, San Francisco, 1997.
- Quinlivan-Hall, David, and Peter Renner, *In Search of Solutions: Sixty Ways to Guide Your Problem Solving Group*, PFR Training Associates Ltd., Vancouver, BC, 1994.
- Saint, Steven, and James R. Lawson, *Rules for Reaching Consensus: A Modern Approach to Decision Making*, Pfeiffer & Co., San Diego, 1994.
- Schwarz, Roger, *The Skilled Facilitator*, Jossey-Bass, San Francisco, 1994.
- Spencer, Laura, *Winning Through Participation*, Kendall/Hunt Publishing, Dubuque, IA, 1989.
- Stanfield, R. Brian, *The Art of Focused Conversation*, Institute of Cultural Affairs, Toronto, ON, 1997.
- Tagliere, Daniel A., *How to Meet, Think, and Work to Consensus*, Pfeiffer & Co., San Diego, 1993.
- Torres, Cresencio, *Consensus Decision-Making Simulations*, HRD Press, Amherst, MA, 1994.
- University of Vermont Extension Service, *Making Group Decisions*, University Printing, 1989.
- Weisbord, Marvin, and Sandra Janoff, *Future Search - An Action Guide to Finding Common Ground*, Berret-Koehler Publishing, San Francisco, 1995.
- Williams, Bruce, *More Than 50 Ways to Build Team Consensus*. IRI/Skylight, Palatine, IL, 1993.