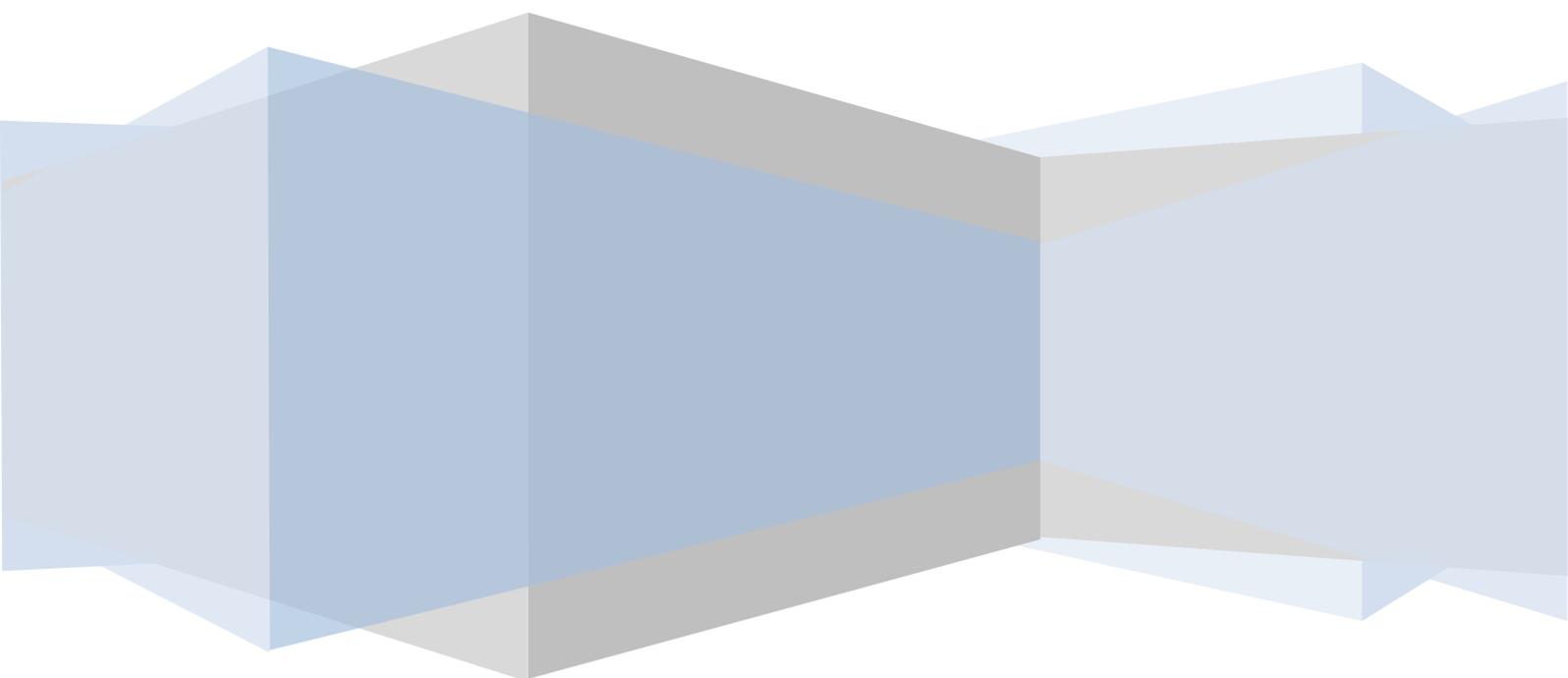


MINISTERE DE L'ENVIRONNEMENT, DE L'ASSAINISSEMENT  
ET DU DEVELOPPEMENT DURABLE

-----  
Agence de l'Environnement et du Développement Durable  
(AEDD)

-----  
**GUIDE D'INTEGRATION DES OBJECTIFS DE  
DEVELOPPEMENT DURABLE (ODD) DANS LES  
PROGRAMMES DE PLANIFICATION DES COLLECTIVITES  
TERRITORIALES**  
(PDESC DES COMMUNES)

***VERSION PROVISOIRE***



## **TABLE DES MATIERES**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>SIGLES ET ABREVIATIONS.....</b>  | <b>2</b>  |
| <b>LISTE DES TABLEAUX.....</b>  | <b>3</b>  |
| <b>PRESENTATION DU GUIDE.....</b>   | <b>4</b>  |
| <b>INTRODUCTION.....</b>  | <b>6</b>  |
| <b>CHAPITRE 1 : CADRES REFERENTIELS DE LA PLANIFICATION COMMUNALE.....</b>  | <b>8</b>  |
| <b>CHAPITRE 2 : DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE D'INTEGRATION DES ODD DANS LE<br/>PROCESSUS DE PLANIFICATION COMMUNALE.....</b> | <b>14</b> |
| <b>2.1. Présentation de la phase préparatoire.....</b>  | <b>14</b> |
| <b>2.2. Présentation de la phase de démarrage.....</b>  | <b>17</b> |
| <b>2.3. Présentation de la phase de diagnostic.....</b>   | <b>19</b> |
| <b>2.4. Présentation de la phase de planification et l'écriture du PDESC.....</b>                                       | <b>21</b> |
| <b>2.5. Présentation de la phase de validation et d'approbation du PDESC.....</b>                                       | <b>29</b> |
| <b>CONCLUSION.....</b>  | <b>31</b> |
| <b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>   | <b>32</b> |
| <b>ANNEXES.....</b>   | <b>33</b> |

## **SIGLES ET ABBREVIATIONS**

**ADERE-Nord** : Appui au Développement des Régions du Nord

**CCOCSAD** : Comité Communal d'Orientation, de Coordination et de Suivi des Actions de Développement

**CDV** : Comités de Développement Villageois

**CFCT** : Centre de Formation des Collectivités Territoriales

**CLOCSAD** : Comité Local d'Orientation, de Coordination et de Suivi des Actions de Développement

**CPS** : Cellule de Planification et de Statistique

**CROCSAD** : Comité Régional d'Orientation, de Coordination et de Suivi des Actions de Développement

**CT/CSLP** : Cellule Technique / Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté

**DNAT** : Direction Nationale d'Aménagement du Territoire

**DNCT** : Direction Nationale des Collectivités Territoriales

**DNPD** : Direction Nationale de la Planification et du Développement

**DRPSIAP** : Direction Régionale du Plan, de la Statistique, de l'Informatique, de l'Aménagement du territoire et de la Population

**ENP Mali 2025** : Etude nationale Mali Prospective 2025

**FFOM** : Forces/Faiblesses, Opportunités/Menaces

**INSTAT** : Institut Nationale de la Statistique

**MDRI** : Mission d'Aménagement du Territoire

**MEADD** : Ministère de l'Environnement, de l'Assainissement et du Développement Durable

**MEF** : Ministère de l'Economie et des Finances

**PNSA** : Programme National de Sécurité Alimentaire

**PRECAGED** : Programme de Renforcement des Capacités Nationales pour une Gestion Stratégique du Développement

**P-RM** : Présidence de la République du Mali

**PTF** : Partenaires Techniques et Financiers

**REDL** : Réseau de réflexion et d'Echanges sur le Développement Local

**SLPSIAP** : Service Local du Plan, de la Statistique, de l'Informatique, de l'Aménagement du territoire et de la Population

**SYNDEC** : Synergie Décentralisation

## **LISTE DES TABLEAUX**

**Tableau 1 :** Modalités pratiques d'exécution de la phase préparatoire.

**Tableau 2 :** Modalités pratiques de déroulement de la phase de démarrage.

**Tableau 3 :** Modalités pratiques de déroulement de la phase de diagnostic.

**Tableau 4 :** Modalités pratiques de déroulement de la phase de planification et l'écriture du PDESC.

**Tableau 5 :** Modalités pratiques d'exécution de la phase de validation et adoption du PDESC.

**Tableau 6 :** Modèle de matrice FFOM (Forces/faiblesses, opportunités/menaces).

**Tableau 7 :** Exemple de grille de développement durable renseignée.

## **PRESENTATION DU GUIDE**

La planification pour un développement durable : un défi au regard du contexte biophysique et socio-économique du Mali. Pour les collectivités territoriales en général et les communes en particulier, ce défi est d'autant plus important qu'il porte sur une planification de proximité qui se veut plus pragmatique et appropriable par les acteurs/bénéficiaires des actions de développement économique et social. Dès lors, des outils adaptés au contexte de cette planification sont requis. Ceux-ci doivent être nantis d'un contenu technique et pédagogique convenable pour renforcer les capacités des acteurs impliqués dans les processus de planification du développement des collectivités territoriales.

### ***Ce guide est quoi?***

Il est d'abord un outil conçu pour faciliter l'intégration des Objectifs de Développement Durable (ODD) dans les processus d'élaboration, de mise en œuvre et d'évaluation des plans ou programmes de développement économique, social et culturel des Communes.

Au-delà de cette vocation, il permet d'une part, de renforcer les capacités des acteurs impliqués, en matière de planification, de suivi et d'évaluation des actions de développement et d'autre part, d'informer les autres acteurs sur le processus de prise en compte des ODD dans l'élaboration desdits plans ou programmes.

### ***Que vise-t-il ?***

La bonne exécution des plans ou programmes intégrant les ODD de manière pertinente, est gage de la durabilité des actions de développement de la commune.

En amont de cette exécution, le présent guide vise à contribuer au développement durable des communes, à travers la prise en compte efficace et pertinente des ODD dans leurs outils de planification.

### ***A qui est-il destiné ?***

Ce guide est destiné essentiellement :

- aux acteurs impliqués directement dans la planification, l'exécution et l'évaluation des actions de développement économique, social et culturel des communes (Elus, autorités de tutelle, structures techniques déconcentrée de l'Etat, etc.) ;
- aux acteurs d'appui technique et financier (ONG, Partenaires Techniques et Financiers, acteurs du secteur privé, etc.)
- aux organisations communautaires de base ;
- aux populations des collectivités territoriales.

### ***Comment l'utiliser ?***

Grosso modo, le guide propose une démarche permettant d'intégrer la dimension de développement durable dans les plans ou programmes et un cadre de suivi et d'évaluation qui prend en compte les Objectifs de Développement Durable.

Cette démarche s'appuie sur les phases du processus d'élaboration d'un plan ou programme de développement économique social et culturel de la commune. Le contenu de chaque phase est

rappelé succinctement dans un premier temps. Dans un second temps, le processus d'intégration des ODD est décrit dans un tableau à quatre colonnes dédiées : **(i)** aux étapes opérationnelles, **(ii)** aux actions à mener, **(iii)** au mécanisme d'action, et **(iv)** au produit attendu.

**Les étapes opérationnelles** : indiquent les paliers essentiels qui concourent au déroulement complet et cohérent d'une phase.

**Les actions à mener** : consacrent l'intégration de la dimension de développement durable à l'étape concernée ; il s'agit d'une ou plusieurs actions par lesquelles il faut passer pour prendre en compte un ou plusieurs ODD dans l'étape opérationnelle.

**Le mécanisme d'action** : désigne la synergie d'activités et de moyens nécessaires à la réalisation des actions évoquées ci-dessus. Ce mécanisme recourt le plus souvent à des outils (décrits en annexe), qui ne sont ni exhaustifs, ni exclusifs.

**Le produit attendu** : est le résultat auquel l'exercice doit aboutir au titre de l'étape abordée.

Le présent guide est aussi applicable à la relecture d'un PDESC en cours d'exécution. Cette possibilité est offerte par le modèle de présentation en tableaux. Cette présentation permet de repérer facilement et corriger les insuffisances dans le PDESC à relire, par rapprochement de l'existant (points à relire) à la norme indiquée dans le tableau. Toutefois la relecture devra être assortie d'un diagnostic permettant de cerner les véritables défis, enjeux et opportunités de la prise en compte des ODD par la commune.

Enfin, il faut se rappeler qu'un guide n'est rien d'autre qu'un outil et en tant que tel, son application requiert de son utilisateur un minimum de savoir et de savoir-faire. Par conséquent, il revient aux acteurs impliqués dans le processus d'élaboration des PDESC de se munir tant soit peu, de connaissances en matière de planification et de développement durable, afin d'utiliser à bon escient le présent guide.

## INTRODUCTION

Le Mali, situé en plein cœur du Sahel, fait face à de multiples problèmes environnementaux dans un contexte socio-économique difficile, aggravé par les effets du changement climatique et les crises sécuritaires récurrentes, qui fragilisent son processus de développement. Les diverses pressions sur les ressources naturelles, la dégradation du cadre de vie, les multiples pollutions, etc., sont autant de facteurs qui, non seulement handicapent les générations présentes, mais aussi privent les générations futures, d'un environnement sain et productif.

Le principal défi est donc de promouvoir un développement durable permettant :

- de maintenir l'intégrité de l'environnement pour assurer la santé et la sécurité des communautés humaines et préserver les écosystèmes qui entretiennent la vie ;
- d'assurer l'équité sociale pour permettre le plein épanouissement de toutes les femmes et de tous les hommes, l'essor des communautés et le respect de la diversité ;
- de viser l'efficacité économique pour créer une économie innovante et prospère, écologiquement et socialement responsable.

Pour relever ce défi, le Mali s'est approprié entre autres, le Programme de développement durable à l'horizon 2030 adopté par les Nations Unies à New York en septembre 2015. Ce programme comporte dix-sept (17) Objectifs de Développement Durable (ODD) visant 169 cibles, qui s'imposent à la communauté internationale en vue d'éliminer la pauvreté sous toutes ses formes ainsi que les inégalités inter et intra étatiques et de veiller à la protection de la planète.

La relecture de la Politique Nationale de Protection l'Environnement (PNPE) est une parfaite illustration de cette appropriation, en ce qu'elle a permis d'articuler la nouvelle version sur cinq programmes majeurs qui se réfèrent à des Objectifs de Développement Durable, ouvrant ainsi la voie à une nouvelle ère de concertation et de collaboration entre l'ensemble des acteurs.

Toutefois, il ne s'agit pas seulement de s'aligner sur le développement durable mais de mieux l'intégrer dans les programmes et actions de développement afin d'en assurer la cohérence et l'efficacité. Pour ce faire, le Mali, procède depuis 2016 au renforcement de capacités pour une meilleure prise en compte des Objectifs de Développement Durable (ODD) dans les outils de planification.

De manière spécifique, l'appropriation des ODD par les collectivités territoriales s'avère une impérieuse nécessité, si l'on veut véritablement promouvoir le développement durable sur l'ensemble du territoire, compte tenu des objectifs de la décentralisation et du rôle dévolu à ces collectivités.

Cette appropriation ne peut se concrétiser, autrement qu'à travers le Programme de Développement Economique, Social et Culturel (PDESC) qui demeure le référentiel pour la planification, l'exécution, le suivi et l'évaluation des activités menées au sein de la commune, aux termes de l'article 14 de la loi n° 2017-051 du 02 octobre 2017 portant Code des Collectivités Territoriales au Mali.

Dès lors, il convient d'appuyer ces collectivités en matière de planification communale stratégique, qui intègre à tous les niveaux des aspects de développement durable. Ce qui n'est guère une tâche facile, au regard du nombre et la complexité des ODD (17); d'où la nécessité de concevoir un outil adapté à cet effet.

L'un des outils envisagés est le présent guide méthodologique qui permettra aux acteurs, de prendre en compte, de manière pertinente et cohérente, les ODD dans l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation d'un PDESC.

Rappelons que plusieurs guides méthodologiques en appui à l'élaboration des PDESC ont été élaborés par l'Etat et les Partenaires Techniques et Financiers. On peut citer à cet effet les guides élaborés par: la DNCT (2007), la DNCT/ADERE-Nord (2009), le SYNDEC (2006), le PRECAGED (2004), la MDRI (2000 et 1999), le REDL (2009) auxquels s'ajoute celui élaboré dans le cadre de l'Initiative 166 communes du PNSA, intitulé : « Comment élaborer et mettre en œuvre un Programme Communal de Développement Economique Social et Culturel orienté sur les Objectifs du Millénaire pour le Développement ? ».

Ces documents demeurent d'utilité pratique notamment en matière de planification du développement communal ; cependant, ils ne pouvaient prendre en compte les ODD à cause du simple fait que ces derniers sont d'apparition récente, bien après la conception des guides en question.

Le plus récent demeure le « guide d'élaboration des programmes de développement économique social et culturels des communes, cercles et régions », produit en 2019 par la Direction Générale des Collectivités Territoriales (DGRCT). Il est un « référentiel pour l'élaboration des PDESC qui assurent un développement durable et intègrent en particulier les enjeux liés aux changements climatiques, le genre, la migration, la sécurité alimentaire et nutritionnelle et la prévention et gestion des conflits ».

Le présent document qui n'est point une redite de ce dernier guide en date, se veut plutôt un complément qui, s'inspirant de toutes ces expériences, propose une approche plus détaillée de prise en compte dans les PDESC communaux, des dix-sept ODD selon leurs champs d'application.

Il traite d'abord de manière succincte, le cadre référentiel de la planification communale au Mali, puis décrit la démarche méthodologique d'intégration des ODD dans le processus d'élaboration d'un PDESC, de la phase préparatoire jusqu'à la phase d'approbation et propose en annexe, la description de quelques outils permettant de faciliter cette intégration.

## **CHAPITRE 1 : CADRES REFERENTIELS DE LA PLANIFICATION COMMUNALE**

La planification communale se définit comme étant un processus visant à prévoir sur une période donnée, les actions de développement de la commune, assorties des moyens (humains, matériels et financiers) nécessaires. Ce processus se veut transparent, inclusif, itératif et unifiant.

Elle repose sur des cadres juridique, politique et institutionnel qui en constituent les fondements et les référentiels pour la programmation et la mise en œuvre pertinentes et efficaces des actions de développement de la collectivité.

### **1.1. Cadre juridique**

La planification communale au Mali repose juridiquement sur plusieurs textes législatifs et réglementaires qui en constituent le cadre juridique. Toutefois, il n'est retenu ici que les textes majeurs (Constitution et lois) dont découlent une multitude de textes réglementaires (décrets, arrêtés, décisions) qu'il sera fastidieux de rappeler, au risque d'en omettre et d'allonger outre mesure, le présent document.

Les principaux textes en relation directe avec la planification des actions des collectivités territoriales sont entre autres :

- **la Constitution:**

La Constitution, du 25 février 1992, est le socle de tous les textes juridiques qui régissent la décentralisation. Elle consacre en ses articles 97, 98 et 99 le principe de la libre administration des Collectivités Territoriales.

- **la loi n° 2017-052 du 02 octobre 2017 déterminant les conditions de la libre administration des Collectivités Territoriales.**

Cette loi présente les grandes orientations et les principes directeurs qui doivent guider la politique nationale de décentralisation. Elle assigne aux collectivités territoriales, la mission de conception, de programmation et de mise en œuvre des actions de développement économique, social et culturel d'intérêt régional, local ou communal. (Article 3)

- **la loi n° 2017-051 du 02 octobre 2017 portant Code des Collectivités Territoriales au Mali.**

Selon cette loi, «le Conseil Communal règle par ses délibérations les affaires de la Commune, entre autres celles relatives aux Plan et Programme de Développement Economique, Social et Culturel (PDESC)» (Article 22).

Par cet acte, il est dévolu aux communes, la mission d'élaborer un Programme de Développement Economique, Social et Culturel couvrant les domaines précisés par le même article.

▪ **La loi n°2015-041 du 16 juillet 2015 portant ratification de l'ordonnance n°2015-017/P-RM du 02 avril 2015 portant création de l'Agence de Développement Régional (ADR)**

En vertu de cette loi, l'ADR favorise le développement régional et local dans son rayon d'action, en assistant les collectivités territoriales de son ressort territorial dans l'exercice de la maîtrise d'ouvrage du développement régional, notamment en ce qui concerne :

- la planification des opérations de développement dans les domaines de compétence des collectivités territoriales et en cohérence avec les politiques définies par l'Etat ;
- la préparation et la programmation des opérations de développement ;
- la réalisation des opérations de développement ;
- la gestion des services des collectivités territoriales ;
- la mobilisation des ressources pour le financement régional et local.

▪ **la Loi n° 06-045 du 05 septembre 2006 portant Loi d'Orientation Agricole**

La LOA porte sur « l'ensemble des activités économiques du secteur Agricole et péri-Agricole notamment l'agriculture, l'élevage, la pêche et la pisciculture, l'aquaculture, l'apiculture, la chasse, la foresterie, la cueillette, la transformation, le transport, le commerce, la distribution et d'autres services Agricoles, ainsi que leurs fonctions sociales et environnementales ». (Article 2).

Elle stipule en son article 47 que: « les Collectivités Territoriales élaborent, mettent en œuvre et évaluent, en concertation avec la profession agricole, les schémas et plans d'aménagement et de gestion de l'espace agricole de leur ressort territorial respectif ainsi que leurs programmes de développement agricole ».

▪ **Le Décret n° 08-095/P-RM du 21 février 2008 portant création des Comités Régionaux, Locaux et Communaux d'Orientation, de Coordination et de Suivi des Actions de Développement (CROCSAD, CLOCSAD, CCOCSAD) :**

Ce texte fixe et précise pour chaque niveau de collectivités (Région, Cercle et commune) les missions, la composition et les modalités d'organisation statutaire.

## **1.2. Cadre politique**

Il s'agit des documents majeurs de politiques macroéconomiques et de plusieurs politiques et stratégies sectorielles et sous-sectorielles.

• **Etude Nationale Prospective Mali 2025**

Compte tenu des insuffisances constatées dans la gestion de l'économie à court et moyen termes, notamment en matière de développement humain, il s'est avéré nécessaire d'orienter la planification vers le long terme.

L'Etude Nationale Prospective « ENP Mali 2025 » donne la vision prospective du pays à l'horizon 2025 avec comme objectif : « le renforcement des capacités nationales de gestion du développement en vue de définir une vision consensuelle du futur du pays ».

L'ENP 2040 est actuellement en cours d'élaboration par la DNPD et la cellule CSLP.

- **Objectifs de Développement Durable (ODD)**

Ils sont au nombre de 17 (dix-sept) à atteindre à l'horizon 2030 en vue d'éliminer la pauvreté sous toutes ses formes, les inégalités tout en veillant à la protection de la planète. Ils sont énoncés comme suit :

- **ODD 1** : Éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde ;
- **ODD 2** : Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable ;
- **ODD 3** : Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge ;
- **ODD 4** : Assurer à tous une éducation équitable, inclusive et de qualité et des possibilités d'apprentissage tout au long de la vie ;
- **ODD 5** : Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles ;
- **ODD 6** : Garantir l'accès de tous à des services d'alimentation en eau et d'assainissement gérés de façon durable ;
- **ODD 7** : Garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes à un coût abordable ;
- **ODD 8** : Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous ;
- **ODD 9** : Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation ;
- **ODD 10** : Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre ;
- **ODD 11** : Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables ;
- **ODD 12** : Établir des modes de consommation et de production durables ;
- **ODD 13** : Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions ;
- **ODD 14** : Conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines aux fins du développement durable ;

- **ODD 15** : Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, en veillant à les exploiter de façon durable, gérer durablement les forêts, lutter contre la désertification, enrayer et inverser le processus de dégradation des terres et mettre fin à l'appauvrissement de la biodiversité ;
  - **ODD 16** : Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et inclusives aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous ;
  - **ODD 17** : Renforcer les moyens de mettre en œuvre le Partenariat mondial pour le développement durable et le revitaliser.
- **Cadre stratégique pour la Relance Economique et le Développement Durable (CREDD) 2019-2023**

Le CREDD est le document de référence des politiques de développement au Mali. Ses priorités sont alignées avec entre autres, les Objectifs de Développement Durable (ODD) à l'horizon 2030 et les axes majeurs de lutte contre les changements climatiques.

Parmi les quatre axes stratégiques que comporte le CREED, **l'axe stratégique n°1** est celui qui fait de ce document de politique, un référentiel de taille pour la planification des actions des collectivités territoriales. En effet, cet axe porte sur la consolidation de la démocratie et l'amélioration de la gouvernance, et compte parmi ses objectifs globaux, « **le renforcement de la décentralisation à travers l'amélioration de la gouvernance locale et la mise en œuvre diligente de la charte de la déconcentration des services de l'Etat et l'accélération du transfert des compétences et des ressources** ». (*Document du CREDD 2019-2023*).

- **Contribution Déterminée au niveau National (CDN) du Mali**

Elle s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre par le Mali, de l'Accord de Paris sur les changements climatiques et définit de manière plus explicite et plus opérationnelle, les priorités nationales en matière de lutte contre lesdits changements.

La mise en œuvre de la CDN repose sur plusieurs projets et programmes formulés dans le plan d'investissement élaboré à cet effet et qui ciblent pour la plupart les zones les plus pauvres abritant les populations les plus vulnérables. Ce qui fait des collectivités territoriales en général et des communes en particulier, des acteurs incontournables de mise en œuvre de la CDN.

- **Politiques, plans et programmes sectoriels ou sous-sectoriels**

Une multitude de documents de politiques, plans et programmes qu'il serait fastidieux de décrire ici, ont été élaborés et mis en œuvre dans divers secteurs et sous-secteurs de développement au Mali.

Pour leur mise en œuvre, ces politiques, plans et programmes s'appuient pour la plupart sur la décentralisation et constituent donc des cadres de référence pour la planification des actions des collectivités territoriales.

Cependant, pour les besoins de la cause, il apparaît nécessaire d'évoquer le **Document Cadre de Politique de Décentralisation**. Ce document est considéré comme cadre de référence et d'orientation des actions en matière de décentralisation et de déconcentration au Mali. Il vise à promouvoir la décentralisation et le développement local.

### 1.3. Cadre institutionnel

Le processus de planification des collectivités territoriales bénéficie de l'implication de plusieurs acteurs, à savoir : les structures étatiques à travers leur déconcentration, les acteurs non étatiques comprenant notamment les ONG, les communautés de base, les populations et les Partenaires Techniques et Financiers, etc.

Plusieurs structures étatiques ont en charge, l'élaboration des orientations stratégiques et définissent les modalités d'accompagnement et de contrôle du processus de planification. Il s'agit des structures du système de planification du développement aux niveaux national, régional, local et communal au Mali, parmi lesquelles on peut retenir :

- la Direction Nationale d'Aménagement du Territoire (DNAT);
- la Direction Nationale de la Planification et du Développement (DNPD) ;
- la Direction Nationale des Collectivités Territoriales (DNCT);
- l'Institut Nationale de la Statistique (INSTAT);
- la Cellule Technique / Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CT/CSLP) ;
- les Cellules de Planification et de Statistique (CPS) Sectorielles;
- le Centre de Formation des Collectivités Territoriales (CFCT) ;
- les Directions Régionales du plan, de la statistique, de l'informatique, de l'aménagement du territoire et de la population (DRPSIAP);
- les Services Locaux du plan, de la statistique, de l'informatique, de l'aménagement du territoire et de la population (SLPSIAP);
- les structures formelles de concertation et d'orientation : CROCSAD au niveau régional, CLOCSAD au niveau local et CCOCSAD au niveau communal.

De manière spécifique le cadre institutionnel de la planification au niveau communal est constitué de structures étatiques et autres acteurs ci-après, dont le rôle est primordial dans la planification et la mise en œuvre des actions de développement. On peut citer notamment :

- **la Commune:** en tant que collectivité territoriale dotée de la personnalité morale et de la capacité financière, elle assure la maîtrise d'ouvrage des actions initiées à son niveau.
- **les CLOCSAD, CROCSAD et CCOCSAD :** leur rôle dans la planification des actions de développement est d'autant plus important qu'il s'agit de structures consultatives chargées de d'orienter, de coordonner et de suivre les actions de développement.
- **l'autorité de tutelle administrative** (Sous-Préfet): elle est chargée du contrôle de légalité des actes de la commune.

- **les services techniques déconcentrés de l'Etat:** ils appuient et conseillent, dans un cadre partenarial, les collectivités territoriales et les populations en matière d'identification et de mise en œuvre des actions de développement.
- **les communautés de base:** elles participent à travers diverses organisations, à l'élaboration et à la mise en œuvre des programmes de développement de la commune dans les villages, fractions et quartiers.
- **les populations:** leur rôle est primordial notamment dans le diagnostic, la formulation des besoins, l'identification et l'exécution des projets ainsi que le financement et le suivi-évaluation.
- **les organisations de société civile :** elles jouent un rôle d'accompagnement des collectivités, à travers des actions d'appui/conseil et de formation des populations.
- **les prestataires de services** (expertise extérieure et / ou privée nationale ou locale): leur contribution consiste en des appuis rémunérés aux populations et aux collectivités pour l'exécution d'activités spécifiques qui requièrent une expertise et des moyens hors de portée de la commune.
- **les Partenaires Techniques et Financiers (PTF):** dans un cadre partenarial ils apportent aux communes les appuis financiers et techniques nécessaires dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre des PDESC.

## **CHAPITRE 2 : DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE D'INTEGRATION DES ODD DANS LE PROCESSUS DE PLANIFICATION COMMUNALE.**

Au Mali, l'exercice de planification communale aboutit concrètement à un **Programme (ou Plan) de Développement Economique, Social et Culturel (PDESC)** perçu comme instrument officiel de planification des actions de développement des collectivités territoriales.

Le PDESC définit les objectifs, les stratégies et les actions, adoptés par la collectivité territoriale en vue de contribuer au développement économique, social et culturel de sa population, dans les limites des compétences qui lui sont dévolues.

Son élaboration procède d'une démarche participative et pragmatique permettant à toutes les parties prenantes au développement communal de s'approprier le PDESC.

La démarche d'élaboration d'un PDESC s'articule autour de cinq grandes phases à savoir :

- la phase préparatoire;
- la phase de démarrage
- la phase de diagnostic;
- la phase de planification et l'écriture du PDESC;
- la phase de validation et adoption du PDESC.

### **2.1. Présentation de la phase préparatoire**

La phase préparatoire le moment de la démarche au cour duquel sont réunies les conditions de mise en route et du bon déroulement du processus d'élaboration du PDESC.

Pendant cette phase, le Conseil Communal devra décider d'élaborer un PDESC qui prend en compte les ODD.

Au-delà du conseil communal, il s'agira de susciter l'adhésion et la participation des populations de la commune au processus de planification qui tient compte des aspects de développement durable. Pour y parvenir, des actions devront être initiées pour renforcer la compréhension des acteurs sur les différents enjeux et opportunités de développement durable propres à la commune.

Par ailleurs, étant donné que l'élaboration et la mise en œuvre d'un PDESC doivent être budgétisées, l'adhésion de tous les acteurs au processus de budgétisation sensible aux ODD, est requise.

Au plan organisationnel, une structure devra être mise en place pour assurer le suivi ou le pilotage du processus de planification. Cette structure à laquelle seront assignés un mandat clair et des principes précis, sera chargée de :

- élaborer les Termes de Référence incluant une feuille de route, une méthodologie, un planning et un budget pour la formulation du PDESC ;
- identifier les besoins en ressources humaines, logistiques et préparer les dossiers d'appels d'offres ;
- suivre le déroulement du processus d'élaboration du PDESC ;
- organiser la session de validation du PDESC.

Ci-après, le tableau fixant les modalités pratiques de mise en œuvre de la phase préparatoire.

**Tableau 1 : Modalités pratiques d'exécution de la phase préparatoire**

| ETAPE OPERATIONNELLE   | ACTION A MENER   | MECANISME D'ACTION  | PRODUIT ATTENDU  |
|--|--|---|--|
| <b>Prise de décision</b>   | Décider en Conseil Communal, de l'élaboration ou la relecture du PDESC sur la base de la prise en compte effective des ODD.  | <b>Convocation d'une session spéciale du conseil communal.</b><br><b>Objet :</b><br>- Rappel/information sur les défis, enjeux et opportunités de développement durable de la commune ainsi que sur les ODD ;<br>- Décision d'élaborer (ou de relire) le PDESC en veillant à prendre en compte les ODD ;<br>- Fixation des modalités d'élaboration du PDESC.  | Le conseil communal, s'engage formellement à travers le procès-verbal de la session, à élaborer un PDESC sensible au développement durable à travers la prise en compte effective des ODD. |
| <b>Organisation du processus d'élaboration du PDESC</b>                  | Mettre en place un comité de pilotage du processus d'élaboration du PDESC  | <b>Réunion du conseil communal élargie au CCOCSAD et autres acteurs.</b><br><b>Objet :</b> Choix des membres du comité de pilotage en tenant compte des compétences en matière de planification et de développement durable.  | Un comité de pilotage comprenant des membres initiés à la planification et au concept de développement durable, est mis en place pour conduire le processus d'élaboration du PDESC.        |
| <b>Mobilisation des ressources nécessaires à l'élaboration du PDESC.</b> | Allouer au processus d'élaboration du PDESC, un budget suffisant pour prendre en compte les ODD.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Session du Conseil Communal</b> pour évaluer les coûts et mobiliser les ressources nécessaires à l'élaboration du PDESC intégrant les ODD.</li> <li>• <b>Concertations avec les PTF et autres bailleurs de fonds</b> pour examiner les possibilités de financement extérieures.</li> </ul>  | Les ressources suffisantes sont inscrites au budget communal et mobilisées pour l'élaboration d'un PDESC qui prend en compte les ODD.  |
| <b>Sensibilisation et implication des acteurs</b>                        | Recueillir les préoccupations des acteurs et autres parties prenantes et convaincre ceux-ci de la nécessité de prendre en compte dans les priorités du PDESC, les enjeux et opportunités de développement durable. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Atelier ou autres moyens pour édifier les acteurs communaux et autres parties prenantes sur :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'importance des ODD et leurs cibles dans la planification des actions de développement de la commune ;</li> <li>- les obstacles majeurs à la prise en compte des ODD dans le processus de planification communale;</li> <li>- le rôle des différents acteurs communaux dans le processus d'intégration des ODD dans le PDESC.</li> </ul> </li> </ul> <b>Outil: - La fiche de sensibilisation des acteurs:</b> | Meilleure compréhension des enjeux et opportunités liés au développement durable de la commune, et adhésion effective des acteurs au processus d'intégration des ODD dans le PDESC.        |

## **2.2. Présentation de la phase de démarrage**

La phase de démarrage consacre le lancement de l'élaboration du PDESC. Ce lancement est matérialisé par la décision formelle du conseil communal, non seulement d'élaborer (ou de relire) le PDESC, mais aussi et surtout de veiller à la prise en compte effective des ODD.

Elle devra comporter une étape de renforcement de capacités des acteurs impliqués dans le processus d'élaboration du PDESC, afin que ceux - ci puissent maîtriser ce processus et les outils requis pour l'intégration des Objectifs de Développement Durable.

Au cours de cette phase, les termes de référence pour l'élaboration du PDESC doivent être précisés. Ils servent à baliser le processus, et constituent la référence pour le suivi- évaluation et le choix d'éventuels prestataires de service.

Par ailleurs la phase de démarrage consacre le choix d'un maître d'œuvre pour la formulation du PDESC. A cet égard, deux cas peuvent se présenter :

- ✓ La commune dispose de ressources internes compétentes et suffisantes pour élaborer son PDESC: ces ressources sont mises à contribution, toutefois sous la coordination technique d'un consultant nanti de connaissances en matière de planification et maîtrisant les aspects de développement durable.
- ✓ La collectivité ne dispose pas de compétences nécessaires : elle aura recours à des bureaux d'études ou autres prestataires.

Le tableau ci-après décrit les modalités d'exécution de la phase de démarrage du processus d'élaboration d'un PDESC.

Tableau 2 : Modalités pratiques d'exécution de la phase de démarrage

| ETAPE OPERATIONNELLE  | ACTION A MENER   | MECANISME D'ACTION  | PRODUIT ATTENDU  |
|---|--|---|--|
| <b>Lancement des travaux d'élaboration du PDESC.</b>                | Ordonner officiellement la mise en route de l'élaboration du PDESC et définir les modalités de ladite élaboration, notamment l'intégration des ODD.  | <b>Atelier de lancement du processus d'élaboration du PDESC</b> pour :<br>- une appropriation du processus par les acteurs;<br>- un partage des modalités de déroulement du processus (définition et partage des rôles et responsabilités, délais et calendrier des tâches, etc.)   | Le lancement du processus d'élaboration du PDESC est consacré par un acte qui engage les par ailleurs les acteurs à tenir compte des ODD.  |
| <b>Renforcement de capacités.</b>                                   | Former les membres du comité de pilotage et autres acteurs impliqués dans le processus d'élaboration du PDESC  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Session de formation des membres du comité de pilotage et autres acteurs</b>, sur :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- le processus d'élaboration du PDESC;</li> <li>- le rappel des notions de développement durable;</li> <li>- les différents outils de prise en compte des ODD dans le PDESC et leurs modalités pratiques d'utilisation.</li> </ul> </li> </ul> | Les membres du comité de pilotage et autres acteurs impliqués maîtrisent le processus d'élaboration d'un PDESC prenant en compte de façon pertinente et harmonieuse, les ODD.                        |
| <b>Fixation des termes de référence pour l'élaboration du PDESC</b> | Mettre au point des termes de référence pour une planification des actions communales, qui intègre systématiquement et harmonieusement, les préoccupations en matière de développement durable.        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Prestation intellectuelle</b> (<i>service d'un consultant</i>) : élaboration des projets de termes de référence ;</li> <li>• <b>Réunion du comité de Pilotage</b> : Examen et validation des termes de référence.</li> </ul>  | Bon cadrage du processus d'élaboration du PDESC au regard des exigences de développement durable, à travers la définition des objectifs, du contenu et des modalités de déroulement dudit processus. |
| <b>Choix d'un maître d'œuvre pour la formulation du PDESC</b>       | Recruter un bureau d'étude auquel sera dévolue l'élaboration du PDESC ou un consultant pour encadrer le processus ( <i>cas où la Commune dispose de compétences internes pour ladite élaboration</i> ) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Préparer le dossier d'appel d'offre pour l'élaboration du PDESC, avec l'exigence de maîtrise des ODD pour ce qui concerne les critères de choix du prestataire ;</li> <li>- Lancer et suivre le processus de recrutement d'un bureau pour l'élaboration du PDESC ou d'un consultant pour encadrer ladite élaboration par des compétences internes de la Commune.</li> </ul>                | Un prestataire rompu aux questions de développement durable est retenu pour l'élaboration du PDESC ou pour encadrer ladite élaboration effectuée par des compétences internes à la commune.          |

### 2.3. Présentation de la phase de diagnostic

La phase de diagnostic est très cruciale dans tout processus de planification. En ce qui concerne l'élaboration d'un PDESC, elle permet d'identifier les forces et les faiblesses de la commune, les menaces et les opportunités ainsi que les défis à relever.

Lors du diagnostic, les préoccupations inhérentes au développement durable de la commune, doivent être suffisamment étayées dans les diverses analyses, afin d'y apporter des solutions appropriées.

La phase de diagnostic analyse l'état des lieux de la commune, qui s'articule autour des points suivants :

- **Le contexte biophysique, économique, socioculturel.** En général dans les PDESC, l'analyse s'attarde sur les secteurs d'activité à savoir :
  - **le secteur de l'économie rurale** (Agriculture, élevage, pêche, ressources forestières et fauniques) ;
  - **le secteur secondaire** (hydraulique, énergie, artisanat, tourisme, information et communication, commerce, transport) ;
  - **le secteur Infrastructures/Equipements** (Routes, équipements administratif, économiques et socioculturels, habitat) ;
  - **le secteur des Ressources humaines** (Education, Santé, Hygiène et Assainissement, Développement social, Promotion de la femme, Sport, Art et Culture, Emploi, Jeunesse, Coopération et Partenariat, Administration et Gouvernance, Sécurité des personnes et des biens, Paix et gestion des conflits, Associations et organisations socio professionnelles) ;
  - **les thématiques transversales** (Sécurité alimentaire et nutritionnelle, changement climatique, genre).

*L'analyse devra être faite au regard des objectifs de développement durable, en évaluant la situation observée dans chaque secteur par rapport à un ou plusieurs ODD correspondants, sans oublier les dimensions transversales.*

- **le diagnostic institutionnel** : porte sur l'organisation et le fonctionnement de la commune ;
- **le diagnostic et développement des capacités** : donne des indications, notamment en matière de planification et de maîtrise du concept de développement durable ;
- **l'évaluation du PDESC passé et en cours** : fait ressortir les problèmes, enjeux majeurs de la commune, etc..

Le tableau ci-dessous détaille le déroulement pratique des étapes de la phase du diagnostic.

**Tableau 3 : Modalités pratiques de déroulement de la phase de diagnostic**

| ETAPES OPERATIONNELLES  | ACTIONS A MENER   | MECANISME D’ACTION  | PRODUIT ATTENDU   |
|---|---|---|---|
| <p><b>1. Etablissement de l'état des lieux de la commune.</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Décrire et analyser la situation biophysique et socio-économique de la commune (<i>comme indiqué ci-dessus</i>) ainsi que les modes de production et de consommation au regard des exigences de développement durable ;</li> <li>- analyser le cadre institutionnel et le fonctionnement de la commune et ses capacités à promouvoir un processus de développement durable ;</li> <li>- Analyser les facteurs susceptibles d'affecter positivement ou négativement la mise en œuvre d'un PDESC qui intègre les dimensions de développement durable de la commune.</li> <li>- Recueillir et analyser les besoins en renforcement de capacités des acteurs communaux.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Recherche et analyse documentaire :</b> exploitation des documents qui décrivent les réalités biophysiques et socio-économiques de la commune en mettant en exergue les problématiques de développement durable de la commune.</li> <li>▪ <b>Enquêtes et/ou visites de terrain :</b> recueil des données manquantes.</li> <li>▪ <b>Concertations intercommunales :</b> mise en commun et validation des données et informations.</li> <li>▪ <b>Ateliers de réflexion ou autre moyen pour identifier et analyser les problématiques de développement durable de la commune</b> sur la base des interrogations suivantes :<br/>Les actions menées dans la commune ont-elles satisfait les besoins fondamentaux du plus grand nombre de personnes? Quels ont été, par nature (positif ou négatif, durables ou éphémère) leurs impacts aux plans : économique, écologique, sociologique, culturels ? La commune dispose-t-elle de ressources humaines nanties de connaissances sur le développement durable ? etc.</li> </ul> <p><b>Outils à utiliser : La Grille d'Analyse Développement Durable; L'analyse des Forces/faiblesses, opportunités/menaces (FFOM)</b></p> | <p>Le contexte biophysique, économique, socioculturel et organisationnel ainsi que le fonctionnement de la commune, sont décrits et analysés.</p> <p>Les contraintes majeures à la promotion des activités de développement de la commune sont identifiées et des solutions sont proposées ;</p> <p>Les défis et opportunités de développement durable de la commune sont identifiés.</p> |
| <p><b>2. Evaluation du PDESC passées ou en cours</b></p>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apprécier objectivement les effets de la mise en œuvre du PDESC passé ou en cours sur la société, les activités et leurs bénéficiaires, notamment en matière de développement durable;</li> <li>- Apporter un jugement sur l'efficacité, l'efficience, la cohérence, etc. du PDESC évalué.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Etudes de terrain :</b> évaluation des coûts et de l'efficacité du ou des PDESC mis en œuvre ; identification et analyse des contraintes rencontrés et des solutions apportées.</li> <li>• <b>Séminaire de réflexion ou autre moyen :</b> pour partager la réflexion sur le sens, les conditions et les conséquences des décisions et actions dans le cadre de la mise en œuvre du PDESC, en termes d'efficacité, d'équité, de durabilité, etc.</li> </ul>  | <p>Les leçons d'expérience tirées de la mise en œuvre des PDESC ou actions menées dans la commune sont capitalisées.</p>  |

## **2.4. Présentation de la phase de planification et l'écriture du PDESC**

La formulation d'un document de PDESC obéit généralement au canevas qui s'articule autour des points suivants :

- ✓ la description du contexte et justification;
- ✓ l'expression d'une vision
- ✓ la définition des axes stratégiques et des objectifs de développement
- ✓ la détermination des actions;
- ✓ l'identification des moyens de mise en œuvre des actions ;
- ✓ la définition du cadre et modalités du suivi- évaluation.

### **2.4.1. Description du contexte et justification du PDESC**

La description du contexte permet de comprendre l'environnement biophysique, socio-économique et institutionnel dans lequel le PDESC sera élaborée et mis en œuvre. Elle doit permettre d'apprécier l'adéquation et la pertinence du programme communal en intégrant les éléments de la phase de diagnostic qui mettent en exergue, les problématiques liées au développement durable.

Le PDESC est élaborée pour répondre à un besoin d'évolution de la commune vers un avenir durablement plus fécond. Sa mise en œuvre doit favoriser le passage de la commune à un état progressif par rapport son état actuel. En conséquence, la justification devra recourir aux éléments de contexte favorables à ce progrès, aux résultats d'évaluation d'activités entreprises, en mettant l'accent sur les problématiques de développement durable de la commune.

### **2.4.2. Expression de la vision**

Elle est une projection de la situation d'ensemble de la commune, l'expression de ce qu'on voudrait qu'elle soit dans un horizon plus ou moins lointain. L'expression de la vision communale doit afficher l'ambition d'assurer durablement le développement économique, social et écologique de la commune.

### **2.4.3. Définition des axes stratégiques et des objectifs de développement**

Les axes stratégiques doivent être définis pour une période de cinq (5) ans, en fonction des priorités, en prenant en compte de manière concrète et cohérente la dimension de développement durable. Ils seront présentés de manière synthétique, en termes clairs et concis, et assortis d'objectifs qui les concrétisent.

Les objectifs sont fixés de manière cohérente avec les priorités de la commune et doivent, à l'instar des axes stratégiques, intégrer les ODD de manière pertinente. On distingue :

- **Les objectifs généraux :** ils traduisent le but que la commune cherche à atteindre. Leur formulation doit refléter l'ambition pour un développement durable de la commune. Toutefois, ils doivent être en relation avec les moyens humains, matériels, réglementaires, etc. et rester en nombre limité pour garantir la lisibilité et l'efficacité de la mise en œuvre du PDESC.
- **Les objectifs spécifiques :** il s'agit d'objectifs à atteindre à travers la mise en œuvre du PDESC à une échéance de cinq (5) ans. Ils contribuent à l'atteinte des objectifs généraux. Autant dire que la prise en compte des Objectifs de Développement Durable, doit figurer au cœur de la formulation des objectifs spécifiques du PDESC.

Les objectifs spécifiques doivent eux-aussi, rester en nombre limité pour garantir la lisibilité du PDESC.

#### **2.4.4. Détermination des actions**

Les actions désignent l'ensemble des moyens et des activités mis en œuvre pour la réalisation d'un objectif spécifique donné. Les actions doivent être concrètes, précises, réalistes et cohérentes suivant l'échéance prévue pour l'atteinte des objectifs spécifiques du PDESC.

Les actions doivent répondre à deux critères :

- Elles permettent d'atteindre l'objectif spécifique auquel elles sont rattachées ;
- Elles permettent de résoudre le problème identifié.

Les actions s'inscrivent au niveau opérationnel du PDESC. Liées à des objectifs spécifiques, les actions explicitent le contenu du PDESC. En conséquence elles devront s'inscrire, à l'instar des objectifs qu'elles visent, dans la logique de traduire en acte, les objectifs de développement durable.

#### **2.4.5. Identification des moyens de mise en œuvre des actions**

La mise en œuvre des actions requiert des activités précises et des moyens (humains, matériels et financiers) qui ensemble, concourent à l'atteinte des objectifs. En d'autres termes, la programmation des activités devra se faire en tenant compte des moyens humains, matériels et financiers projetés pour le PDESC, afin de traduire en actes concrets, la volonté de promouvoir le développement durable de la commune. Elle doit obéir à une temporalité définie qui permet de fixer les périodes d'exécution du PDESC.

Le recensement des services communaux permet dans un premier temps de déterminer la typologie des activités qui sont menées dans la commune. L'analyse de la pertinence et de l'organisation de ces activités permet ensuite de les ordonner et de les classer en fonction des objectifs qu'elles permettent d'atteindre.

Les activités doivent être en nombre limité et se définir de manière homogène et unique pour tous les secteurs d'activité identifiés dans la phase de diagnostic. Chacune d'elles doit être

rattachée à une et une seule action, afin d'assurer la cohérence et la lisibilité de la mise en œuvre du PDESC.

La programmation des activités doit être :

- exhaustive : couvrir toutes les ressources ;
- indicative : permettre les évolutions nécessaires (contexte, financement, autres utilisations des crédits, action particulière) par rapport à la prévision.

#### **2.4.6. Définition du cadre et modalités du suivi- évaluation**

Le suivi/évaluation du PDESC permet de suivre la mise en œuvre de celui-ci, d'en mesurer et d'en évaluer les impacts afin d'apporter les mesures correctives pour l'atteinte des objectifs.

##### **❖ Suivi**

Le suivi sera un processus continu consistant à surveiller la mise en œuvre du PDESC en s'appuyant sur les données collectées pour améliorer cette mise en œuvre ainsi que la gestion et les décisions quotidiennes y afférentes. Le dispositif et les mécanismes de suivi devront permettre de vérifier la prise en compte effective des objectifs de développement durable. Cela doit se refléter à travers la structure des indicateurs de suivi.

Les activités de suivi comprennent essentiellement:

- la centralisation de rapports périodiques (généralement à périodicité mensuelle ou trimestrielle);
- la réalisation de missions de terrain destinées à vérifier les conditions de mise en œuvre des activités et les progrès immédiatement vérifiables ;
- la réalisation d'enquêtes de suivi (susceptibles d'inclure également des discussions avec l'ensemble des acteurs ;
- la mise à jour régulière des bases de données centralisant l'information de suivi ;
- la production périodique de rapports de synthèse destinés au Conseil Communal ;

##### **❖ Evaluation**

L'évaluation est une appréciation périodique et objective d'un programme, d'un projet ou d'une politique prévus, en cours de réalisation ou achevés.

Le système d'évaluation du PDESC, comme toute évaluation devra s'atteler à trois types de questions, à savoir :

- ✓ **les questions descriptives** : montrer ce qui se passe, décrire les processus, les conditions qui prévalent, les relations organisationnelles et les points de vue des diverses parties prenantes du PDESC ;
- ✓ **les questions normatives** : comparer ce qui se passe à ce qui devrait se passer, étudier les activités et vérifier si les objectifs ont été atteints.
- ✓ **les questions de cause à effet** : déterminer dans quelle mesure la mise en œuvre du PDESC entraîne des changements dans la commune.

Selon le moment de réalisation, le PDESC pourra faire l'objet :

- d'évaluations ex ante (conduite avant la mise en œuvre du PDESC),
- d'évaluation en cours d'exécution (souvent à mi-parcours),
- d'évaluation finale ou évaluation ex post, après la mise en œuvre du PDESC.

La commune, en fonction des nécessités et de ses capacités, peut procéder à :

- une évaluation interne (ou auto-évaluation) : conduite par un service et/ou des personnes qui dépendent du Conseil Communal ;
- une évaluation externe : conduite par des services et/ou des experts extérieurs ;
- une évaluation mixte : menée conjointement par une équipe interne à la commune et une équipe externe sur la base de termes de référence communs ;
- une évaluation participative : les représentants des agences d'aide et des autres parties prenantes (y compris les bénéficiaires) collaborent pour concevoir et conduire l'évaluation et en tirer les conclusions.

#### ❖ **Quelques préalables sur le suivi et l'évaluation**

Quelques préalables méritent d'être observés sur le suivi et l'évaluation et leurs liens avec l'étape de planification des activités du PDESC.

- ✓ La planification du système de suivi évaluation doit avoir lieu dès la phase de conception du PDESC.
- ✓ La planification du système de suivi évaluation guide le processus de conception du PDESC car elle impose aux personnes concernées de considérer d'une façon réaliste les aspects pratiques des mesures qu'elles envisagent d'effectuer.
- ✓ Un système de suivi et d'évaluation s'appuie sur l'appréciation initiale et la conception du PDESC. Les indicateurs y afférents sont définis dans le cadre logique, en fonction des exigences en matière d'information et d'attentes des parties prenantes ainsi que sur d'autres considérations pratiques, telles que le budget par exemple.
- ✓ Une attention toute particulière devrait être accordée aux intérêts et aux attentes des parties prenantes tout au long du processus de suivi et d'évaluation.
- ✓ Le suivi et l'évaluation doivent pouvoir être adaptés et ajustés à la situation sur le terrain tout au long du cycle de vie du PDESC.

Le tableau ci-après détaille le processus de planification et l'écriture d'un PDESC intégrant les Objectifs de Développement Durable.

**Tableau 4 : Modalités pratiques de déroulement de la phase de planification et l'écriture du PDESC**

| ETAPES OPERATIONNELLES   | ACTIONS A MENER   | MECANISME D'ACTION  | PRODUIT ATTENDU  |
|--|---|---|--|
| <b>Définition du contexte du PDESC</b>   | Décrire la situation de la commune, son environnement biophysique, socio-économique et institutionnel en mettant en exergue, les problématiques inhérentes au développement durable.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Rassemblement et exploitation de:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- toute documentation relative à la commune;</li> <li>- tout référentiel sur le développement durable.</li> </ul> </li> <li>• <b>Synthèse</b> mettant en exergue les problématiques de développement durable en relation avec le PDESC.</li> </ul>   | Le contexte naturel, juridique, institutionnel et de planification dans lequel s'élabore le PDESC est précisé, avec une attention particulière sur les dimensions de développement durable, de la commune. |
| <b>Justification d'un PDESC intégrant les ODD</b>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evoquer les besoins de la commune, les problèmes majeurs ainsi que les opportunités et capacités de les résoudre, notamment en matière de développement durable ;</li> <li>- Structurer le raisonnement et en assurer la cohérence avec les orientations nationales relatives au développement durable.</li> </ul> | <p><b>A partir de l'analyse des résultats du diagnostic et de la concertation des acteurs communaux :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Souligner la pertinence de l'intégration des ODD dans le PDESC en évoquant d'une part, les avantages notamment la satisfaction des besoins présents et futurs et la résolution durable des problèmes de la commune et d'autre part, les risques encourus en cas de non prise en compte du développement durable.</li> <li>• Etayer le raisonnement par une argumentation fondée sur des éléments concrets, pertinents et vérifiables.</li> </ul> | La justification du PDESC repose sur une argumentation cohérente basée sur des éléments pertinents démontrant la nécessité et l'opportunité d'un processus de développement durable de la commune.         |
| <b>Expression d'une vision partagée pour la commune</b>                            | Formuler une vision qui affiche l'ambition à un horizon précis de transformer réellement la commune, dans la perspective de développement durable.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Session spéciale du conseil communal élargie à des compétences techniques et/ou atelier ou autre moyen</b> destinés à: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier, les éléments clés à prendre en compte dans la vision, en tenant compte des ambitions qu'affichent la commune au regard de ses atouts et contraintes.</li> <li>- Formuler la vision conformément l'idéal pour un développement durable de la commune.</li> </ul> </li> </ul>   | L'image de la commune à un horizon futuriste précis est exprimée, sur la base de l'idéal de promotion du développement durable de l'espace communal.   |
| <b>Définition des axes stratégiques et des objectifs de développement du PDESC</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fixer les axes stratégiques du PDESC conformes à la vision, aux priorités de la commune, et respectueux des principes de participation, d'universalité, de transparence et de développement durable,</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Session spéciale du conseil communal élargie à des compétences techniques et/ou atelier ou autre moyen</b> destinés à: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyser et hiérarchiser les problèmes notamment en fonction de leurs incidences sur le processus de développement durable et des capacités de la commune;</li> <li>- Dégager et hiérarchiser les priorités, au regard de la vision, des forces et faiblesses de la commune, et surtout en tenant compte de leur</li> </ul> </li> </ul>   | Les axes stratégiques et les objectifs de développement sont énoncés en termes clairs et concis, en cohérence avec la vision, les priorités de la commune et les principes de développement durable.       |

| ETAPES OPERATIONNELLES                         | ACTIONS A MENER   | MECANISME D'ACTION  | PRODUIT ATTENDU   |
|--|---|---|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formuler des objectifs pertinents non seulement au regard de la vision de la commune, mais aussi qui intègrent de manière adéquate les aspects de développement durables.</li> </ul>   | <p>potentiel de durabilité écologique, économique sociale et éthique.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- décliner les axes stratégiques assortis d'objectifs à définir sur la base de la convergence des priorités. Axes stratégiques et objectifs doivent répondre aux priorités et à l'instar de celles-ci, afficher concrètement et de manière cohérente l'ambition de faire face à la multiplicité des besoins humains de la commune dans le temps et dans l'espace tout en veillant au maintien des systèmes entretenant la vie.</li> <li>- Hiérarchiser les objectifs et en déduire les objectifs généraux qui traduisent le but à atteindre par la commune et les objectifs spécifiques du PDESC.</li> </ul> <p><i><b>NB :</b> Pour la fixation des objectifs, appliquer la démarche consistant à passer d'un état négatif existant (problème identifié) à un état positif à atteindre (objectif à réaliser)</i></p> <p><b>Outil: Grille d'Analyse Développement Durable</b></p> |   |
| <b>Définition des actions</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Initier des actions de développement durable et faire en sorte qu'elles figurent parmi les priorités.</li> <li>- Assurer la cohérence et la pertinence de ces actions au regard des objectifs spécifiques auxquels elles sont rattachées.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Session spéciale du conseil communal élargie à des compétences techniques et/ou atelier</b> pour : <ul style="list-style-type: none"> <li>- identifier par axe stratégique, les actions permettant de lever les contraintes, résoudre les problèmes tout en étant réalistes au regard des capacités de la commune (ressources humaines, matérielles et financières) et cohérentes par rapport aux objectifs.</li> <li>- Articuler les actions sur la période de mise en œuvre du PDESC (5 ans)</li> <li>- Prévoir des évaluations environnementales (EIES, NIES, Audits) pour les actions susceptibles d'avoir des impacts sur l'environnement ;</li> </ul> </li> </ul>   | <p>Les actions identifiées sont précises en termes d'échéance de réalisation, concrètes, cohérentes, réalistes et permettent d'atteindre les objectifs de développement durable qui leur sont associés,</p> |
| <b>Définition des moyens à mettre en œuvre</b> | <p>Définir des activités ainsi que les ressources conséquentes, qui concourent à la réalisation des actions projetées pour le développement durable de la commune.</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Atelier de réflexion ou autre moyens d'investigation pour:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recenser les services techniques et autres acteurs de développement au niveau communal, les ressources disponibles et potentielles;</li> <li>- Déterminer les activités destinées à la mise en œuvre des actions, et établir la typologie de celles assurant la durabilité socio-économique et environnementale des actions ;</li> <li>- initier des activités de remédiation ou remplacer les éventuelles activités</li> </ul> </li> </ul>   | <p>Des activités précises, significatives et en nombre limité, mais permettant d'atteindre les Objectifs de Développement Durable de la commune, sont identifiées et évaluées,</p>                          |

| ETAPES OPERATIONNELLES  | ACTIONS A MENER  | MECANISME D'ACTION  | PRODUIT ATTENDU   |
|---|--|---|---|
|   |  | <p>à impact négatif ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ordonner et classer les activités en fonction des objectifs qu'elles permettent d'atteindre en tenant compte du dispositif technico-administratif, des moyens et des capacités de la commune.</li> <li>- rattacher chaque activité à une et une seule action afin d'assurer la cohérence et la lisibilité de la mise en œuvre du PDESC ;</li> <li>- Estimer les coûts des activités ;</li> <li>- Estimer les coûts annuel et global du PDESC.</li> <li>- Ajuster les activités (en nombre ou en volume) en fonction des ressources (disponibles et attendues de la commune) en veillant au maintien de la cohérence avec les actions et les objectifs à atteindre.</li> </ul>  |   |
| <p><b>Définition du cadre du suivi- évaluation du PDESC</b></p> | <p>Mettre en place un dispositif destiné au suivi et l'évaluation de la mise en œuvre du PDESC, dans lequel les préoccupations de développement durable de la commune sont visibles.</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rappeler le contexte d'élaboration du PDESC permettant de préciser le cadre dans lequel se situent son suivi et son évaluation;</li> <li>• Délimiter le domaine d'application et le degré de complexité thématique ;</li> <li>• Adapter le contexte et le champ du suivi et évaluation au PDESC prenant en compte les ODD.</li> </ul>  | <p>Le cadre technique et organisationnel du suivi-évaluation du PDESC est mis en place et intègre suffisamment les Objectifs de Développement Durable de la commune.</p>  |
|   | <p>Identifier et définir de façon méthodique des indicateurs aptes à mesurer l'atteinte des objectifs du PDESC et permettant d'évaluer le niveau de développement durable atteint par la commune, conformément aux normes internationales.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Prestation intellectuelle (service d'un consultant) pour :</b></li> <li>- Choisir pour chaque niveau de planification du PDESC, (objectifs globaux et objectifs spécifiques, actions, activités) les indicateurs quantitatifs et/ou qualitatifs correspondants, en veillant au respect des critères de sélection d'un bon indicateur et à la lisibilité des aspects de développement durable à travers des cibles bien précisées;</li> <li>- Examiner les sources de vérification des indicateurs et identifier les facteurs de risque, susceptibles de compromettre la mise en œuvre du PDESC, notamment ceux susceptibles de freiner ou d'empêcher la prise en compte des Objectifs de Développement Durable.</li> </ul> <p><b>Outil : Directives pour un bon choix des indicateurs</b></p> | <p>Les indicateurs précis et pertinents sont formulés pour chaque niveau de planification du PDESC et prennent en compte de manière systématique et lisible les aspects de développement durable de la commune.</p> |
|   | <p>Elaborer des outils de collecte de données, sensibles aux aspects de développement durable du PDESC.</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Prestation intellectuelle (service d'un consultant) pour :</b></li> <li>- Concevoir une base de données municipale destinée au recueil, stockage et analyse des données et informations découlant de la mise en œuvre du PDESC. Si cette base existe, la renforcer par la prise en</li> </ul>   | <p>Les outils aptes à satisfaire les besoins d'information relatifs à la mise en œuvre du PDESC sont élaborés en intégrant de</p>   |

| ETAPES OPERATIONNELLES | ACTIONS A MENER  | MECANISME D'ACTION  | PRODUIT ATTENDU  |
|------------------------|--|---|--|
|                        |  | <p>compte des aspects de développement durable qui doivent être intégrés de manière cohérente et harmonieuse dans la configuration des données.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prévoir les moyens humains, financiers et techniques de recherche des données et informations en fonction des besoins;</li> <li>- Définir les modalités de partage et de diffusion des données et informations traitées.</li> </ul>  | <p>manière pertinente les aspects de développement durable de la commune.</p>  |
|                        | <p>Elaborer un outil opérationnel de l'organisation, la planification, et le suivi-évaluation des activités, permettant la lisibilité des préoccupations de développement durable de la commune.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Atelier de réflexion pour :</b></li> <li>- concevoir le cadre logique du PDESC, sur la base de la hiérarchie des éléments structurants (objectifs, résultats attendus, indicateurs, etc.) ;</li> <li>- renseigner le cadre logique du PDESC par des cibles prenant en compte les Objectifs de Développement Durable assignés à la commune.</li> </ul>   | <p>Un cadre logique du PDESC est élaboré et qui intègre de manière cohérente et pertinente les aspects de développement durable conformément à la structure du PDESC.</p>  |
|                        | <p>Clarifier les rôles et responsabilités des parties prenantes dans la mise en œuvre du PDESC et expliciter le cadre institutionnel de leur collaboration et de leurs mandats.</p>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Session spéciale du conseil communal élargie à des compétences techniques pour :</b></li> <li>- mettre en place une structure dédiée à l'animation du processus de suivi évaluation de la mise en œuvre du PDESC ; structure composée des représentants de tous les acteurs impliqués dans l'élaboration et la mise en œuvre du PDESC (CCOCSAD, Associations, ONG, etc.</li> <li>- définir un mandat clair et précis à ladite structure.</li> </ul> <p><i>NB : veiller à ce que cette structure soit composée de représentants rompus aux questions de développement durable. A défaut, associer des personnes ressources compétentes pour ces questions.</i></p> | <p>Un cadre institutionnel rompu à la prise en compte des ODD dans le PDESC est conçu pour assurer un suivi efficace du processus de mise en œuvre du PDESC en veillant à la prise en compte effective et pertinente des Objectifs de Développement Durable,</p> |

## **2.5. Présentation de la phase de validation et adoption du PDESC**

Cette phase est très cruciale dans le processus d'élaboration du PDESC, du fait qu'elle débouche sur le document final qui, il faut-il le rappeler constitue le référentiel des actions et activités mises en œuvre par la commune.

La validation nécessite la mobilisation des compétences internes rompues non seulement aux aspects de planification, mais aussi aux questions de développement durable.

### **Validation technique du PDESC**

La validation technique est l'acte à travers lequel il est constaté que le PDESC réunit techniquement les conditions requises pour produire les effets souhaités. Elle consacre en même temps l'appropriation du document par les divers acteurs dont la participation effective est d'ailleurs requise.

Pour ce faire, un atelier de validation est organisé, à l'effet de permettre à tous les acteurs concernés de discuter de la pertinence des choix et des moyens envisagés, afin que le PDESC satisfasse aux exigences d'un document de qualité.

Particulièrement, la prise en compte des ODD dans le PDESC devra être appréciée en termes d'effectivité, de cohérence et de pertinence. Les préoccupations soulevées devront être prises en compte pour amender le document dont la version finale est soumise à l'approbation de l'autorité de tutelle.

### **Approbation du PDESC**

Le PDESC validé au niveau de la commune est soumis à l'approbation de l'autorité de tutelle en l'occurrence le cercle dont relève la commune, en vertu de l'article 292 de la loi n° 2017-051 du 02 octobre 2017 portant Code des Collectivités Territoriales au Mali.

Selon cet article « Le contrôle des actes des Collectivités territoriales consiste, à l'exclusion de toute appréciation d'opportunité, en la vérification de leur légalité. Il s'exerce sur les délibérations, arrêtés et autres actes des Collectivités territoriales. ».

Le tableau 5 ci-dessous décrit le déroulement de la phase de validation et adoption du PDESC.

**Tableau 5 : Modalités pratiques d'exécution de la phase de validation et adoption du PDESC**

| ETAPES OPERATIONNELLES                                | ACTIONS A MENER   | MECANISME D'ACTION   | PRODUIT ATTENDU DE L'ETAPE   |
|---|---|--|--|
| <b>Validation technique du PDESC</b>                  | <p>Améliorer le PDESC de façon qu'il soit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pertinent au regard du contexte biophysique et socio- économique de la commune et prend en compte les préoccupations de développement durable;</li> <li>- réaliste au regard des moyens humains, matériels et financiers de la commune;</li> <li>- bien structuré, cohérent, avec une articulation parfaite et synergique entre les divers niveaux d'objectifs, d'orientations stratégiques et de moyens.</li> <li>- Correct dans la forme (style de rédaction, orthographe, grammaire, présentation, etc.)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Atelier regroupant tous les acteurs communaux.</b><br/><b>Objet :</b> analyse point par point du PDESC, afin d'en corriger les insuffisances (pertinence, cohérence, objectivité des choix et leur caractère inclusif, etc.) et diverses erreurs susceptibles d'affecter négativement sa qualité, surtout en ce qui concerne la prise en compte effective des ODD;</li> <li>• <b>Correction du document :</b> Prendre en compte les préoccupations soulevées lors de l'atelier et produire la version provisoire du document de PDESC à soumettre à l'approbation de l'autorité de tutelle.</li> </ul> | <p>Un document provisoire de PDESC répondant aux attentes de la commune, notamment en matière de développement durable, est élaboré et approprié par l'ensemble des acteurs.</p> |
| <b>Approbation du PDESC par l'autorité de tutelle</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer l'appropriation du PDESC par l'ensemble des membres du Conseil Communal, local ou régional ;</li> <li>- Donner au PDESC, la valeur juridique qui sied pour en faire le document de référence des actions de développement communal.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Session spéciale du Conseil Communal pour :</b></li> <li>- délibérer sur le document de PDESC;</li> <li>- décider de transmettre le document à l'autorité de tutelle désignée pour l'approbation.</li> <li>• <b>Approbation du PDESC par l'autorité de tutelle</b> à travers un acte formalisé.</li> </ul>   | <p>La commune dispose d'un PDESC sensible au développement durable, notamment à travers la prise en compte raisonnée, pertinente et harmonieuse des ODD.</p>                     |

## CONCLUSION

Au terme d'un travail de recherche et d'analyse, voici le guide destiné à faciliter la prise en compte par les acteurs du développement communal, des Objectifs de Développement Durable (ODD) dans la planification des actions de développement des communes.

L'intégration des ODD dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre des PDESC demeure un défi et en même temps, une opportunité pour booster le développement économique et social du Mali en lui imprimant le caractère durable qui sied.

Dans sa conception, le présent guide en quête de performance en tant qu'outil de renforcement de capacités, s'est voulu pratique à travers un modèle atypique de présentation des différentes phases d'élaboration d'un PDESC et l'accentuation du détail, toutes choses qui facilitent son utilisation même par les acteurs non spécialistes des questions de planification et de développement durable.

Pour y parvenir, la capitalisation d'autres guides, l'analyse de la structure de plusieurs PDESC, l'étude des Objectifs de Développement, la revue des textes juridiques et autres documents relatifs à la décentralisation au Mali, etc. ont constitué de véritables tremplins, en plus des contributions en termes d'informations et de suggestions recueillies auprès d'acteurs aguerris aux processus de planification communale ou locale.

Il revient désormais aux acteurs de la décentralisation en général et aux communes en particulier, de s'approprier effectivement le présent guide, notamment à travers la formation des ressources humaines impliquées de près ou de loin dans l'élaboration et la mise en œuvre des PDESC.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- Décret n°08- 095 / P-RM du 21 février 2008 portant création des comités régionaux, locaux et communaux d'orientation, de coordination et de suivi des actions de développement
- Guide méthodologique d'intégration des ODD, en particulier les changements climatiques, le genre et l'emploi dans l'élaboration des politiques publiques au Mali – MEF & MEADD
- Guide d'élaboration des programmes de développement économique social et culturels des communes, cercles et régions – Direction Générale des Collectivités Territoriales- 2019
- Initiative 166 Communes du Programme National de Sécurité Alimentaire Guide méthodologique de planification locale : « Comment élaborer et mettre en œuvre un Programme Communal de Développement Economique Social et Culturel orienté sur les Objectifs du Millénaire pour le Développement ? » Hallassy Sidibé & Joop Clapper
- Loi n° 2011/036 du 15 juillet 2011 relative aux ressources fiscales des communes des cercles et des régions
- Loi n° 2012/007 du 7 Février 2012 portant code des Collectivités Territoriales
- Loi n° 96-056 du 16 octobre 1996 portant modification de la loi n° 93-008 du 11 février 1993 déterminant les conditions de la libre administration des Collectivités Territoriales
- Loi n°2012-005 du 23 janvier 2012 portant modification de la loi n° 93-008 du 11 février 1993 déterminant les conditions de la libre administration des Collectivités Territoriales

## **ANNEXES**

**Fiche - outil 1 :** Fiche de sensibilisation des acteurs

**Fiche outil 2:** Analyse des Forces/Faiblesses, Opportunités/Menaces (FFOM)

**Fiche - outil 3:** Analyse du Développement Durable (Chaire en Eco-Conseil)

**Fiche - outil 4:** Directives pour un bon choix des indicateurs

## **Fiche - outil 1 : Fiche de sensibilisation des acteurs**

La sensibilisation devra permettre aux acteurs de mieux comprendre les différents enjeux et opportunités inhérents au développement durable de la commune.

### **1. Objectif de la fiche :**

Donner les orientations et actions visant une bonne sensibilisation des autorités communales et de tous les acteurs impliqués dans l'élaboration des PDESC, pour la prise en compte des ODD dans leur processus de planification communale ou locale.

### **2. Démarche de sensibilisation**

Une bonne campagne de sensibilisation des acteurs nécessite :

- **Une bonne compréhension du sujet faisant l'objet de sensibilisation :** L'animateur doit maîtriser le sujet devra en conséquence collecter des informations récentes, des faits et des chiffres précis sur les les questions de développement durable.
- **Bien identifier les cibles de la sensibilisation :** Il est important de bien connaître le public cible, notamment les acteurs impliqués dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre du PDESC, afin de les pousser à agir et à produire des changements. Ce qui nécessite dans un premier temps, l'établissement de la liste des décideurs et des groupes de personnes capables de faire changer les choses et dans un deuxième temps, de procéder à l'analyse de leur profil et expertise pour s'assurer de leurs motivations et intérêts et surtout de leur niveau de connaissance du sujet. Cela permet d'adapter la forme et le contenu du message, notamment en évitant les messages ou les informations très portés sur les aspects scientifiques qui ont peu de chance de passer.
- **Bien choisir les canaux de communication :** Divers canaux peuvent être utilisés pour sensibiliser les parties prenantes et leur donner des orientations requises sur les mesures destinées à maximiser les opportunités découlant de la prise en considération des dimensions du développement durable.  
Le choix du canal se fait en fonction du public cible. Il peut aller de la communication orale ou écrite (rédaction d'articles et de brochures), à l'organisation des évènements spéciaux (ateliers de sensibilisation, réalisation de documentaires, campagnes publicitaire, etc.).

### **3. Conseils pratiques pour réussir les campagnes de sensibilisation**

- Eviter d'émettre des directives à l'endroit des parties prenantes ; leur apporter des informations nécessaires leur permettant de prendre conscience de la situation et de décider en toute connaissance de cause.
- Veiller à ce que les outils de sensibilisation contiennent des données récentes, des cas concrets illustrés par des photos ou témoignages, des éléments de preuves sur les faits annoncés afin de démontrer l'utilité et l'urgence d'une action intégrant les ODD.

- Envisager autant que faire se peut, les visites de terrains lors des ateliers de sensibilisation pour donner aux participants l'opportunité de juger eux-mêmes les faits du sujet en question.
- S'assurer que les acteurs concernés sont bien outillés pour être en mesure d'accéder aux informations pertinentes leur permettant d'agir.
- Renforcer la collaboration avec les médias car ceux-ci peuvent faire passer à moindre coûts des messages, des articles ou produire des documentaires importants sur les questions à traiter.

#### **4. Questions clés à poser pour s'assurer de la réussite des campagnes de sensibilisation**

- ✓ Qui sont les différents acteurs à sensibiliser ?
- ✓ Sur quels sujets porteront les actions de sensibilisation ?
- ✓ Quels sont les outils appropriés pour toucher toutes les catégories de parties prenantes lors des campagnes de sensibilisation ?
- ✓ Tous les acteurs participant à l'atelier organisé pour la sensibilisation sur les ODD, ont-ils le même niveau de compréhension des enjeux soulevés?

## Fiche - outil 2: Analyse des Forces/Faiblesses, Opportunités/Menaces (FFOM)

L'analyse FFOM, parfois dite « analyse de cadrage », est un outil qui repère les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces (FFOM) en rapport avec une situation/un scénario, une politique, un programme, un projet, etc.

### 1. Objectif de la fiche

Donner des orientations sur l'application de l'analyse FFOM en matière de diagnostic en vue de prendre en compte les préoccupations de développement durable, dans le processus de planification communale.

### 2. Modalités de réalisation de l'analyse FFOM

L'analyse FFOM peut se faire lors d'un atelier de planification regroupant les principaux acteurs de la planification communale. Des sessions de remue-méninges sont organisées pour identifier les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces du secteur objet de la politique.

Pendant que l'analyse des forces et des faiblesses tend à se concentrer sur les problèmes et l'expérience passée internes, celle des opportunités et des menaces est axée sur l'extérieur et l'avenir.

- Dans le contexte de la présente fiche, **les forces** sont les facteurs internes à la commune (ressources humaines et matérielles, accès à des décideurs officiels, etc.), dont l'importance est capitale dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre efficace du PDESC sensible au développement durable.
- **Les faiblesses** sont les facteurs internes qui peuvent constituer un frein ou un handicap à l'élaboration et/ou la mise en œuvre efficace d'un PDESC intégrant des dimensions de développement durable. Il peut s'agir d'insuffisance ou du manque d'expérience des ressources humaines, des limitations budgétaires, du manque de contacts appropriés, etc.
- **Les opportunités** sont en général les facteurs externes susceptibles d'apporter un appui à l'élaboration et la mise en œuvre du PDESC. Ils peuvent comprendre l'intérêt des médias ou un débat public préexistant relatif à un événement qui a rehaussé la visibilité de certains faits ayant trait au développement durable.
- **Les menaces** sont les facteurs externes, ceux qui échappent au contrôle immédiat de la commune et qui peuvent avoir une incidence négative sur l'élaboration et la mise en œuvre d'un PDESC prenant en compte les ODD. Il peut s'agir, par exemple, de problèmes de sécurité, d'un environnement social hostile ou d'une crise nationale, etc.

Les données sont ensuite classées dans une matrice, conformément au modèle ci-dessous.

**Tableau 6 :** Modèle de matrice FFOM (Forces/faiblesses, opportunités/menaces)

|  | <b>POSITIF POUR ATTEINDRE<br/>L'OBJECTIF</b> | <b>NEGATIF POUR ATTEINDRE<br/>L'OBJECTIF</b> |
|--|--|--|
| <b>ORIGINE INTERNE</b><br><br><i>(organisation)</i>            | <b>Forces</b>                                | <b>Faiblesses</b>                            |
| <b>ORIGINE EXTERNE</b><br><br><i>(origine : environnement)</i> | <b>Opportunités</b>                          | <b>Menaces</b>                               |

**Source :** Page web

### **3. Conseils pratiques**

Pour que cet exercice fournisse des informations utiles, il convient de formuler les forces, faiblesses, opportunités et menaces de manière aussi concrète que possible. On évitera les concepts abstraits, tels que « conditions naturelles défavorables », en précisant, dans cet exemple, les conditions qui sont défavorables et en quoi elles risquent d'affecter l'élaboration et/ou la mise en œuvre du PDESC en question.

## **Fiche - outil 3: Analyse du Développement Durable (Chaire en Eco-Conseil)**

La définition la plus universelle du développement durable est celle de la Commission Brundtland, « Un développement qui permette de répondre aux besoins de la génération actuelle sans remettre en cause la capacité des générations futures à répondre aux leurs »

Il s'agit donc d'un développement qui est ouvert à concevoir la multiplicité des besoins humains (matériels, sociaux, spirituels), à prendre en compte la dimension temporelle (donc du changement dans la nature des besoins et des ressources utilisées pour les satisfaire) et qui fait place au maintien des systèmes entretenant la vie.

Dans la démarche analytique, il convient de moduler la notion de durabilité selon les pôles qu'on étudie :

- la durabilité écologique vise le maintien de conditions écologiques à l'intérieur desquelles les espèces et les écosystèmes peuvent continuer leur évolution et maintenir le niveau des services écologiques qu'ils rendent à l'humanité ;
- la durabilité économique vise à maintenir les échanges qui permettent aux sociétés humaines de satisfaire leurs besoins par des échanges de leurs avantages comparatifs ;
- la durabilité sociale vise la cohésion des sociétés et l'efficacité de leurs mécanismes de gouvernance ;
- la durabilité éthique vise l'équité des termes de l'échange économique, le partage des richesses et la création de marges de manœuvre pour les générations à venir.

### **1. Objectif de la fiche :**

Donner des orientations sur l'utilisation de la grille d'analyse du développement durable (de la Chaire en Éco-Conseil), en vue d'intégrer de manière adéquate les ODD dans l'élaboration des PDESC au Mali.

### **2. Outils d'analyse du développement durable**

Un bon outil d'analyse doit être d'utilisation facile, adaptable à une panoplie de projets, cohérent et pertinent en termes de résultats afin d'aider efficacement à la prise de décision.

#### **2.1. Présentation de la grille d'analyse de la Chaire en Éco-Conseil :**

Depuis une vingtaine d'années, une grille d'analyse a été élaborée sous la direction de Claude Villeneuve. Cette grille peut être utilisée dans les diverses phases d'un projet, d'une politique, de l'élaboration à l'évaluation dans une démarche d'amélioration continue.

##### **2.1.1. Objectif et structuration de la grille**

L'objectif de cette grille d'analyse est d'évaluer la viabilité d'un projet ou d'une activité en fonction des quatre dimensions du développement durable et de proposer des pistes de bonification. Elle peut aussi servir à fixer des objectifs, à identifier des indicateurs ou à trouver des compromis favorisant l'acceptabilité sociale d'un projet.

Elle est composée de quatre tableaux, avec pour chacun un principe et des lignes directrices. Ces lignes directrices se caractérisent par des objectifs qui peuvent être pondérés et évalués. Des commentaires et des directives sur les objectifs sont repris dans le fichier électronique de la grille pour en faciliter l'usage. Chaque case comporte une annotation précisant l'interprétation. La grille permet deux modes d'utilisation, l'analyse sommaire et l'analyse exhaustive

### **2.1.2. Caractéristiques particulières de la grille ;**

**Cette grille se distingue des autres outils de par :**

➤ **La distinction entre le pôle éthique et pôle social :**

L'éthique est une dimension habituellement confondue dans le pôle social ou socioculturel. La grille lui donne une place à part entière, la démarche de développement durable étant inspirée d'une démarche éthique.

➤ **L'obligation de considérer l'ensemble de la grille dans toute analyse :**

Même si plusieurs objectifs peuvent sembler éloignés de l'application analysée, les utilisateurs de la grille ne peuvent en éliminer aucun, afin d'éviter que des parties prenantes soient exclues du questionnement.

➤ **L'introduction d'un mécanisme de pondération :**

Pour permettre à la grille de s'ajuster à la nature, à la portée et à l'état d'avancement des projets étudiés, les objectifs doivent être pondérés avant d'être évalués. Cette pondération se fait avec les promoteurs et permet de mieux comprendre les motivations sous-jacentes au projet/Programme/Politique. Elle permet aussi de faire des gabarits généraux pour comparer entre eux des projets/Programme de même nature.

➤ **L'obligation de suggérer des pistes d'amélioration :**

Une analyse de développement durable ne peut se contenter de poser un diagnostic ou un jugement. Comme le développement durable est un processus et non pas un état, les analystes doivent suggérer des pistes de bonification pour chaque objectif jugé indispensable ou important dont le score n'est pas parfait. Ces pistes peuvent ensuite être priorisées et alimenter un plan d'action.

## **2.2. Modalités de l'analyse**

### **2.2.1. Prémisses**

Trois prémisses sont déterminantes dans la qualité de l'analyse. Il s'agit de :

➤ **L'analyse des besoins :** Tout développement qui se veut durable doit respecter les besoins de l'humain dans une perspective d'équité au premier chef.

➤ **L'acquisition de connaissances :** L'absence de connaissances suffisantes dans l'un ou l'autre domaine peut mettre en péril le projet/Programme/Politique.

➤ **La définition de la portée du projet :** Dans toute analyse, la détermination de la portée du projet doit être faite au préalable. L'utilisation de la grille d'analyse nécessite un questionnement sur l'application qui doit en être faite, ainsi que sur les objectifs visés par l'analyse.

### **2.2.2. Types d'analyse**

Deux types d'analyse sont utilisés à savoir : l'analyse exhaustive et l'analyse sommaire.

#### **❖ L'analyse exhaustive**

Elle diffère de l'analyse sommaire par sa profondeur, le nombre d'intervenants impliqués et le nombre d'itérations qui permettent de cerner les enjeux plus fins. Elle exige une pondération de chacun des objectifs, préalable à leur évaluation. La pondération permet de calibrer la grille en fonction de la pertinence et de l'importance de chacun des objectifs pour un projet spécifique. Par exemple, le maintien de la biodiversité est plus important à considérer dans un projet industriel situé en zone riveraine que dans un projet de construction d'une école. Aucun des objectifs ne peut toutefois être écarté de l'analyse, car chacun des éléments considérés peut impliquer des enjeux de durabilité. Parmi les avantages de l'analyse exhaustive on peut noter que cette dernière permet :

- un questionnement plus en profondeur ;
- d'établir des priorités ;
- de concevoir un projet à partir de l'idée ;
- d'établir des indicateurs ;
- d'évaluer la progression dans un processus d'amélioration continue la pondération variant peu dans le temps ;
- d'élargir les représentations ;
- de construire un tétraèdre et de le voir évoluer dans le temps ;
- une éducation des parties prenantes.

#### **❖ L'analyse sommaire**

Il est possible de procéder à une analyse sommaire en évaluant la performance d'un projet en regard des différents objectifs du développement durable. Ces objectifs ne sont alors pas pondérés. Le but d'une analyse sommaire est de vérifier l'orientation globale d'un projet en fonction des principes du développement durable. Elle permet d'entamer une réflexion sur l'importance de chaque aspect et d'identifier des façons de bonifier le projet en détectant ses lacunes. L'analyse sommaire est le point de départ d'un processus d'amélioration et de consultation. Parmi les avantages de l'analyse sommaire, on peut noter que cette dernière :

- permet de détecter des éléments absents ;
- favorise un processus de questionnement plus large ;
- permet d'identifier les bons coups et d'indiquer au promoteur s'il est sur la bonne voie ;
- est peu coûteuse en temps et en ressources ;
- peut se réaliser sans le promoteur ;
- permet de comparer les variantes pour la satisfaction d'un besoin.

### **2.2.3. L'application de la grille**

L'analyse de développement durable à l'aide de la grille doit être considérée comme une démarche évolutive à l'image d'un système de gestion environnemental. Une telle approche implique une réévaluation du projet sur une base régulière afin de valider qu'il évolue dans le sens du développement durable. L'analyse devrait être faite à toutes les étapes de la gestion de projet afin de livrer son plein potentiel.

## 2.3. Questionnement autour de la grille d'analyse de développement durable

On peut entrevoir des limites à ce genre d'outil en fonction des questions suivantes :

- Si chacun peut aspirer au développement durable, peut-on exclure d'office certaines activités (exploitation minière, énergie nucléaire, forces armées, opérations spéculatives) ?
- Comment rendre justice sur le terrain à des principes vertueux alors que le pragmatisme oblige à prendre des décisions justifiées par des besoins à court terme et des connaissances nécessairement parcellaires ?
- Comment introduire un questionnement large et itératif dans un processus spécialisé avec un mandat limité ?
- Comment opérationnaliser en objectifs pertinents des lignes directrices générales ?
- Comment communiquer les résultats de manière efficace et non biaisée par des impératifs politiques ?
- Comment établir les priorités dans une perspective multi-acteurs et multicritères ?

## 2.4. Présentation de la grille d'analyse de la Chaire en Éco-Conseil

Tableau 7 : Exemple de grille de développement durable renseignée

| <b>I. REpondre aux besoins d'équité et 5 de justice</b>                                       |   |   |              |              |  |
|---|---|---|--------------|--------------|--|
| <b>PRINCIPE : EQUITE ENTRE LES PERSONNES, LES COMMUNAUTES, LES PEUPLES ET LES GENERATIONS</b> |   |   |              |              |  |
| <b>Objectifs</b>  |   | <b>Explications</b>   | <b>Pond.</b> | <b>Eval.</b> | <b>Commentaire</b>   |
| <b>1. Restauration de la capacité de support des systèmes entretenant la vie</b>              |   |   |              |              |  |
| <b>2. Eliminer la pauvreté</b>  |   |   |              |              |  |
| 2.2   | Mettre en place des actions ciblant les plus démunis à l'extérieur de la communauté | Réduire les inégalités entre les individus et les peuples, réduire la pauvreté absolue, favoriser le maintien des communautés et les échanges entre les cultures.   | 1            | 80           | Objectif atteint par l'utilisation de ressources humaines externes dans des entreprises d'économie sociale favorisant des gens plus démunis  |
| <b>3. Solidarité/Responsabilité/imputabilité</b>  |   |   |              |              |  |
| 3.1.  | Chercher à développer des partenariats  | Identifier les partenariats gagnants, où les faiblesses de l'un sont compensées par les forces de l'autre pour que le projet soit mieux supporté dans les périodes difficiles. La recherche de partenariat oblige le promoteur à préciser ses objectifs et à en exposer la pertinence, ce qui amène des pistes de bonification et permet d'éviter des erreurs coûteuses | 3            | 70           | Cet objectif a été atteint grâce à l'implication de différents intervenants dans le processus d'implantation des îlots. Cette implication a eu comme effet d'accélérer l'adaptation au changement. Par contre, la note accordée est imparfaite, car on a noté un manque de consultation au niveau du personnel de bureau |
| 3.2.  | Chercher à améliorer l'autonomie des personnes                                      | Un individu ou une collectivité qui dépend d'un système extérieur pour la satisfaction de ses besoins est plus susceptible aux fluctuations des marchés ou à des événements imprévus  | 2            | 70           | Les îlots sont conçus de façon à ce que chacun puisse les utiliser de manière autonome.  |
| <b>4. Originalité</b>   |   |   |              |              |  |
| 4.2.  | Potentiel d'innovation  | Le potentiel d'innovation est un facteur qui peut être déterminant pour effectuer des changements technologiques et favoriser une meilleure utilisation des ressources et une meilleure satisfaction des besoins humains  | 2            | 60           | L'ensemble de la démarche est innovante. Il aurait peut-être été intéressant d'investir un peu plus d'énergie dans le volet réduction à la source des déchets  |
| <b>II. REpondre aux besoins de qualité du milieu et de pérennisation des ressources</b>       |   |   |              |              |  |

| <b>PRINCIPE : MAINTENIR LES SYSTEMES QUI ENTRETIENNENT LA VIE</b>   |   |   |              |              |   |
|---|---|---|--------------|--------------|---|
| <b>Objectifs</b>  |   | <b>Explications</b>   | <b>Pond.</b> | <b>Eval.</b> | <b>Commentaire</b>  |
| <b>1. Utilisation prioritaire des ressources renouvelables sous le seuil de leur renouvelabilité</b>  |   |   |              |              |   |
| 1.1.  | Planifier une utilisation judicieuse des ressources renouvelables               | S'assurer que l'utilisation des ressources renouvelables sera sous le seuil de renouvelabilité naturelle ou investir dans des moyens permettant d'améliorer la productivité du système. Se donner des marges de manœuvre permettant d'éviter de dépasser de façon régionale ou globale    | 3            | 60           | La récupération des matériaux tel le plastique ou le papier fait partie de la solution pour assurer la pérennité des ressources. La réduction à la source de ceux-ci pourrait bonifier l'atteinte de cet objectif                         |
| <b>2. Utilisation judicieuse des ressources non renouvelables</b>   |   |   |              |              |   |
| 2.1.  | Évaluer la possibilité de remplacement  | Examiner la disponibilité d'une alternative à l'utilisation des ressources non-renouvelables et mettre en place des mécanismes pour que le remplacement de la ressource utilisée puisse se faire quand celle-ci sera épuisée, et avant.   | 1            | 70           | La réutilisation de matériaux recyclables fabriqués à partir de ressources non renouvelables tel le pétrole, peut en quelque sorte, éloigner la date à laquelle certaines ressources non renouvelables seront épuisées                    |
| <b>3. Maintien des extrants de l'activité humaine sous la capacité du support du milieu</b>   |   |   |              |              |   |
| 3.1.  | Minimiser les extrants  | Minimiser les extrants de l'activité humaine pour prévenir les impacts négatifs qui pourraient résulter de leur disposition dans des milieux naturels. Ce résultat peut être obtenu en améliorant l'efficacité de la transformation et en valorisant les résidus des étapes de production | 3            | 80           | Principal objectif du projet. Très bien atteint avec un taux de récupération de 75%. Il pourrait encore y avoir amélioration avec la diminution de certains matériaux retrouvés en grande quantité dans les sols                          |
| <b>4. Maintien de la biodiversité</b>   |   |   |              |              |   |
| 4.1.  | Identifier les espèces menacées et les moyens mis en œuvre pour leur protection | Les espèces rares ou menacées constituent des indicateurs des changements présents ou passés et témoignent de la fragilité des milieux. Leur disparition étant un phénomène irréversible et une perte d'opportunités pour les générations futures   | 1            | 20           | Cet objectif ne semble pas avoir été considéré dans l'élaboration de ce projet. Par contre, les résultats peuvent avoir un effet sur la protection des espèces grâce à la réduction des déchets et donc de la pollution de leurs habitats |
| <b>III. REpondre aux besoins sociaux et aux aspirations individuelles</b>   |   |   |              |              |   |
| <b>PRINCIPE : ASSURER À CHAQUE ÊTRE HUMAIN UNE VIE Saine ET FOURNIR DES CONDITIONS QUI PERMETTRONT L'ATTEINTE D'UN SENTIMENT D'HARMONIE PERSONNEL</b> |   |   |              |              |   |
| <b>Objectifs</b>  |   | <b>Explications</b>   | <b>Pond.</b> | <b>Eval.</b> | <b>Commentaire</b>  |
| <b>1. Recherche d'un état de santé optimal de la population</b>   |   |   |              |              |   |
| 1.1.  | Privilégier les actions préventives de santé                                    | Prévoir des actions d'éducation à la prévention ou de dépistage permettant de prévenir l'apparition de certaines maladies. La santé préventive permet d'éviter les soins curatifs et la perte de jouissance de la vie suite à l'apparition d'une pathologie.                              | 2            | 20           | Aucune action ne semble avoir été prise pour la promotion de la santé   |
| <b>2. Sécurité nécessaire aux populations pour leur liberté d'action et leur intégrité physique</b>   |   |   |              |              |   |
| <b>3. Intégration des individus à la société par une fonction valorisante</b>   |   |   |              |              |   |
| <b>4. Amélioration du niveau d'éducation des populations</b>  |   |   |              |              |   |
| <b>5. Émergence d'un sentiment de liberté individuelle et de responsabilité collective</b>  |   |   |              |              |   |
| 5.2.  | Favoriser la démocratie   | Parmi l'ensemble des systèmes politiques essayés par les populations humaines dans l'histoire, la démocratie semble celle qui permet le mieux de conserver un équilibre dynamique et une stabilité politique propices au développement humain à long terme                                | 2            | 20           | La communauté aurait pu être intégrée dans la réflexion sur les besoins en matière de recyclage   |
| <b>6. Favoriser la reconnaissance des personnes et des investissements</b>  |   |   |              |              |   |
| 6.1.  | Augmenter le sentiment  | Le sentiment d'appartenance à un groupe, à  | 3            | 75           | Par ce projet, je crois que l'ensemble des  |

|  |  |   |              |              |   |
|--|--|---|--------------|--------------|---|
|  | d'appartenance   | une région ou à un territoire peut être un outil de responsabilisation des individus et les inciter à s'engager dans des activités d'investissement plutôt que de consommation destructive.   |              |              | employés et étudiants peut avoir développé le sentiment qu'ils sont en parti responsable, de par leurs gestes, du succès de ce nouveau processus de gestion des déchets                                     |
| 6.2.   | Valoriser l'atteinte d'objectifs de performance  | Lorsque des individus ou des groupes atteignent des objectifs qu'ils se sont fixés en utilisant les moyens acceptables pour y parvenir, on devrait le faire connaître de façon à susciter l'émulation et à diffuser les façons de faire efficaces | 3            | 40           | L'université pourrait se doter d'objectif et les partager avec la communauté. Il serait possible de souscrire à des programmes de reconnaissance  |
| <b>IV. REpondre aux besoins matériels</b>  |  |   |              |              |   |
| <b>PRINCIPE : RÉPONDRE AUX BESOINS MATÉRIELS DU PLUS GRAND NOMBRE D'INDIVIDUS POSSIBLE</b> |  |   |              |              |   |
| <b>Objectifs</b>   |  | <b>Explications</b>   | <b>Pond.</b> | <b>Eval.</b> | <b>Commentaire</b>  |
| <b>1. Possibilité d'obtenir l'usage du plus grand nombre de biens</b>                      |  |   |              |              |   |
| 1.2.   | Donner au plus grand nombre la possibilité d'utiliser des biens individuels ou collectifs                              | La possibilité d'usage de biens de façon exclusive ou collective contribue à la qualité de vie par la sécurité qu'elle apporte de pouvoir satisfaire certains besoins   | 3            | 60           | Les îlots sont placés de façon stratégique. Ainsi, il est très facile de trouver un îlot lorsque nécessaire. Toutefois, les étudiants aux résidences universitaires n'y ont pas accès                       |
| <b>2. Accès à des biens et services de la plus grande qualité possible</b>                 |  |   |              |              |   |
| 2.1.   | S'assurer de la durabilité du produit  | Plus un produit pourra être utilisé souvent et longtemps pour satisfaire à un besoin, plus ce produit aura valu les impacts que sa fabrication a causé sur les ressources et sur la qualité du milieu   | 2            | 70           | Il était très important que ces îlots soient conçus pour durer. Bien que des bris ont été constatés dès la première année, ces derniers ont pu être réparés tout en préservant les matériaux d'origines.    |
| <b>3. Création de la richesse</b>  |  |   |              |              |   |
| 3.1.   | S'assurer que la valeur d'échange soit en proportion avec la capacité de répondre aux besoins matériels de la personne | Toute personne qui contribue par son activité à la création de richesse devrait recevoir des valeurs d'échange suffisantes pour lui permettre de répondre à ses besoins matériels   | 1            | 20           | Toute personne qui contribue par son activité à la création de richesse devrait recevoir des valeurs d'échange suffisantes pour lui permettre de répondre à ses besoins matériels à la fabrication des lots |
| <b>4. Opportunités de partage de la richesse</b>   |  |   |              |              |   |
| 4.1.   | Favoriser le partage des compétences   | Les compétences acquises doivent être partagées par des mécanismes adéquats de formation entre le plus grand nombre d'individus en fonction de leurs intérêts.  | 2            | 75           | Des travailleurs ont développé des compétences en ébénisterie pour la réalisation des lots  |

Source : Page web relative aux outils d'analyse du développement durable

## **Fiche - outil 4: Directives pour un bon choix des indicateurs**

Les indicateurs sont des outils de suivi-évaluation permettant de renseigner au niveau du cadre logique, les résultats dans le cadre de la mise en œuvre d'une politique d'un programme, d'un projet, etc. et de mesurer les niveaux d'atteinte des objectifs.

Ils facilitent la conduite d'une gestion axée sur les résultats et l'utilisation efficace des ressources publiques et rendent le suivi et l'évaluation plus précis en permettant de minimiser les jugements personnels et les descriptions narratives.

Les indicateurs de performance interviennent dans la planification stratégique et la conception de politique, programmes ou projets, en permettant entre autres aux planificateurs centraux de prendre de bonnes décisions pour l'utilisation la plus efficace des ressources et en servant d'outils de diagnostic.

Les indicateurs objectivement vérifiables permettent de décrire en termes mesurables l'(es) objectif(s) global (aux), le ou les objectifs spécifiques, les résultats attendus et les activités.

**NB :** *Le concept "objectivement vérifiable" signifie que différentes personnes utilisant l'indicateur obtiendraient les mêmes mesures, ce qui s'avère plus facile à assurer pour les indicateurs quantitatifs que pour les indicateurs qualitatifs.*

### **1. Objectif de la fiche**

La fiche vise à donner aux acteurs concernés par l'élaboration et la mise en œuvre de PDESC en général et en particulier à ceux impliqués dans le suivi et l'évaluation desdits PDESC, des orientations nécessaires pour une bonne définition des indicateurs en tenant compte des considérations liées au développement durable.

### **2. Choix des indicateurs**

**En règle générale, un indicateur bien défini doit fournir obligatoirement des informations de quantité et de qualité, du groupe cible, de localisation ainsi que de délai.**

Dans le cadre de l'élaboration du PDESC, il faut identifier et définir de façon méthodique, des indicateurs en matière de développement durable, sur la base des normes internationales. Ces indicateurs doivent être identifiés pour chacun des objectifs d'une préoccupation thématique donnée. L'approche la plus commune quand il s'agit de mettre en place un système de suivi et évaluation consiste à inscrire, dès le lancement du PDESC, pour chaque objectif, les indicateurs quantitatifs et/ou qualitatifs correspondants.

Le choix d'un indicateur repose sur des critères de sélection. Un indicateur doit répondre aux critères SMART selon lesquels tout bon indicateur doit être:

- **Spécifique :** Ce critère se rapporte à une situation spécifique et sa signification doit être aisément comprise par les différentes parties intéressées.

- **Mesurable** : L'indicateur doit pouvoir être quantifié et comparable dans le temps et dans l'espace. Il doit donc être observable, mesurable, et fiable.
- **Atteignable** : c'est-à-dire réaliste, approprié pour les besoins d'informations des utilisateurs et traduire la réalité du moment.
- **Réalizable** : Tout indicateur doit être réalisable à un coût raisonnable et s'inscrire dans les limites des capacités (financières, techniques, et logistiques) prévues.
- **Limité au temps** : Tout indicateur doit fournir des informations sur les périodes de mesure auxquelles les données se réfèrent et répondre dans le temps aux besoins de son utilisation.

### **3. Conseils pratiques pour un bon choix des indicateurs :**

En plus du respect des critères ci-dessus, on peut conseiller entre autres :

- Eviter le choix d'un trop grand nombre d'indicateurs ;
- Sélectionner des indicateurs pas trop complexes ;
- Eviter de se concentrer excessivement sur les indicateurs d'avancement ;
- Spécifier la source d'information lors de la formulation des indicateurs, ainsi que les moyens et les formes de la collecte des données ;
- Utiliser dans la mesure du possible, des indicateurs standards reconnus sur le plan international. Toutefois, ceux-ci peuvent être rigides et peu représentatifs du contexte propre à un pays, d'où la nécessité de tenir compte des spécificités des pays pour retenir les indicateurs sensibles au développement durable.
- Tenir compte de la capacité de mesurer certains indicateurs standardisés selon les méthodes et les meilleures pratiques internationales.