

**BURKINA FASO**

\*\*\*\*\*

**Unité-Progress-Justice**



**« STRATEGIE DECENNALE DE LA  
DECENTRALISATION 2017-2026 »**

## LISTE DES ACRONYMES

AFC	: Accord de financement commun
AMBF	: Association des municipalités du Burkina Faso
AN	: Assemblée nationale
APD	: Aide publique au développement
APL	: Association de pouvoirs locaux
AR	: Agence régionale
ARBF	: Association des régions du Burkina Faso
CADDEL	: Conférence africaine de la décentralisation et du développement local
CCT-UEMOA	: Conseil des collectivités territoriales de l'UEMOA
CDMT	: Cadre de dépenses à moyen terme
CEB	: Circonscription d'éducation de base
CEDEAO	: Communauté économique des états de l'Afrique de l'ouest
CGLU	: Cités gouvernements locaux unis
CMOD	: Contrat de mise en œuvre de la décentralisation
CNSE	: Centre national de suivi-évaluation
CONAD	: Conférence nationale de la décentralisation
CPR	: Centre de promotion rurale
CR	: Conseil régional
CRSE	Cellule régionale de suivi-évaluation
CSLP	: Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté
CSMOD	: Cadre stratégique de mise en œuvre de la décentralisation
CSPS	: Centre de santé et de promotion sociale
CT	: Collectivité territoriale
CVD	: Conseil villageois de développement
DAF	: Direction de l'administration et des finances
DELCOT	: Développement économique local et cohérence territoriale
DEP	: Direction des études et de la planification
DGESS	: Direction générale des études et des statistiques sectorielles
DP	: Direction provinciale
DP ENA	: Direction provinciale de l'éducation nationale et de l'alphabétisation
DPASA	: Direction provinciale de l'agriculture et de la sécurité alimentaire
DR	: Direction régionale
DR ENA	: Direction régionale de l'éducation nationale et de l'alphabétisation
DRHU	: Direction régionale de l'habitat et de l'urbanisme
DRSL	: Direction régionale des sports et des loisirs
ENP	: Etude nationale prospective
EPCD	: Etablissement public communal pour le développement

FLDED	: Filière- Leviers de développement économique durable
FPDCT	: Fonds permanent pour le développement des collectivités territoriales
GR	: Groupe de référence
GTS	: Groupe de travail sectoriel
HC	: Haut-commissariat
LDED	: Levier de développement économique durable
LPDRD	: Lettre de politique de développement rural décentralisé
MATDSI	: Ministère de l'administration territoriale, de la décentralisation et de la sécurité intérieure
MATS	: Ministère de l'administration territoriale et de la sécurité
MEDD	: Ministère de l'environnement et du développement durable
MEF	: Ministère de l'économie et des finances
MENA	: Ministère de l'éducation nationale et de l'alphabétisation
MFB	: Ministère des finances et du budget
MFPRE	: Ministère de la fonction publique et de la réforme de l'état
MFPTSS	: Ministère de la fonction publique, du travail et de la sécurité sociale
MINEFID	: Ministère de l'économie, des finances et du développement
MS	: Ministère de la santé
ODD	: Objectifs de développement durable
OMD	: Objectifs du millénaire pour le développement
ONG	: Organisation non gouvernementale
OSC	: Organisation de la société civile
PAI	: Programme annuel d'investissement
PCD	: Plan communal de développement
PDL	: Plan de développement local
PLD	: Plan local de développement
PM	: Premier ministre
PNBG	: Politique nationale de bonne gouvernance
PND	: Politique nationale de décentralisation
PNDES	Plan national de développement économique et social
PNRCD	: Plan national de renforcement des compétences déconcentrées
PNRCT	: Plan national de renforcement des compétences territoriales
PRES	: Présidence
PSDMA	: Plan stratégique décennal de modernisation de l'administration
PTF	: Partenaire technique et financier
R&D	: Recherche et développement
RH	: Ressource humaine
SCADD	: Stratégie de croissance accélérée et de développement durable
SDE	: Service déconcentré de l'état
SGG-CM	: Secrétariat général du gouvernement et du conseil des ministres

SNDA	: Stratégie nationale de déconcentration administrative
SNPR	: Schéma national de partage des ressources
SP/MA	: Secrétariat permanent de la modernisation de l'administration
SP-CONAD	: Secrétariat permanent de la CONAD
SPL	: Services publics locaux
STD	: Services techniques déconcentrés
TdR	: Termes de référence
UEMOA	: Union économique et monétaire ouest-africaine
VPD	: Vision prospective de la décentralisation

## TABLE DES MATIERES

LISTE DES ACRONYMES.....	2
PREAMBULE.....	7
RESUME EXECUTIF.....	8
INTRODUCTION .....	11
1. LA DEMARCHE DE CONDUITE DE LA STRATEGIE DECENNALE.....	15
1.1. La vision et les objectifs de la stratégie décennale .....	15
1.2. La stratégie d'ensemble .....	15
1.3. Le phasage de la stratégie décennale .....	18
2. LES LIGNES DIRECTRICES DE LA DEMARCHE STRATEGIQUE.....	20
2.1. La transversalité de la décentralisation.....	21
2.2. La territorialisation des politiques publiques et le développement territorial.....	21
2.3. L'accompagnement de la décentralisation par la déconcentration.....	23
2.4. La prise en compte et la valorisation des potentialités des territoires.....	25
2.5. La mobilisation des ressources financières .....	26
2.6. L'obligation de redevabilité.....	27
2.7. La prise en compte de la sensibilité au genre, à l'équité et à l'inclusion .....	27
2.8. La prise en compte des préceptes du développement durable.....	27
2.9- La mutualisation et le partage des bonnes pratiques .....	28
2.10. La mise en synergie des différents apports extérieurs .....	28
3. LES CHOIX STRATEGIQUES.....	29
3.1. Axe stratégique 1 : Délivrance des services publics locaux.....	29
3.1.1. Approche stratégique de l'axe « délivrance des services publics locaux » .....	29
3.1.2. Approches stratégiques par composante .....	31
3.2. Axe stratégique 2 : Développement économique local et cohérence territoriale.....	34
3.2.1. Approche stratégique de l'axe « Développement économique local et cohérence territoriale » .....	34
3.2.2. Approches stratégiques par composante .....	38
3.3. Axe stratégique 3 « Maîtrise d'ouvrage publique locale ».....	44
3.3.1. Approche stratégique de l'axe « maîtrise d'ouvrage publique locale».....	44
3.3.2. Approches stratégiques par composante .....	45
3.4. Axe stratégique 4 « Financement de la décentralisation ».....	52
3.4.1. Approche stratégique de l'axe « Financement de la décentralisation ».....	52
3.4.2. Approches stratégiques par composante .....	54

3.5. Axe stratégique 5 « Gouvernance locale participative ».....	61
3.5.1. Approche stratégique de l'axe « Gouvernance locale participative » .....	61
3.5.2. Approches stratégiques par composante.....	63
3.6. Axe stratégique 6 « Pilotage et Coordination du processus de décentralisation » .....	70
3.6.1. Approche stratégique de l'axe.....	70
4 DISPOSITIF DE PILOTAGE, DE COORDINATION ET DE MISE EN ŒUVRE .....	71
4.1. Schéma général du portage politique, du pilotage et de la coordination .....	71
4.1.1. Schéma global.....	71
4.1.2. Modalités de fonctionnement.....	72
4.2. Le dispositif et les acteurs du portage politique .....	73
4.2.1. Le portage par le Président du Faso .....	73
4.2.3. Le Premier ministre .....	74
4.2.4. Le Ministère en charge de la décentralisation et le SP-CONAD .....	74
4.2.5. Le Ministère en charge de l'Economie et des Finances .....	76
4.3. Les acteurs et le dispositif du pilotage .....	76
4.3.1. Les acteurs du pilotage.....	76
4.3.2. Le dispositif de pilotage.....	76
4.4. Les acteurs et le dispositif de coordination.....	77
4.4.1. Les acteurs de la coordination.....	77
4.4.2. Le dispositif de coordination .....	77
4.5. Les acteurs et le dispositif de mise en œuvre .....	77
4.5.1. Les acteurs de la mise en œuvre .....	77
4.5.2. Le dispositif de la mise en œuvre.....	77
4.6. Le système de suivi évaluation et de gestion des risques .....	78
4.6.1. Les acteurs, outils et dispositif du suivi évaluation (S&E) .....	78
4.6.2. Les modalités de sélection et champs des indicateurs .....	79
4.6.3. Les indicateurs de S&E .....	79
4.6.4. La gestion des risques.....	79
4.7. La communication de soutien à la décentralisation.....	80
4.7.1. Les acteurs de communication.....	80
4.7.2. Le dispositif de communication .....	80
CONCLUSION .....	81
ANNEXE : CADRE LOGIQUE DE LA STRATEGIE DECENNALE DE MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE NATIONALE DE DECENTRALISATION .....	82

## PREAMBULE

L'élaboration participative<sup>1</sup> des nouveaux référentiels de la décentralisation au Burkina Faso a reposé sur une approche méthodologique progressive et continue. La vision prospective est le cadre qui a guidé la formulation de la politique nationale. La stratégie décennale et son plan d'actions quinquennal sont les instruments d'opérationnalisation de la politique nationale.

La **vision prospective** présente le **profil souhaité de la décentralisation à l'horizon 2040**. Cette vision est issue d'une analyse de l'état des lieux de la décentralisation qui a permis d'identifier les déterminants et les mécanismes d'évolution de la décentralisation, d'établir et d'examiner des scénarios envisageables sur une période de 25 ans.

La vision prospective prend en compte les facteurs de succès, d'opportunités, de risques et de menaces susceptibles d'affecter la mise en œuvre de la décentralisation et sa traduction dans la vie quotidienne des populations.

La politique nationale de décentralisation est **une traduction dans les court, moyen et long termes de la réalisation de la vision prospective de la décentralisation**. Elle s'appuie sur l'architecture de la vision prospective de la décentralisation. Elle se décline en axes et détermine pour chacun des axes, une composante avec les actions afférentes et les indicateurs d'effet et d'impact. La politique nationale couvre une période de 25 ans comme la vision. Son actualisation est envisagée à l'issue de la mise en œuvre de la première stratégie décennale de décentralisation.

La **stratégie décennale** présente la **démarche de mise en œuvre et d'opérationnalisation de la politique nationale sur une période de 10 ans**. Elle précise les approches en tenant compte notamment du contexte et des facteurs de risques. Le document de stratégie décennale précise le niveau des résultats attendus à l'issue de cette période.

Le **plan d'actions quinquennal** présente **les actions et activités** concourant à mettre en œuvre la stratégie décennale, en précisant leur calendrier de mise en œuvre, leur coût et les acteurs concernés.

Les indicateurs d'effets et d'impacts concernant la politique nationale à l'horizon 2040 sont repris in extenso dans le référentiel de stratégie décennale mais avec un niveau d'identification des cibles moins détaillé, ceci en vue de pouvoir apprécier l'atteinte des résultats à l'issue de la mise en œuvre de la « première » stratégie. En complément, le référentiel de stratégie présente une traduction opérationnelle des indicateurs de la politique pour chaque axe stratégique et composante, ceci afin d'aider à l'identification des actions inscrites dans le plan d'actions quinquennal.

---

<sup>1</sup>L'élaboration des référentiels de la décentralisation a été menée selon un processus itératif et inclusif reposant notamment sur une co-construction de chaque référentiel à travers des concertations organisées par le Secrétariat Technique entre les consultants et le groupe de référence (GR) et avec les groupes de travail sectoriel (GTS).

## RESUME EXECUTIF

1. La stratégie décennale 2017-2026 de mise en œuvre de la Politique nationale de décentralisation est le troisième des documents produits pour opérationnaliser le processus de la décentralisation pour les dix prochaines années. Il est la suite logique des deux documents qui le précèdent et qui le fondent, à savoir la Vision prospective de la décentralisation (VPD 2017-2040) et la Politique nationale de décentralisation (PND).

2. Conçue pour organiser la mise en œuvre de la politique nationale de décentralisation au cours des dix prochaines années, la stratégie décennale dessine, d'une part, le cadre conceptuel de préparation et d'exécution des actions de la politique et procède, d'autre part, à la description des modalités opérationnelles d'exécution des plans d'actions à déployer au cours de la période.

**3. Elle est bâtie sur six axes stratégiques correspondant aux six (06) objectifs spécifiques de la politique nationale de décentralisation.**

4. La finalité de la stratégie décennale est qu'à l'échéance des dix prochaines années, les collectivités territoriales (communes et les régions), disposent des capacités financières, humaines et techniques suffisantes pour la mise en valeur des potentialités de leur territoire, en lien avec le secteur privé, les interprofessions ainsi que les Organisations de la société civile (OSC). Alors autonomes, les deux niveaux de collectivités seront à même d'approfondir et de mettre en œuvre, contractuellement avec l'Etat, un développement de qualité de leurs politiques, aux plans local, régional, inter régional, sous régional et international.

5. La stratégie d'ensemble du cycle III de la décentralisation est sous-tendue par l'idée forte que toutes les politiques publiques décidées au niveau central doivent se traduire sur le terrain, dans toutes les collectivités territoriales du pays. Cette stratégie positionne les collectivités territoriales, accompagnées par l'administration territoriale et les services techniques déconcentrés, comme les acteurs privilégiés de production et de mise à disposition des services publics locaux et de promotion du développement économique local destiné à procurer aux populations des revenus leur facilitant l'accès aux services locaux disponibles.

6. Dans le contexte actuel, les collectivités territoriales ne sont pas suffisamment en capacité de prendre les initiatives nécessaires pour enclencher la dynamique indispensable pour lancer et ensuite porter sur la durée les actions préconisées dans la politique et déclinées en activités dans le plan d'action quinquennal. Pour enclencher une telle dynamique et installer définitivement la décentralisation comme mode de gouvernance publique, aussi bien au niveau central que local, la stratégie décennale comporte les modalités d'opérationnalisation.

7. Un portage politique fort du Président du Faso qui se traduirait par son engagement solennel et ferme dans le Cycle III de la décentralisation.

8. Une rupture nette avec les modes de portage politique, de pilotage et de coordination des cycles précédents de la décentralisation et visible pour toutes les parties prenantes du processus dès la phase de lancement (entre 6 et 18 mois après le démarrage du premier plan d'actions quinquennal). Le Plan d'actions quinquennal 2017-2021 décrit les décisions politiques à prendre et les actions à mettre en œuvre au cours de cette phase de lancement pour donner à la politique les meilleures chances de réussite. Au nombre de ces mesures et

actions stratégiques figure la prise par le Président du Faso d'une décision permettant l'opposabilité de la décentralisation à toutes ses parties prenantes, notamment tous les départements ministériels ayant d'une façon ou d'une autre des interventions au niveau local et obligation de collaborer avec les collectivités territoriales, directement ou via leurs services déconcentrés.

**9. La transversalité de la décentralisation et la territorialisation des politiques publiques comme porte d'entrée de la politique nationale de décentralisation.** La mise en œuvre dès le démarrage du plan quinquennal 2017-2021 de la transversalité de la décentralisation et de la territorialisation des politiques publiques sont les conditions de réussite de la politique nationale de décentralisation.

**10. Un leadership fort du ministère en charge de la décentralisation dotée de toutes les compétences techniques.** La mise en œuvre des plans d'actions de la stratégie décennale est pilotée par le ministère en charge de la décentralisation et le suivi-évaluation des résultats par la CONAD. Toutefois, cette mise en œuvre se fera dans l'esprit que le plan d'action de la politique nationale de décentralisation n'est pas celui du ministère en charge de la décentralisation mais le plan d'action d'une réforme dont il assure le pilotage. L'exécution des plans d'action successifs devrait être inclusive avec un partage clair des rôles et des ressources mobilisées.

**11. Un partenariat actif basé sur la reconnaissance des prérogatives de chaque partenaire.** Un partenariat réel entre le ministère en charge de la décentralisation, les associations faïtières des collectivités territoriales (AMBF et ARBF), le secteur privé, la diaspora et les OSC sera rapidement mis en place, opérationnalisé et animé. Le leadership du ministère en charge de la décentralisation doit également rechercher de façon permanente un partenariat actif et gagnant-gagnant avec les structures et organisations ci-dessus citées.

**12. La cohérence et l'articulation entre actions / activités et composantes de la politique nationale de décentralisation.** L'architecture de la vision prospective de la décentralisation sur laquelle est bâtie la présente stratégie décennale montre clairement les liens existant entre les différents axes de ladite vision, axes devenus composantes dans le référentiel « politique nationale ». Les liens entre certaines actions / activités à l'intérieur de chaque composante et entre les composantes imposent la nécessité de démarches conjointes à définir afin de répondre aux objectifs communs ou aux résultats conditionnés ou corrélés dans le temps. La recherche permanente de cohérence et d'articulation entre actions et activités complémentaires est l'un des éléments essentiels de la présente stratégie.

**13.** Les PTF doivent inscrire leurs interventions dans les cadres définis par la stratégie décennale et son plan quinquennal. En effet, la tentation peut être grande pour un partenaire technique et financier de privilégier dans son intervention, telle ou telle zone géographique et ce, en fonction de son domaine stratégique d'intervention.

**14. La présente stratégie est basée sur une approche inclusive et de complémentarité entre composantes de la politique nationale.** Pour le maximum d'impact, il appartient aux autorités en charge du pilotage des plans d'action quinquennaux, de s'en approprier et de développer des capacités de négociation des projets et programmes d'intervention dans la décentralisation. A cet effet, il est important de considérer des dispositifs de financement communs. Il faudrait dans le moyen terme adopter un compact unique de projets et programmes de décentralisation placés sous l'égide du Ministère en charge de la

décentralisation afin d'obtenir une plateforme d'intervention en cohérence avec la stratégie nationale de la décentralisation.

**15.** La stratégie décennale de mise en œuvre de la politique nationale de décentralisation est construite autour d'un pivot, à savoir la **transversalité de la décentralisation**.

**16.** Tout autour de ce pivot s'ordonnent, avec plus ou moins d'interfaces entre eux, des principes et modalités d'opérationnalisation portant sur : i) la territorialisation des politiques publiques et le développement territorial ; ii) l'accompagnement de la décentralisation par la déconcentration ; iii) la prise en compte et la valorisation des potentialités des territoires ; iv) la mobilisation des ressources financières ; v) l'obligation de redevabilité ; vi) l'équité, le genre et l'inclusion ; vii) la durabilité et la recherche d'impact ; viii) la possibilité de recours à l'expérimentation pour les collectivités territoriales ; ix) la mutualisation et le partage des bonnes pratiques ; x) la mise en synergie des différents apports extérieurs ; xi) la gestion axée sur les résultats .

**17.** La stratégie décennale suit un séquençage en trois phases. La première phase, dite **phase de lancement** (d'une durée de 6 à 18 mois selon les spécificités des mesures à prendre) se traduit, en particulier, par des mesures et activités du plan d'action qui conditionnent la suite de l'exécution de la stratégie. Au cours de cette phase, les principales étapes à atteindre sont : i) adopter les référentiels ; ii) mettre en place :

- d'une part (a) le système de **portage de la politique nationale de décentralisation (par le Président du Faso, Chef de l'Etat)** ; (b), l'ancrage de son pilotage et de sa **coordination au niveau central (Ministère en charge de la décentralisation)** et au niveau **territorial** (gouvernorats) ; (c) les activités et décisions pour assurer la mobilisation des ressources pour le 1<sup>er</sup> semestre d'exercice ;
- d'autre part sur son cadre d'exécution, effectuer une **programmation budgétaire** (loi de programmation pluriannuelle) ainsi que la prise de mesures transversales, relativement à la **conception d'outils et méthodes** pour accompagner la territorialisation des politiques sectorielles, **l'implantation de ces différents outils et méthodes** (prévus sur les six (6) axes stratégiques) indispensables pour assurer l'exercice des missions des services déconcentrés et de l'administration territoriale.

**18.** La **seconde phase (années 2 à 5)** complète au plan temporel, la durée du premier Plan d'actions quinquennal. Elle se traduit par les activités et mesures contribuant à outiller les parties prenantes de la décentralisation d'outils d'animation et d'exécution de la PND, pour les amener à les utiliser de façon optimale, dans le cadre d'une démarche de formation-action mobilisant les services centraux et déconcentrés.

**19.** La **troisième phase (années 6 à 10)** est celle du second Plan d'actions quinquennal et correspond à la première période où les collectivités territoriales, impulsant leurs politiques régionales de développement, contractualisent avec l'Etat, sur une base pluriannuelle correspondant à une mandature, traduisant ainsi de nouvelles procédures de gouvernance, une montée en puissance et un élargissement du nombre des filières de production, avec des services publics locaux aux standards sous régionaux.

**20.** Cette phase se termine par l'évaluation finale de la stratégie décennale 2017-2026, l'exploitation des résultats obtenus et des leçons apprises pour l'élaboration de la seconde stratégie décennale.

## INTRODUCTION

La décentralisation en cours au Burkina Faso a été consacrée dans la Constitution de juin 1991 qui dispose que : « le Burkina Faso est organisé en collectivités territoriales » (article 143), et que « la loi organise la participation des populations à la libre administration des collectivités territoriales » (article 145).

Depuis la constitutionnalisation de la décentralisation au Burkina Faso, sa mise en œuvre a connu deux grands cycles :

- le cycle I de 1993 à 2003 avec comme faits majeurs, la création de la Commission nationale de la décentralisation (CND), l'adoption de textes législatifs sur la décentralisation<sup>2</sup> et la mise en place de 33 communes dites de plein exercice puis des 49 communes urbaines ;
- le cycle II de 2004 à 2015 marqué par l'adoption du Code général des collectivités territoriales (CGCT) qui a consacré la communalisation intégrale, les lois<sup>3</sup> relatives aux ressources humaines et aux ressources financières des collectivités territoriales et le Cadre stratégique de mise en œuvre de la décentralisation (CSMOD). Ce cycle a également connu l'organisation des élections locales d'avril 2006 et de décembre 2012, la création de la CONAD et de son Secrétariat permanent.

L'approfondissement de la décentralisation est fondé sur la loi n°055-2004/AN du 21 décembre 2004 portant Code général des collectivités territoriales au Burkina Faso ; il est marqué par : i) la communalisation intégrale du territoire ii) la création des régions collectivités territoriales, iii) les élections locales qui se sont succédé depuis 2006 et iv) l'enracinement progressif de ce processus dans le vécu quotidien des citoyens.

L'état des lieux de la décentralisation réalisé en 2015 a relevé les limites du processus engagé, en raison d'une somme de facteurs plus ou moins interconnectés ; limites relatives à :

- la qualité de la gouvernance locale ;
- la capacité d'exercice de la maîtrise d'ouvrage publique locale ;
- les ressources financières des collectivités territoriales ;
- la place du développement économique local dans les documents stratégiques et prospectifs.

Aussi, a-t-il été affirmé la nécessité d'engager un cycle III de décentralisation pour mieux construire le développement du pays avec des collectivités territoriales capables de produire des services publics locaux accessibles et de qualité et d'impulser le développement économique local.

---

<sup>2</sup> Les premières lois de décentralisation de 1993 qui ont été remplacées par les Textes d'Orientation de la Décentralisation (TOD) en 1998.

<sup>3</sup> La loi n°027-2006/AN du 21 décembre 2006, portant régime juridique applicable aux emplois et aux agents des collectivités territoriales ; La loi n°14-2006/AN du 9 mai 2006 portant détermination des ressources financières et des charges des collectivités territoriales.

Ce cycle III de la décentralisation s'appuie sur de nouveaux référentiels prospectifs et stratégiques, notamment un document de vision prospective de la décentralisation, un document de politique nationale, une stratégie décennale et un premier plan d'actions quinquennal de mise en œuvre.

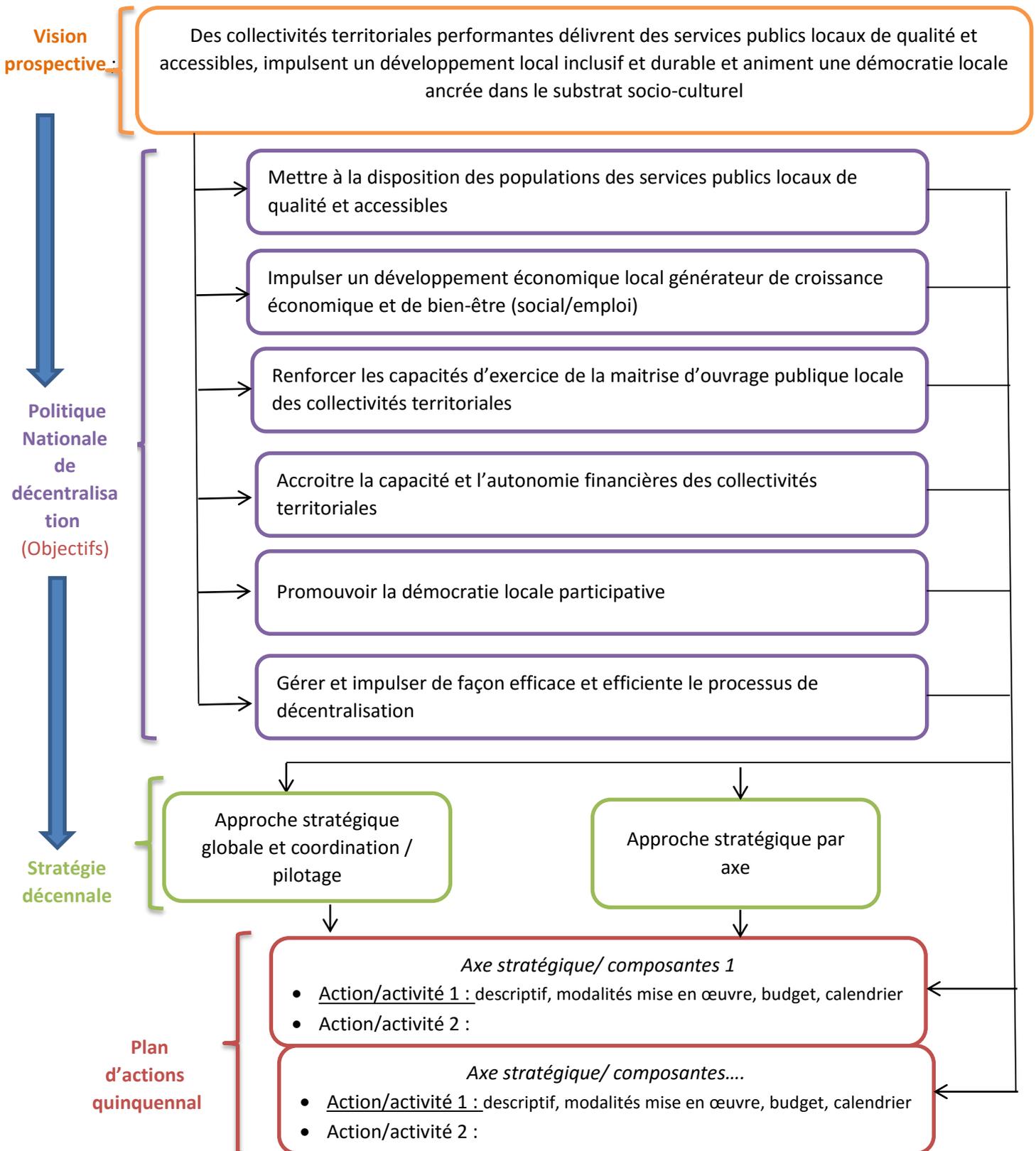
Il se caractérise notamment par :

- le fait qu'il est porté par un ensemble de référentiels, notamment une vision prospective à l'horizon 2040, assortie d'une politique nationale de décentralisation et d'une stratégie visant à mettre en œuvre cette politique ;
- le caractère transversal de la décentralisation qui se traduit dans les évolutions attendues en termes de complémentarité et de synergie entre décentralisation et déconcentration, de territorialisation des politiques publiques et se confirme par un portage politique au plus haut niveau et un dispositif de pilotage transversal porté par le ministère en charge de la décentralisation ;
- la volonté de renforcer les actions des collectivités territoriales en matière de développement économique local, tout en les aidant à mobiliser des ressources financières additionnelles via le recours à des partenariats public-privé, l'accès aux crédits, la valorisation des fonds de la diaspora, etc. ;
- le fait de positionner clairement les collectivités territoriales comme premiers acteurs de la décentralisation et pas simplement comme des bénéficiaires ;
- le fait d'avoir retenu la région à la fois comme espace de planification, de coordination des politiques publiques et sectorielles au niveau local, de portage et d'animation des stratégies de développement économique local et régional.

La stratégie décennale présente la démarche de mise en œuvre de la politique nationale de décentralisation pour une période de dix ans sur la base de choix stratégiques permettant d'aller résolument à la réalisation de la vision de la décentralisation affichée pour l'horizon 2040, à savoir : « ***Des collectivités territoriales performantes délivrent des services publics locaux de qualité et accessibles, impulsent un développement local inclusif et durable et animent une démocratie locale ancrée dans le substrat socio-culturel*** ».

La stratégie est déclinée selon les six (06) objectifs spécifiques de la politique nationale de décentralisation en six (06) axes stratégiques. Chaque axe stratégique est structuré en composante pour permettre la déclinaison des actions et des activités dans le plan d'actions.

## Architecture et liens entre les différents référentiels de la décentralisation au Burkina Faso



La stratégie décennale de mise en œuvre de la décentralisation au Burkina Faso est organisée selon le plan suivant :

- la démarche de conduite de la stratégie décennale présentant ses objectifs, sa stratégie d'ensemble et son phasage ;
- les lignes directrices de la démarche stratégique ;
- les choix stratégiques par axe stratégique ;
- le dispositif de pilotage, de coordination et de mise en œuvre avec son schéma global, ses modalités de fonctionnement, ses acteurs ;
- le système de suivi-évaluation et de gestion des risques ;
- la communication de soutien à la décentralisation.

La stratégie décennale est complétée par son plan d'actions quinquennal 2018-2022.

## 1. LA DEMARCHE DE CONDUITE DE LA STRATEGIE DECENNALE

### 1.1. La vision et les objectifs de la stratégie décennale

**La vision** de la stratégie décennale est qu'à son échéance, « *les communes et les régions disposent de capacités financières, humaines et techniques suffisantes pour impulser le développement économique local, en lien avec leurs forces vives et leurs potentialités et fournissent des services de base accessibles aux populations* ».

L'objectif global est d'organiser la mise en œuvre de la politique nationale de décentralisation au cours des dix prochaines années. De façon spécifique, ce référentiel dessine, d'une part, le cadre conceptuel de préparation et d'exécution des actions de mise en œuvre de la politique et procède, d'autre part, à la description des modalités opérationnelles d'exécution des plans d'actions quinquennaux.

Alors renforcés, les deux niveaux de collectivités seront à même d'approfondir et de mettre en œuvre, contractuellement avec l'Etat, leurs politiques pour un développement de qualité, aux plans local, régional, interrégional, sous régional et international.

Il s'agit, au cours des dix prochaines années (2017-2026), d'effectuer un saut qualitatif dans le processus de décentralisation. En effet, la stratégie décennale de mise en œuvre de la Politique nationale de décentralisation (PND) doit permettre, dans une première phase (de 5 années) de desserrer les goulots d'étranglement, tant institutionnels, qu'opérationnels et /ou financiers. Ceci ouvrira la voie à une seconde phase quinquennale où tous les acteurs des régions et des communes s'engagent dans une dynamique de réformes opérées au plan institutionnel, juridique et de renforcement des capacités. Cette seconde phase permettra de généraliser et de consolider la production de services publics locaux de qualité et accessibles, de même que l'animation d'un développement économique local s'appuyant sur la territorialisation des politiques publiques et la valorisation des potentialités locales dans le cadre d'une gouvernance locale renforcée.

### 1.2. La stratégie d'ensemble

La stratégie décennale est bâtie sur l'architecture de la vision prospective de la décentralisation à l'horizon 2040. Cette vision qui place les collectivités territoriales comme des acteurs majeurs du cycle III de la décentralisation et maîtres d'ouvrage du développement local, se caractérise par une architecture qui repose sur :

- i) **deux semelles ou racines** : d'une part, une gouvernance locale inclusive des territoires communaux, avec des acteurs locaux ayant foi en la décentralisation ; d'autre part un portage politique fort et un pilotage concerté de la politique de décentralisation, avec une synergie d'actions des acteurs ;
- ii) **deux ressorts (piliers ou tronc)** : indicateurs d'évolution et de performance, comprenant d'une part, des mécanismes de financement qui mixent les ressources fiscales locales, les financements publics et les partenariats financiers privés intérieurs et extérieurs et d'autre part, une Maîtrise d'ouvrage publique locale (MOPL) efficace et efficiente ;

- iii) **des produits attendus (résultats ou fruits)** : d'une part, les populations bénéficiant de services publics locaux de qualité et accessibles et d'autre part, un développement économique local durable inclusif et équilibré, servi par un réseau maillé de pôles régionaux valorisant leurs terroirs communaux, à partir d'une gestion foncière optimale, d'une appropriation de l'innovation et d'une ouverture sur le monde.

Le but ultime de la politique nationale de décentralisation étant le développement local, c'est-à-dire l'amélioration des conditions de vie des populations des villes et des campagnes du Burkina Faso, toutes les politiques publiques décidées au niveau central doivent se traduire sur le terrain, par leur mise en œuvre effective dans les collectivités territoriales. La politique portée par le cycle III du processus de décentralisation présente les collectivités territoriales comme des acteurs privilégiés de production et de mise à disposition des services publics locaux et de promotion du développement économique local à même de procurer aux populations des revenus leur facilitant l'accès aux services locaux disponibles. Elles sont accompagnées dans ce mouvement par l'administration territoriale et les services techniques déconcentrés, le secteur privé, les interprofessions et les OSC.

Le contexte actuel est marqué par la réticence, voire la résistance des ministères sectoriels à transférer les ressources nécessaires à la mise en œuvre des compétences transférées. Une telle situation peut bloquer la mise en œuvre de la politique nationale de décentralisation. Dans cette situation, les collectivités territoriales ne sont pas en capacité de prendre les initiatives nécessaires pour enclencher la dynamique indispensable, en vue de lancer et ensuite porter sur la durée les actions préconisées dans la stratégie et déclinées en activités dans le plan d'action quinquennal.

Pour enclencher une telle dynamique et installer définitivement la décentralisation comme mode de gouvernance publique, aussi bien au niveau central que local, la stratégie globale préconisée comporte les modalités d'opérationnalisation ci-après :

**(i) un portage politique fort.** Un engagement ferme du Président du Faso, Chef de l'Etat dans la mise en œuvre effective de la décentralisation ;

**(ii) une rupture nette avec les modes de portage politique, de pilotage et de coordination des cycles précédents de la décentralisation.** La rupture avec les cycles précédents du processus de décentralisation doit être visible, dès la phase de lancement (entre 6 et 18 mois après le démarrage du premier plan d'actions quinquennal), pour toutes les parties prenantes. Le plan d'actions quinquennal décrit abondamment les décisions politiques à prendre et les actions à mettre en œuvre au cours de cette phase de lancement pour donner à la politique les meilleures chances de réussite. Au nombre de ces mesures et actions stratégiques, figure la prise par le Président du Faso, Président de la CONAD, des textes et mesures imposant, à toutes les parties prenantes notamment tous les départements ministériels ayant d'une

façon ou d'une autre des interventions au niveau local, l'obligation de collaborer avec les collectivités territoriales, directement ou via leurs services déconcentrés ;

**(iii) la transversalité de la décentralisation et la territorialisation des politiques publiques comme porte d'entrée de la politique nationale de décentralisation.** La transversalité de la décentralisation et la territorialisation des politiques publiques sont les conditions de réussite de la politique nationale de décentralisation. Il convient que les parties prenantes, en particulier le Président de la CONAD, prennent des mesures pour leur opérationnalisation. Des lignes directrices concernant ces principes ou modalités d'intervention sont explicitées dans le présent référentiel et des préconisations claires figurent dans le plan d'actions quinquennal 2017-2021 ;

**(iv) un leadership fort du ministère en charge de la décentralisation.** La mise en œuvre des plans d'actions de la stratégie décennale est pilotée par le ministère en charge de la décentralisation et la CONAD. Toutefois, cette mise en œuvre se fera dans l'esprit que le plan d'action de la de la stratégie décennale de mise en œuvre de la PND n'est pas celui du ministère en charge de la décentralisation mais le plan d'actions d'une réforme dont il assure le pilotage. Le principal handicap dont souffert le processus de décentralisation, en tant que réforme institutionnelle majeure, a été d'être considérée comme une politique sectorielle et non comme une politique transversale s'imposant à toutes les politiques sectorielles qui doivent l'intégrer dans leurs stratégies de mise en œuvre. L'élaboration et l'exécution des plans d'actions successifs doivent être inclusives avec un partage clair des rôles et des ressources mobilisées ;

**(v) un partenariat actif basé sur la reconnaissance des prérogatives de chaque partenaire.** Un partenariat réel entre le ministère en charge de la décentralisation, la CONAD et son Secrétariat permanent, les faîtières des pouvoirs locaux (AMBF et ARBF), le secteur privé, la diaspora et les OSC/ONG doit être rapidement mis en place, opérationnalisé et animé. Le leadership du ministère en charge de la décentralisation doit également rechercher de façon permanente un partenariat actif et gagnant-gagnant avec les structures et organisations ci-dessus citées ;

**(vi) les Partenaires techniques et financiers (PTF) doivent inscrire leurs interventions dans les cadres définis par la stratégie décennale et son plan d'actions quinquennal.** En effet, la tentation peut être grande pour un PTF de privilégier dans son intervention, telle ou telle zone géographique et ce, en fonction de son domaine stratégique d'intervention.

La présente stratégie est basée sur une approche inclusive et de complémentarité entre les axes stratégiques. Pour le maximum d'impact, il appartient aux autorités en charge du pilotage des plans d'actions quinquennaux, de s'en approprier et de

développer des capacités de négociation des projets et programmes d'intervention dans la décentralisation. A cet effet, il est important de privilégier des dispositifs de financement communs. Il faudrait, dans le moyen terme, adopter un compact unique de projets et programmes de décentralisation placés sous l'égide du Ministère en charge de la décentralisation afin d'obtenir une plateforme d'intervention en cohérence avec la stratégie nationale de la décentralisation.

### 1.3. Le phasage de la stratégie décennale

Le premier quinquennat de la stratégie décennale englobe le mandat actuel des autorités locales et coïncide avec la période couverte par le PNDES. De ce fait, il devra surtout s'attaquer à la production des instruments juridiques, à l'élaboration des outils de renforcement des capacités, à l'information/sensibilisation et formation des acteurs locaux, ainsi qu'à l'expérimentation éventuelle de certains outils ou dispositifs innovants de production des services publics locaux. De plus, tirant profit du PNDES, le premier plan d'actions quinquennal prévoit la réalisation d'infrastructures de base à poursuivre et à déployer au cours du deuxième quinquennat de la stratégie décennale. Il s'achèvera par l'évaluation des actions entreprises et la formulation des actions et activités du deuxième plan d'actions quinquennal.

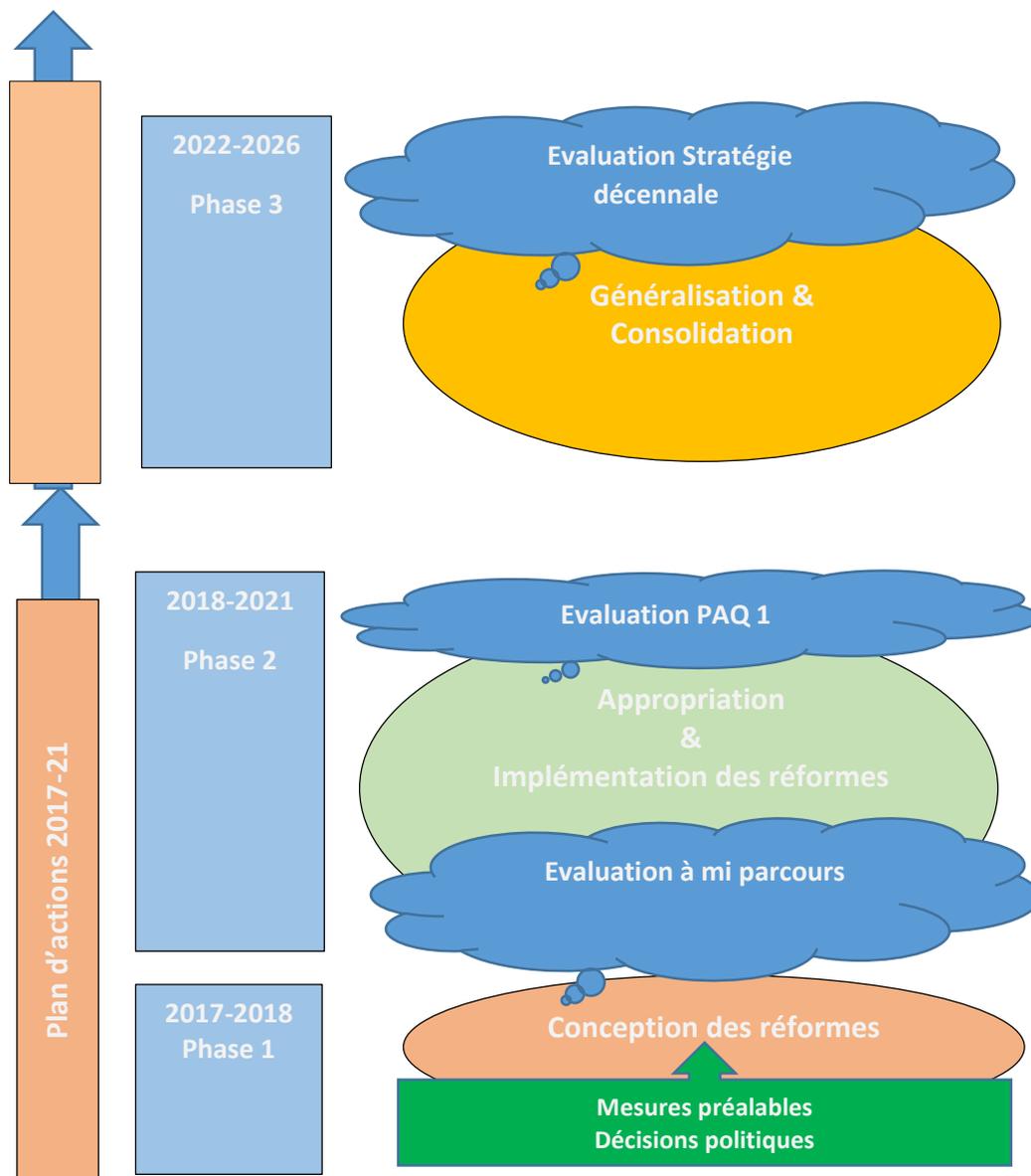
Le deuxième quinquennat de la stratégie décennale permettra de lancer la production accélérée et d'améliorer la qualité des services publics locaux par l'application des outils, le fonctionnement des dispositifs de production des services, la création et la mise en service des investissements structurants.

La stratégie décennale suit un séquençage en trois (3) phases :

- **la première phase, dite phase de lancement** (d'une durée de 6 à 18 mois, selon les spécificités des mesures à prendre) correspond à la conception des réformes. Elle se traduit, en particulier, par la prise de décisions ou de mesures préalables qui conditionnent la suite de l'exécution de la stratégie. Au cours de cette phase, les principales étapes à franchir sont :
  - o adopter les nouveaux référentiels ;
  - o mettre en place : (i) le système de portage de la politique de la décentralisation (au niveau du Président du Faso) ; (ii), le pilotage et la coordination au niveau central par le ministère en charge de la décentralisation, et la coordination administrative au niveau régional par les gouvernorats) ; (iii) les activités et décisions pour assurer la mobilisation des ressources pour le 1<sup>er</sup> semestre d'exercice ;
  - o effectuer une programmation budgétaire (loi de programmation pluriannuelle pour l'exercice des compétences et le fonctionnement des CT), prendre des mesures transversales, relatives à la conception et à la mise en œuvre d'outils et méthodes pour accompagner la territorialisation des politiques sectorielles et assurer l'exercice des missions des services déconcentrés et de l'administration territoriale.

- **la seconde phase (années 2 à 5)** correspondant à l'appropriation et à l'implémentation des réformes. Elle se traduit par les activités et mesures qui contribuent à outiller les parties prenantes de la décentralisation pour l'animation et l'exécution de la stratégie, dans le cadre d'une démarche de formation-action mobilisant les services centraux et déconcentrés, les collectivités territoriales, le secteur privé, les ONG/OSC, les programmes et projets de développement, les partenaires au développement ... ;
- **la troisième phase (années 6 à 10)**, est une phase de généralisation et de consolidation des réformes, des mesures et actions de la deuxième phase de la stratégie. Elle correspond à la période où les collectivités territoriales impulsent leurs politiques de développement local dans toutes ses dimensions, contractualisent avec l'Etat, sur une base pluriannuelle correspondant à une mandature, traduisant ainsi de nouvelles procédures de gouvernance, une montée en puissance et un élargissement du nombre des filières de production et de soutien à la production, avec des services publics locaux aux standards sous régionaux. Cette phase s'achève par l'évaluation finale de la stratégie décennale.

## Présentation de la progression des actions au regard des différentes composantes



## 2. LES LIGNES DIRECTRICES DE LA DEMARCHE STRATEGIQUE

La stratégie décennale de mise en œuvre de la politique nationale de décentralisation est construite autour d'un pivot, à savoir la transversalité de la décentralisation, autour duquel s'ordonnent, avec plus ou moins d'interfaces entre eux, les principes et les modalités ci-après :

- *la territorialisation des politiques publiques et le développement territorial ;*
- *l'accompagnement de la décentralisation par la déconcentration ;*
- *la prise en compte et la valorisation des potentialités des territoires ;*
- *la mobilisation des ressources ;*

- *l'obligation de redevabilité ;*
- *l'équité, le genre et l'inclusion ;*
- *la durabilité et la recherche d'impact ;*
- *la mise en synergie des différents apports extérieurs ;*
- *la mutualisation et le partage des bonnes pratiques ;*
- *la gestion axée sur les résultats de développement.*

## **2.1. La transversalité de la décentralisation**

La mise en œuvre de la décentralisation se traduit par l'opérationnalisation d'une politique transversale ou horizontale qui a un impact direct sur les politiques sectorielles. La décentralisation répond à quatre enjeux principaux :

- i) sur le plan politique, l'enjeu est celui du renforcement de la démocratie locale à travers les élections et la responsabilisation des populations ;
- ii) sur le plan économique, il s'agit d'organiser et de stimuler le développement à la base, créer les conditions d'un développement économique local, favoriser les échanges, valoriser les filières potentielles, etc. ;
- iii) sur le plan social, l'enjeu est d'assurer un meilleur accès aux services publics de base (santé, éducation, eau, assainissement, voiries principalement), d'apporter une meilleure réponse aux besoins de la population par l'amélioration de la fourniture des services de base et un accès équitable à des prestations de services de qualité ;
- iv) sur le plan institutionnel, l'enjeu est de faire évoluer les rapports entre les acteurs, les dispositifs et les instruments afin que chaque acteur dispose d'une capacité suffisante pour assumer ses fonctions.

Le caractère transversal de la décentralisation induit des réformes de procédures administratives et financières qui incombent à l'ensemble des administrations parties prenantes de la mise en œuvre de fonds publics à l'échelle du territoire national.

## **2.2. La territorialisation des politiques publiques et le développement territorial**

L'article 7 du Code général des collectivités territoriales (CGCT), reprenant l'article 143 de la Constitution de 1991, indique que « *Le Burkina Faso est organisé en collectivités territoriales* » et l'article 8 précise que « *La collectivité territoriale est une subdivision du territoire dotée de la personnalité juridique et de l'autonomie financière. Elle constitue une entité d'organisation et de coordination du développement. Les collectivités territoriales sont la région et la commune* ». De plus, les circonscriptions administratives correspondent au découpage territorial pour assurer l'implantation des services déconcentrés de l'Etat. Les circonscriptions administratives sont les départements, les provinces et les régions. Sur le plan des circonscriptions administratives, le niveau régional est déterminant pour la coordination des services techniques déconcentrés et l'accompagnement des CT.

Toute décentralisation vise, entre autres objectifs majeurs, à rapprocher l'Etat des citoyens et à permettre, à travers les collectivités territoriales, l'évolution du mode d'intervention de

l'Etat en i) améliorant la prise en compte des attentes des citoyens et la diversité des situations locales ; ii) favorisant l'émergence de dynamiques locales de développement. Cette recherche d'une meilleure efficacité de l'action publique conduit à rompre avec des logiques sectorielles descendantes pour entrer dans une logique de développement territorial.

Cette ligne forte de la stratégie de mise en œuvre de la politique nationale de décentralisation propose de créer les conditions de la territorialisation des politiques sectorielles et de développement territorial, à travers les choix d'organisation de l'action publique aux différents niveaux territoriaux et l'articulation des niveaux et des acteurs.

Il s'agira de combiner, d'une part, l'opérationnalisation effective des prérogatives des régions collectivités territoriales, et d'autre part, le renforcement d'une administration territoriale occupant une place centrale dans l'articulation étroite des interventions des services de l'Etat et celles des collectivités territoriales.

C'est à partir de cette notion de « territoire » que l'aménagement du territoire peut se mettre en œuvre aux différents niveaux territoriaux. C'est aussi à partir de cette notion de « territoire », que la décentralisation et la déconcentration vont se traduire par une territorialisation des politiques publiques. En effet, la disparité des territoires et de leurs priorités appelle des réponses adaptées qui ne peuvent pas être définies depuis le niveau central, les acteurs décentralisés et déconcentrés étant à même de mieux définir les modalités d'application des politiques nationales et sectorielles sur leur territoire. C'est la territorialisation de l'action publique qui se justifie par la nécessité d'adapter l'action de l'Etat aux réalités et aux spécificités de chaque territoire et de pouvoir ainsi mieux entraîner les acteurs locaux dans sa définition et son application.

Les régions (collectivités territoriales) doivent créer une dynamique de développement territorial et redonner confiance aux citoyens dans leurs institutions, notamment, grâce à des programmes d'investissement structurants améliorant l'accès à des services publics de qualité et à des actions à caractère économique facilitant le développement des secteurs productifs et de services. L'Etat accompagnera plus efficacement ces régions, leur donnera les moyens de valoriser leurs potentiels et veillera à une égalité des chances pour que le développement territorial soit porteur d'une équité sur l'ensemble du territoire dans l'accès aux services.

Dans cette optique, l'Etat s'engage vers la territorialisation de ses politiques publiques pour les adapter aux spécificités de chaque « région » avec trois objectifs complémentaires :

- amener les ministères à repenser la mise en œuvre de leur politique sectorielle en tenant compte des spécificités régionales afin d'optimiser l'offre de services et les potentialités des territoires ;
- donner la marge de manœuvre nécessaire, notamment budgétaire, aux services déconcentrés et aux collectivités territoriales afin qu'ils puissent travailler ensemble sur leurs objectifs de développement et articuler leurs actions ;

- réduire progressivement les disparités spatiales.

Cette évolution exige que l'Etat donne un contenu à cette territorialisation et assure sa mise en œuvre. C'est le rôle indispensable dévolu à l'administration territoriale notamment pour adapter l'action publique tout en veillant au respect des orientations nationales, de la législation et de la réglementation, et pour animer la concertation entre les acteurs ainsi qu'appuyer les collectivités territoriales. La stratégie décennale de mise en œuvre de la politique nationale de décentralisation confirme la position d'épine dorsale de l'Etat que constitue l'administration territoriale. Sans une administration territoriale qualifiée, la décentralisation ne pourra progresser.

La territorialisation part de la reconnaissance des prérogatives de chaque acteur à un niveau donné. Elle devrait aboutir à terme à des rapports contractuels entre l'Etat et les collectivités territoriales.

Cette ligne directrice de la stratégie décennale est déclinée en cinq points destinés à créer les conditions d'un futur développement territorial :

- i) la réaffirmation de la place des régions en tant que collectivités territoriales dont la mission est centrée sur le développement économique, les enseignements secondaires et supérieur, la formation professionnelle et la gestion de l'environnement. Ces régions doivent disposer d'outils permettant le pilotage et la mise en œuvre de leur développement ;
- ii) l'adaptation de l'organisation des services de l'Etat aux besoins de la décentralisation avec la dotation des services déconcentrés en moyens appropriés ;
- iii) la coordination de l'action publique (dont la fixation d'objectifs partagés) au niveau régional, provincial et départemental et ses liens avec l'action des collectivités territoriales afin de territorialiser les politiques publiques avec un rôle central accordé à une administration territoriale rénovée et renforcée ;
- iv) le développement économique régional, comme levier déterminant pour impulser un véritable développement économique local ;
- v) la mise en place d'un système de planification spatial souple, mettant en avant des schémas d'aménagement régionaux permettant à l'Etat de fournir les infrastructures structurantes en lien avec les potentialités et les besoins des régions, et aussi, la poursuite d'une stratégie de développement urbain pour répondre au sous-équipement des villes, en particulier des villes secondaires.

Ce choix stratégique d'aller vers la territorialisation des politiques publiques constitue la porte d'entrée de la cohérence territoriale.

### **2.3. L'accompagnement de la décentralisation par la déconcentration**

L'article 3 du Code général des collectivités territoriales indique que « *la décentralisation est accompagnée par la déconcentration des services de l'Etat dans le but de renforcer les capacités d'action des collectivités territoriales* » et l'article suivant précise que « *la représentation de l'Etat sur le territoire national s'effectue à travers les circonscriptions administratives* ». La décentralisation et la déconcentration sont les deux pendents d'une politique de décentralisation et les éléments structurants de la réforme de l'Etat. Les deux

processus étant intimement liés, les collectivités territoriales doivent disposer en face d'elles de services de l'Etat en mesure de les appuyer et de collaborer avec elles sur des objectifs partagés de développement. Ces deux processus appellent un partage clair de compétences entre les services de l'Etat et les collectivités, l'établissement de modes de collaboration adaptés et l'existence d'une capacité de coordination de l'action publique.

La stratégie de territorialisation des politiques publiques et du développement territorial constitue une première forme de l'accompagnement de la décentralisation par la déconcentration. Ce dernier doit également prendre la forme d'une complémentarité entre le renforcement de la maîtrise d'ouvrage publique locale et le redéploiement fonctionnel de l'administration territoriale et des services techniques déconcentrés en tant qu'appui de l'Etat à l'échelon déconcentré.

L'ambition de délivrer des services publics locaux de qualité impose d'installer, puis d'accompagner, les agents des collectivités territoriales dans la maîtrise de leurs responsabilités.

L'appui-conseil, le partage de ressources humaines entre communes et la mobilisation de l'expertise privée devraient, dans cette optique, tendre à renforcer les compétences (pendant un laps de temps plus ou moins long), à permettre à leurs agents d'assimiler et exploiter des savoir-faire et des savoir-être, pour au final disposer de services autonomes et efficaces.

Dans cette perspective, le mode d'exercice de la maîtrise d'ouvrage est un élément clef, nécessitant des actions et mesures qui amènent à la participation citoyenne. Ceci demande le renforcement de l'ingénierie locale, à travers un équilibre judicieux dans la répartition des actions entre « régie », « assistance à la maîtrise d'ouvrage » et « maîtrise d'ouvrage déléguée » et en sachant recourir, à bon escient, à la commande publique. En effet, la montée en puissance des capacités d'intervention des collectivités territoriales, dans l'exercice de leurs compétences, est dépendante de la mise en place de dispositifs d'accompagnement technique (commande et contractualisation avec des opérateurs privés, sur des missions d'ingénierie très spécifiques) au niveau régional et interrégional, qui répondent à une logique de renforcement de l'autonomie administrative et technique des communes et des régions.

Ces instruments d'appui aux communes et aux régions sont à concevoir et à mettre en place dans une optique de qualité du service délivré, sur des missions structurantes et permanentes. Des modalités de formation-action seront, dans cette perspective, à appliquer pour permettre aux agents des collectivités territoriales d'initier et de suivre l'exécution des tâches à eux confiées avec, au besoin, le conseil des services techniques déconcentrés et/ou de l'administration territoriale.

Par ailleurs, le redéploiement fonctionnel de l'administration territoriale et des services techniques déconcentrés renvoie à des questions de qualité de la représentation territoriale de l'Etat. Ce dernier va devoir ajuster, sinon revisiter les missions et les besoins de compétences y afférents afin d'être en harmonie avec les mutations : renforcement significatif des capacités opérationnelles des administrations et services déconcentrés, nécessaire réorganisation de façon à leur imprimer de nouvelles méthodes et approches

dans leurs interventions, déconcentration indispensable de la gestion budgétaire et du contrôle financier.

#### **2.4. La prise en compte et la valorisation des potentialités des territoires**

Partant d'un diagnostic qui articule à la fois les contextes locaux et extérieurs, les facteurs qui ressortent comme primordiaux sont les suivants :

- i) les inégalités sociales qui ne se réduisent pas entre les espaces urbains et les zones rurales ;
- ii) un marché du travail salarial atone avec une forte précarité des emplois de services ;
- iii) un processus de métropolisation bipolaire, sans modes de régulation publique effectifs de leur croissance au profit d'un réseau urbain d'agglomérations secondaires ;
- iv) des évolutions de l'économie internationale, révélatrices des limites du capitalisme financier et du consumérisme, face à des ressources mondiales limitées.

D'où l'option, à travers la décentralisation, d'explorer, via l'échelon régional, de nouveaux modes de développement économique local et régional au service de l'emploi et d'une valorisation durable des potentialités territoriales. Ce choix stratégique d'élaborer des stratégies DEL portées par les régions "collectivités territoriales" ambitionne de :

- contribuer, grâce à un accompagnement des dynamiques des filières de production leviers de développement économique durable, à l'élévation du bien-être collectif, ceci à la fois par la création d'emplois, de services et de produits. La stratégie de développement économique local et de cohérence territoriale (SDELCoT) devrait, dans cette perspective, renforcer ce lien entre économie et impacts sur le territoire, notamment par une recherche de synergie (clusters/pôles de compétitivité) entre dynamiques économiques, politiques publiques régionales (accompagnement des entreprises, de formation professionnelle et de recherche et développement) ;
- construire une logique de développement et de croissance soutenable à partir des potentialités locales et des capacités d'innovations ;
- équilibrer le développement économique local à l'échelle régionale et inter-régionale, sans ignorer à côté des filières porteuses des secteurs agricole et minier, les autres filières émergentes ou potentielles ;
- permettre aux régions d'être actives dans les modalités d'insertion sous régionale, voire internationale, en misant sur leurs filières majeures autant que sur leurs facteurs de différenciation ;
- conforter, sinon impulser, l'implantation de lieux collectifs de dialogue, au-delà des cadres de concertation régionaux, visant à co-construire en partenariat public/privé, des programmes et projets qui renforcent la compétitivité des filières autour d'actions mutualisées et/ou de contractualisation sur des objets d'intérêt partagé (Recherche et développement (R&D), marketing territorial, prospection à l'export).

Sans stratégies de développement économique local dans lesquelles les populations se reconnaissent, la croissance sur le long terme risque de rester atone ou éphémère, sans

contribuer localement à rehausser le niveau de vie tout comme la qualité des services publics locaux.

En s'appuyant sur la valorisation des potentialités locales et les filières « leviers » de développement économique durable (LDED) que les collectivités territoriales ont pu structurer, le développement économique local s'inscrit fondamentalement dans les territoires de ces filières que l'on peut décrire comme des Bassins de vie économique (BVE). Cette approche prend en compte la nécessité de réduire les disparités spatiales en matière d'équipements, condition sine qua non pour créer un environnement favorable à l'épanouissement et à l'émergence des dites filières.

L'approche de développement économique local, articulée avec les enjeux de cohérence territoriale, vise principalement deux objectifs : renforcer l'attractivité et la compétitivité des espaces ruraux, et, créer des pôles de compétitivité (lieu abritant des services mutualisés au sein d'un cluster) au niveau des villes.

La construction, par étape, des stratégies de développement économique local et de cohérence territoriale a pour finalité de permettre aux filières de faire ressortir ce qui leur fait cohérence, ce qui leur est nécessaire. Il convient ensuite de soutenir la planification et la programmation des actions à travers l'établissement des plans locaux de développement ainsi que la coordination entre les régions et les communes (formes d'intercommunalités ou de regroupements entre communes) concernées par des actions en lien avec une ou des filières active(s) sur leur territoire.

## **2.5. La mobilisation des ressources financières**

La stratégie décennale met l'accent sur le développement de ressources endogènes pour le financement de la décentralisation, afin d'inscrire le processus de décentralisation dans la durée et contribuer à l'autonomisation financière des collectivités territoriales. La stratégie consiste à :

- i) responsabiliser les collectivités territoriales par rapport à la mobilisation de ressources propres pour financer leurs compétences propres ;
- ii) responsabiliser l'Etat pour des transferts de ressources appropriées pour la prise en charge des compétences transférées et le soutien au développement local ;
- iii) mobiliser le secteur privé et la diaspora.

Ceci passe par la mise en place de dispositifs appropriés en matière de fiscalité locale, de mécanismes performants de transferts de ressources de l'Etat adossés à des systèmes de péréquation adaptés et prenant en compte les différences entre les collectivités territoriales (démographie, potentiel économique, pauvreté, potentiel fiscal, localisation) et la création de conditions cadres permettant une plus grande participation du secteur privé et de la diaspora.

Le recours aux ressources endogènes n'exclue pas une approche stratégique pour saisir les opportunités de l'environnement national, régional et international à travers la mobilisation des ressources provenant des partenaires étrangers, de la coopération décentralisée, du

secteur privé régional et international, des marchés financiers et bancaires, et de toutes les autres formes de financement innovants.

## **2.6. L'obligation de redevabilité**

La bonne gouvernance est au centre de toute gestion efficace des affaires publiques. Elle traduit la capacité des gouvernants à diffuser les bonnes pratiques de fonctionnement, à élaborer les bonnes politiques, à les mettre en œuvre et à les évaluer. Elle fait référence à la transparence, à l'obligation de rendre compte, à l'obligation de résultats, à la responsabilité au triple plan politique, administratif et économique.

Appliquer ce principe demande que les élus locaux, tout comme les agents de leurs services, l'intègrent dans leur mode d'agir, leur façon d'être au quotidien face à des citoyens-usagers des services publics locaux. L'amélioration de la qualité de cette redevabilité ne peut résulter du seul affichage de son objectif. Une démarche d'information / éducation/ communication devra concerner, à la fois, les militants des partis politiques, les agents des collectivités territoriales mais également les organisations de la société civile (à travers en particulier une vulgarisation via les radios et relais locaux d'opinion ainsi que pour les élèves, un programme d'éducation civique partant de l'école primaire jusqu'au lycée).

L'obligation d'appliquer ce principe va au-delà des seuls acteurs locaux mais concerne toutes les autres parties prenantes engagées dans la mise en œuvre du cycle III du processus de décentralisation.

## **2.7. La prise en compte de la sensibilité au genre, à l'équité et à l'inclusion**

La prise en compte de la sensibilité au genre, à l'équité et à l'inclusion implique, d'une part la prise de mesures de péréquation pour pallier les inégalités de potentiels naturels des collectivités territoriales, d'autre part l'engagement d'actions destinées à faciliter de façon équitable l'accès aux biens sociaux et aux facteurs de développement par les catégories sociales défavorisées, enfin l'implication et la prise en compte des intérêts et des capacités de tous les citoyens sans discrimination liée au sexe, à l'ethnie, à l'appartenance politique et toutes autres formes de discrimination.

## **2.8. La prise en compte des préceptes du développement durable**

Des menaces pèsent sur le modèle de développement qui prévaut. Les contraintes des dérèglements climatiques, la fin programmée du système énergétique fondé sur les énergies fossiles, des inégalités entre villes et zones rurales qui tardent à se réduire et engendrent des migrations vers les centres urbains constituent des éléments qui fragilisent les équilibres socio-économiques de la société burkinabè. S'atteler à un nouveau paradigme de développement, soutenable sur le plan environnemental, respectueux des individus et des équilibres socio-culturels, correspond aux objectifs de développement durable.

L'aspiration à la proximité et à la valorisation des produits locaux doit prendre le pas sur les logiques de développement basées sur les lois du marché international et trouver un écho qui tendanciellement s'amplifie auprès des citoyens-consommateurs. Les collectivités

territoriales doivent trouver les modalités pour soutenir cette tendance en intégrant des critères qui favorisent les circuits courts et valorisent les produits locaux.

## **2.9- La mutualisation et le partage des bonnes pratiques**

La mutualisation des moyens entre parties prenantes à la décentralisation procède de l'organisation de la solidarité entre elles. La mutualisation des moyens est une approche essentielle pour pallier aux insuffisances en ressources humaines, financières et matérielles. Elle permet aux acteurs locaux de renforcer leurs capacités d'intervention par la mise en commun de services, de ressources humaines et financières, ou encore le partage de leurs infrastructures et équipements.

Cette approche est particulièrement pertinente pour renforcer la capacité d'exercice de la maîtrise d'ouvrage publique locale par les communes et les régions. Le Code général des collectivités territoriales prévoit déjà quelques instruments de mutualisation, tels la communauté des communes, la communauté des régions ou la convention entre collectivités. Il est également convenable que des bonnes pratiques en la matière et plus généralement en matière de gouvernance locale puissent être capitalisées et partagées.

### **2.10. La mise en synergie des différents apports extérieurs**

L'hétérogénéité des types d'apports extérieurs, qui se traduisent en termes de concours à l'investissement ou en appui au renforcement de capacités, conduisent à deux conséquences principales :

- i) des disparités entre territoires (région, communes et au sein de chaque commune entre ses villages) en termes de ressources allouées, du fait que celles-ci ne sont pas toujours mises en place par le canal des plans locaux de développement, et en termes de modalités d'exécution de chacun des partenaires ;
- ii) des différences de contenu et de pédagogie, au niveau des outils et des supports, pour des actions de renforcement de capacités.

Cependant, au regard de la complémentarité indispensable entre les apports des partenaires techniques et financiers, ceux des collectivités étrangères dans le cadre de la coopération décentralisée et des associations et membres de la diaspora, seul un cadre de pilotage-suivi consolidé permettra d'avancer vers plus de synergies entre les actions de chacun. Pris séparément, chacun des profils de partenaires doit agir de manière transparente :

- pour les collectivités étrangères partenaires, leur action, traduite dans un cadre contractuel, devrait en particulier contribuer aux mesures de renforcement de capacités à travers la pratique de l'échange de savoir-faire et savoir-être, au regard de mêmes situations de travail, ou encore à la conception et à la mise en application de programmes d'action communs dans leurs collectivités respectives ;

- pour la diaspora et ses associations, il s'agira d'intervenir soit techniquement, soit par une implication financière, sur des programmes ou filières économiques en développement dans les territoires dont ils sont originaires ;
- pour les ONG, selon les domaines de spécialisation, il s'agira de veiller à infléchir, sinon à modifier fondamentalement les pratiques passées. Dans ce sens, les ONG seront invitées à inscrire leur concours à travers les PLD, de préférence sous forme de convention de maîtrise d'ouvrage déléguée (M.O.D) ou d'assistance à la maîtrise d'ouvrage (AMO) aux communes ou aux Conseils villageois de développement (CVD).

### **2.11. La gestion axée sur les résultats de développement**

La Gestion axée sur les résultats (GAR) est une approche de gestion adoptée par l'Etat du Burkina Faso à travers : i) son inscription dans les principes des politiques publiques, ii) l'expérimentation et l'adoption à partir de 2017 du budget programme.

L'approche GAR met l'accent sur l'obtention de résultats dans toutes les phases des politiques publiques (élaboration, mise en œuvre, suivi et évaluation). L'ensemble des principes et méthodes de l'approche GAR seront appliqués afin de donner le maximum de chances de parvenir aux résultats de développement visés par la décentralisation.

## **3. LES CHOIX STRATEGIQUES**

Les choix stratégiques sont opérés sur la base des six axes stratégiques suivants : (i) délivrance des services publics locaux, (ii) développement local et cohérence territoriale, (iii) maîtrise d'ouvrage publique locale, (iv) financement de la décentralisation, (v) gouvernance locale participation, (vi) pilotage et coordination du processus de décentralisation.

### **3.1. Axe stratégique 1 : Délivrance des services publics locaux**

#### **3.1.1. Approche stratégique de l'axe « délivrance des services publics locaux »**

##### a) Objet de l'axe stratégique

La délivrance des services publics locaux est un impératif pour assurer des conditions de vie favorables pour les populations. Essentiels pour la qualité de vie des populations, les services publics locaux sont indissociables de la lutte contre la pauvreté. De ce fait, leur délivrance constitue, avec le développement économique local, un impact majeur attendu de l'action des collectivités territoriales.

Le document de vision prospective de la décentralisation à l'horizon 2040 fait de la délivrance des services publics locaux de qualité et accessibles un axe stratégique résultant des autres axes stratégiques que sont le portage politique, la gouvernance locale

participative, la maîtrise d'ouvrage publique locale et le financement des collectivités territoriales.

Les services publics locaux traduisent ce que les collectivités territoriales, à travers les compétences qui leur sont dévolues, ont comme devoirs vis-à-vis des citoyens : œuvrer à la satisfaction de leurs droits en tant que femmes et hommes vivant dans les communes et les régions. L'état civil, l'éducation, la santé, l'ordre public, la sécurité et l'hygiène, l'eau et l'assainissement, l'habitat et le foncier, la voirie urbaine et les pistes rurales, sont les services essentiels attendus par les populations.

L'effet attendu, au terme de la mise en œuvre de la politique nationale de décentralisation, est que des services publics locaux de qualité sont disponibles et accessibles aux populations. Les extrants ou résultats attendus dans chacune des trois (03) composantes sont :

- des capacités de délivrance des services publics locaux assurées ;
- une offre accrue et une accessibilité des services publics locaux de qualité ;
- le contrôle de l'accessibilité et de la qualité des services publics locaux assuré.

Il s'agit de mettre à disposition toute la gamme des services répondant aux besoins des citoyens et aux standards de qualité répondant à des critères partagés à l'échelle communautaire de l'UEMOA voire de la CEDEAO, avec des mécanismes de veille citoyenne pour s'assurer de la satisfaction des populations. Le champ des services publics locaux comporte également des services qui relèvent de la sphère de l'économie. Ils sont traités dans l'axe stratégique « Développement économique local et cohérence territoriale ».

#### b) Objectif décennal de l'axe stratégique

L'objectif décennal de l'axe stratégique «délivrance des services publics locaux » est d'améliorer la qualité, la disponibilité et l'accessibilité des services publics locaux délivrés par les collectivités territoriales. Les résultats attendus au terme de dix années de mise en œuvre de la politique nationale de décentralisation sont les suivants :

- les capacités de production et de délivrance des services publics locaux par les communes et les régions ont été renforcées dans plus de 80% des collectivités territoriales ;
- les collectivités territoriales ont amélioré la qualité des services publics locaux les plus essentiels et accru leur disponibilité et leur accessibilité ;
- le contrôle de la qualité, de la disponibilité et de l'accessibilité des services publics locaux est assuré dans les collectivités territoriales.

Ainsi, il est attendu, au terme de la décennie, un niveau de production et de mise à disposition de services publics locaux qui satisfait la majorité de la population, aussi bien en termes de qualité que d'accessibilité.

#### c) Stratégie globale de mise en œuvre de l'axe stratégique

Produire et délivrer des services publics locaux de qualité et accessibles s'inscrit dans un cadre où les fournisseurs (communes et régions) et les bénéficiaires (ménages et opérateurs économiques) ont en partage des critères d'appréciation de ce que devrait être la qualité recherchée pour les différents services considérés. De fait, quels que soient les objectifs décennaux projetés, leur atteinte sera tributaire des actions conduites pour enraciner la démocratie locale et l'appropriation sociale et politique de la décentralisation.

L'articulation avec l'axe stratégique « gouvernance locale participative », qui porte ces trois enjeux, est donc à intégrer dans une démarche stratégique complémentaire. Celle-ci consistera à construire et à accompagner un plan d'information/ éducation/ communication qui articule le renforcement des capacités de toutes les catégories d'acteurs impliqués :

- élus locaux (et militants locaux des partis politiques) ;
- agents des services des collectivités territoriales ;
- agents de l'Etat (services techniques déconcentrés) qui les appuient et conseillent ;
- représentants des forces vives locales bénéficiaires de ces services (organisations de la société civile, associations locales partenaires en matière d'éducation, santé, adduction d'eau et hydraulique,...).

Dans ce cadre, il s'agira de déployer graduellement des actions de conscientisation/formation sur les standards de qualité, parallèlement à l'intégration desdits standards à travers les activités de planification (PLD), de programmation (PAI) puis de mise en œuvre (marchés publics, conventions de délégation de services...) et de redditions des comptes, ceci en :

- renforçant les capacités d'offre de ces services, ce qui suppose, concomitamment :
  - i) une prise de conscience, par les élus locaux, que les services publics locaux sont une finalité de leur action et une réponse à des droits sociaux des populations dont la charge revient aux collectivités territoriales en assumant l'exercice des compétences qui leur sont dévolues ;
  - ii) l'établissement d'un répertoire des services prioritaires qui servira de référence pour le renforcement de l'ingénierie de production (infrastructures et équipements), tant au stade de l'élaboration des plans communaux et régionaux de développement que de leur mise en œuvre ;
- définissant des normes qui garantissent et qui permettent de mesurer la qualité et l'accessibilité des services publics locaux, du point de vue géographique et de leurs coûts ;
- assurant le contrôle de la qualité et de l'accessibilité des services publics locaux, sur la base d'une coordination fonctionnelle entre structures étatiques, administrations locales et organisations citoyens.

### **3.1.2. Approches stratégiques par composante**

Sur la base de ce qui précède, l'axe stratégique «délivrance des services publics locaux» se décompose en trois composantes :

- composante 1 : capacités d'offre des services publics locaux de qualité et accessibles ;
- composante 2 : offre de services publics locaux de qualité et accessibles ;
- composante 3: contrôle de l'accessibilité et de la qualité des services publics locaux.

**3.1.2.1. Composante « Capacités d'offre des services publics locaux de qualité et accessibles »**

a) Résultats attendus à l'échelle de 10 ans :

Pour atteindre le résultat escompté de la stratégie décennale, à savoir, « les capacités de production et de délivrance des services publics locaux par les communes et les régions sont renforcées », les choix stratégiques sont :

- d'élaborer un répertoire des services publics locaux essentiels à fournir aux populations, c'est-à-dire identifier clairement les services essentiels répondant à leur besoins, afin de mieux organiser leur fourniture ;
- de renforcer l'ingénierie de production et de délivrance des services publics locaux de qualité à travers notamment la réalisation des infrastructures de base, le recrutement ou la mise à disposition de personnels compétents dans le cadre de la mise en place de services techniques locaux efficaces.

b) Stratégie spécifique de mise en œuvre de la-composante « capacités d'offre des services publics locaux de qualité et accessibles »

Les actions de renforcement des capacités d'exercice de la maîtrise d'ouvrage publique locale contribueront à la délivrance de services publics de qualité et accessibles. En effet, il est nécessaire de pallier aux limites techniques des collectivités territoriales en organisant le partenariat et la contractualisation avec les services techniques déconcentrés, les organisations de la société civile, les ONG et le secteur privé pour la production efficiente des services publics.

Pour ce faire, les choix opérés sont :

- de concevoir des outils-types d'aide à la contractualisation et au partenariat (guides, modèles de contrats types, convention, protocole d'entente,) en fonction des modes de production/co-production des services publics locaux ;
- d'organiser des opérations pilotes d'implémentation d'outils de contractualisation et de partenariat de la production /co-production de quelques services publics locaux.

En ce qui concerne les services déconcentrés de l'Etat (chefs de circonscriptions administratives et de services techniques déconcentrés), il s'agira de distinguer, dans leurs nouveaux rôles d'accompagnement des collectivités territoriales, les actions découlant de leurs nouvelles attributions des actions particulières d'appui pouvant faire l'objet de contractualisation à l'initiative des exécutifs locaux.

**3.1.2.2. Composante « Offre de services publics locaux de qualité et accessibles »**

a) Résultats attendus à l'échelle de 10 ans :

Le résultat attendu de cette composante dans la politique nationale de décentralisation est : « des services publics locaux accessibles et de qualité disponibles ». Le résultat intermédiaire attendu à l'échéance de la décennie est que « les collectivités territoriales ont amélioré la qualité des services publics locaux les plus essentiels et accru leur disponibilité et leur accessibilité, dans au moins 80% d'entre elles ».

C'est dire qu'à l'échéance de la décennie, au moins 80% des communes et des régions, fortes des dispositions de renforcement des capacités prévues dans la composante « Capacités d'offre des services publics locaux de qualité et accessibles » (revue des plans locaux de développement pour y prioriser la délivrance des services publics locaux, réalisation d'infrastructures de base pour la production des services essentiels répertoriés), devront être en mesure de produire et de délivrer des services publics locaux accessibles et de qualité .

b) Stratégie spécifique de mise en œuvre de la composante « Offre de services publics locaux de qualité et accessibles »

Pour parvenir à la fourniture effective des services publics locaux de qualité et accessibles, les choix stratégiques opérés sont :

- d'édicter des normes de qualité et d'accessibilité géographique et financière qui préciseront :
  - d'une part les critères de qualité qui devront accompagner la production des services publics locaux (exemples, sur la fiabilité des actes d'état civil, sur le niveau de propreté attendu des services de nettoyage, etc.) ;
  - d'autre part les critères d'accessibilité en termes d'accessibilité géographique (distances à parcourir, obstacles naturels à franchir), financière (coût des prestations de services), et prise en compte des femmes et hommes de toutes catégories et des personnes vulnérables (personnes de troisième âge, personnes vivant avec un handicap, ou indigentes) ;
- d'établir une situation de référence de la fourniture des services publics locaux dans chaque collectivité territoriale, de manière à mieux mesurer le niveau d'évolution souhaité et les progrès obtenus ;
- d'assurer l'appropriation des normes et standards par les agents des collectivités territoriales et tous les acteurs partenaires de la co-production des services publics locaux de qualité et accessibles (STD, OSC, privé...);
- d'informer les populations sur leurs droits d'accéder à des services publics locaux de qualité ;
- de moderniser le système d'état civil à travers son informatisation.

### **3.1.2.3. Composante « Contrôle de l'accessibilité et de la qualité des services publics locaux »**

a) Résultats attendus à l'échelle de 10 ans

Le dernier maillon de la fourniture de services publics locaux de qualité et accessibles est le contrôle de son effectivité. Dans la politique nationale de décentralisation, le résultat attendu de cette composante est « un contrôle de l'accessibilité et de la qualité des services publics locaux assuré ». Le résultat intermédiaire escompté à la fin de la stratégie décennale est que « le contrôle de la qualité, de la disponibilité et de l'accessibilité des services publics locaux est assuré ».

b) Stratégie spécifique de mise en œuvre de la composante Contrôle de l'accessibilité et de la qualité des services publics locaux »

Pour ce faire, le choix stratégique clé est de mettre en place et de renforcer l'efficacité des mécanismes de contrôle par les trois voies suivantes :

- la veille citoyenne pour l'accès à des services publics de qualité qui passera par :
  - la définition des mécanismes et outils de veille citoyenne, de lutte contre la corruption et des modalités de leur mise en place ;
  - la formation/information des populations sur leurs droits à des services publics locaux de qualité et accessibles ;
  - la promotion des voies d'interpellation citoyenne (émissions de radios locales, fora publics, assemblées, boîtes à idées, espaces inter actifs sur les sites Web des CT et sur les réseaux sociaux, etc.).
- le contrôle administratif et interne sur la qualité et l'accessibilité des services publics locaux fournis, ce qui passera par :
  - la création et la mise en place des services régionaux d'inspections techniques et le contrôle par les services de contrôle de l'Etat ;
  - le suivi et le contrôle internes de la délivrance des services publics locaux par les exécutifs locaux, les élus locaux et les CVD.

## **3.2. Axe stratégique 2 : Développement économique local et cohérence territoriale**

### **3.2.1. Approche stratégique de l'axe « Développement économique local et cohérence territoriale »**

a) Objet de l'axe stratégique

Relever les défis du développement économique des territoires passe par une bonne articulation entre gouvernance locale et économies des « bassins de vie économiques : agrégation de territoires ruraux et urbains ».

Les enjeux à la croisée de ces deux approches se définissent en particulier par rapport à :

- la valorisation durable des ressources naturelles ;
- l'investissement dans les filières de production et les services générateurs de valeur ajoutée qui en résulte ;
- la garantie que la génération des revenus et l'accès aux services soient équitablement partagés ;

- la prise en considération de la démographie dans les exercices de projection, de planification et de prospective territoriale, les tendances démographiques étant au cœur des processus de transformation structurelle ;
- le portage de la stratégie DELCOT par les régions « collectivités territoriales ».

La construction des démarches de développement économique local est ainsi appréhendée à travers la mobilisation des acteurs du territoire, la valorisation des potentialités économiques locales, en privilégiant les ressources locales, leur bonne gestion et la diversification des économies rurales.

Cette démarche de stratégie de développement économique local et de cohérence territoriale se traduit en particulier par une réflexion sur les dispositifs et l'échelle de l'action des collectivités territoriales au plan économique : formation professionnelle, recherche et développement, réseaux de transport, infrastructures et équipements support, hôtels d'entreprises/espaces de « travail partagé » et pépinières d'entreprises, ...

La décentralisation est considérée comme le moyen de l'action publique qui fournit le plus de possibilités pour encourager le développement territorial. Cependant, il est en outre essentiel de faire évoluer les modalités d'intervention de l'Etat vers les collectivités territoriales, fondées sur des cohérentes transversales, ceci en renforçant les compétences des collectivités locales et en replaçant les forces vives locales et les territoires au centre des stratégies de développement. Trois finalités sont projetées :

- i) assurer les fonctions de cohérence territoriale et les mécanismes/outils de coopération inter collectivités ;
- ii) créer localement des richesses comme moyen d'améliorer les revenus des citoyens ;
- iii) améliorer le bien-être des citoyens à travers des services publics de qualité obtenus grâce à des ressources fiscales consolidées.

Pour les atteindre, il faut une approche renouvelée au plan du rôle des collectivités territoriales en matière économique. Cela ne sera possible que si les créateurs de richesses et les entreprises sont concurrentielles à l'échelle sous régionale. Ainsi, l'option stratégique relative au développement économique local part des acteurs locaux en tant que vecteur de mise en valeur des potentialités territoriales à travers l'organisation de filières. Cette option stratégique résulte de l'analyse des dynamiques économiques pour aboutir à la définition d'une stratégie de développement local et de cohérence territoriale à l'échelle régionale avec, si cela s'avère la réalité, une dimension interrégionale.

Ces dynamiques économiques locales, dessinent en effet des bassins de vie économique<sup>4</sup> qui font fi des limites administratives des communes et des régions. C'est donc en mettant en vis-à-vis les porteurs des dynamiques économiques locales (à travers leurs organisations par filière) avec les instances politiques régionales, que l'on pourra amorcer l'élaboration de la stratégie de développement économique local et de cohérence territoriale.

## b) Objectif décennal de l'axe stratégique

---

<sup>4</sup>On caractérise un bassin de vie économique comme un espace regroupant une somme de communes où des filières portant sur un secteur X ou Y sont structurées professionnellement parlant et dotées d'infrastructures de stockage, transformation et services (selon leurs champs d'activités)

L'objectif stratégique décennal consiste à faire des régions du Burkina Faso des territoires porteurs de stratégies de développement économique, qui placent leurs filières de production à des niveaux de compétitivité au moins aussi élevés que les standards des autres pays de la zone CEDEAO.

Les résultats attendus à l'échelle de 10 ans :

- le développement économique local est boosté par les stratégies de développement économique local et de cohérence territoriale de chaque région ou inter région ;
- la prise en compte et la budgétisation, au niveau des CT, des activités relatives au développement économique local et de cohérence territoriale ;
- des politiques de développement, de structuration de filières et de mise en commun de moyens, via les partenariats public-privé, renforcent l'attractivité et la compétitivité des territoires autant que les modes d'appuis aux entrepreneurs pour améliorer leurs capacités ;
- une répartition rationnelle des infrastructures et des équipements à l'échelle régionale, a été engagée et se consolide, via la mise en place d'intercommunalités qui renforcent la cohérence interterritoriale et réduisent les poches territoriales de pauvreté ;
- les élus communaux sont dotés des moyens, en phase de planification de leurs plans communaux de développement, pour mieux identifier et localiser les programmes d'investissement dans des zones adéquates ainsi que les éléments structurants dont la réalisation est susceptible de façonner positivement l'image de leur territoire, du point de vue économique, social et environnemental ;
- l'offre foncière est déployée, dans ses trois acceptions (habitat, production, conservation), en référence aux préceptes du développement durable, afin de réduire l'artificialisation des sols ;
- les régions se positionnent, en lien avec leurs communes, comme des instruments de l'organisation rationnelle des territoires, en termes de maillage urbain, d'infrastructures et d'équipements dans l'optique de la compétitivité des filières.

D'autres résultats complémentaires sont attendus, en articulation avec d'autres axes de la stratégie décennale :

- des apports accrus du secteur privé en tant qu'acteur majeur du financement du développement local et national ;
- des apports financiers et techniques de la diaspora accrus, dont l'usage est coordonné par les collectivités territoriales ;
- l'administration territoriale et les services techniques déconcentrés de l'Etat reçoivent de l'Etat les ressources nécessaires à la mise en œuvre de leur mission de coordination de l'action publique au niveau local et d'accompagnement de la décentralisation ;
- une meilleure articulation entre instruments de planification socio-économique et spatiale afin d'assurer une bonne cohérence territoriale.

c) Stratégie globale de mise en œuvre

La démarche stratégique consistera à structurer un cadre de concertation public-privé avec l'ensemble des acteurs, à travers un mode itératif d'élaboration des stratégies de développement économique local et de cohérence territoriale de chaque région, pour répondre à plusieurs ambitions complémentaires :

- réfléchir, dégager et partager une vision prospective et la traduire dans une stratégie opérationnelle à laquelle adhèrent et s'investissent les acteurs des territoires ;
- fournir une matière pour la priorisation des actions des plans de développement des régions et communes en matière de développement économique local et de cohérence territoriale, sur la base de filières majeures et innovantes dans tous les secteurs économiques ;
- assurer la cohérence et générer des synergies entre les actions initiées à travers le plan régional de développement, les plans communaux de développement et les autres instruments de planification et d'aménagement du territoire tant au niveau vertical qu'horizontal. Les régions assurant l'impulsion du développement économique local et portant les politiques de formation professionnelle, recherche et développement, transports, culture, (...), et les communes assurant la gestion de services locaux qui impliquent le secteur privé ;
- maîtriser les effets d'une concurrence internationale de plus en plus acharnée, nécessitant en permanence d'être vigilant et réactif (sous forme d'observatoire de « clusters »<sup>5</sup> ou de pôle de compétitivité<sup>6</sup>) pour anticiper les risques de diminution de la compétitivité de leurs filières, à travers le portage de démarches d'excellence ;
- affronter les effets de l'extension des zones urbanisées au détriment des zones foncières naturelles et agricoles ;
- contribuer à dynamiser des formes d'économie sociale et solidaire pour absorber les contrechocs des aléas des marchés relativement à des produits d'exportation ;
- ancrer le développement régional, par le biais des cahiers des charges des marchés publics des collectivités territoriales, en soutenant l'économie circulaire, moins sensible à la concurrence internationale mais surtout moyen pour fournir différents profils d'emplois aux jeunes, aux femmes et personnes vulnérables.

Face, à l'ouverture des échanges induits par les cadres de coopération sous régionaux (CEDEAO et UEMOA) et par les accords internationaux (OMC), et tenant compte de la rapidité des mutations technologiques, les filières de production sont toutes dans l'obligation de veiller aux évolutions de leur secteur et d'être capables de s'adapter, sinon à défaut de périliter.

Disposer de moyens de formation en adéquation avec leur potentiel, afficher leur dynamisme par des outils adaptés de marketing territorial, soutenir les dynamiques portées par leurs structures professionnelles, sont des conditions cumulatives à une bonne santé de

---

<sup>5</sup>Un **cluster** est un regroupement d'entreprises et d'institutions faisant partie d'un même secteur d'activité (même domaine de compétences) proches géographiquement, reliées entre elles et complémentaires. Ce regroupement permet à ses entreprises membres de bénéficier d'avantages compétitifs grâce notamment aux "externalités" qu'elles suscitent.

<sup>6</sup>Un **pôle de compétitivité** est une combinaison, sur un espace géographique donné, d'entreprises, de centres de formation et d'unités de recherche publiques ou privées, agissant en synergie autour de projets communs, au caractère innovant. Leur partenariat s'organise autour d'un marché et d'un domaine technologique et scientifique qui lui est attaché, et doit rechercher une masse critique pour atteindre une compétitivité et une visibilité internationale" (*définition de la Délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité du territoire –DATAR– de France*)

l'économie de son territoire, vue à travers l'implantation de filières ou à travers la qualité de son armature urbaine.

A l'instar des régions des pays limitrophes, les régions burkinabè ont un défi majeur à relever, celui d'accompagner leur jeunesse à se construire un avenir.

C'est dans cette perspective que les pouvoirs locaux, quelles que soient les filières à développer, doivent agir, sur le court, moyen et long terme. Ainsi, savoir doser, avec efficience, les différents ingrédients qui feront que leur territoire sera plus ou moins en mesure de valoriser et d'optimiser ses potentialités, les inscrire dans les politiques de l'Etat (par le biais de la territorialisation des politiques sectorielles) tel est le challenge qui s'offre, conjointement, aux élus régionaux et communaux.

Au regard des résultats attendus, l'axe stratégique « *Développement économique local et de cohérence territoriale* » va consister à :

- i) responsabiliser l'Etat par rapport à ses engagements, notamment en termes de développement économique local et de cohérence territoriale ;
- ii) responsabiliser les collectivités territoriales (région et communes) par rapport à la nécessité d'agir avec les forces vives structurées de leur territoire, dans une optique de valorisation durable de leurs potentialités et de ressources foncières ;
- iii) exploiter le cadre de coopération sous régionale ouvert à l'intégration des économies transfrontalières ;
- iv) optimiser les investissements régionaux et communaux en renforçant le maillage urbain, les synergies ville-campagne ainsi que les équilibres interrégionaux ;
- v) promouvoir la territorialisation des politiques publiques afin d'assurer une meilleure cohérence territoire dans la mise en œuvre de l'action publique.

### **3.2.2. Approches stratégiques par composante**

Quatre (4) composantes ont été formulées dans cet axe stratégique comme suit :

- composante 1 : « élaboration des stratégies de développement économique local et de cohérence territoriale » ;
- composante 2 : « mise en œuvre de la stratégie de développement économique local et de cohérence territoriale » ;
- composante 3 : « promotion des dynamiques de coopération sous régionale » ;
- composante 4 « promotion de la bonne gouvernance foncière ».

#### **3.2.2.1 composante « Elaboration des stratégies de développement économique local et de cohérence territoriale »**

a) Résultats attendus à l'échelle de 10 ans

Le résultat attendu de cette composante dans la politique nationale de décentralisation est que « les stratégies et les outils du DELCOT sont élaborés et sont appropriés par les acteurs ».

Les résultats intermédiaires escomptés, à la fin de la stratégie décennale, sont que :

- toutes les régions sont dotées de stratégies de développement économique local et de cohérence territoriale depuis le premier plan d'actions quinquennal ; plus de la

moitié des régions sont arrivées au terme de l'exécution de leur première stratégie DELCOT à la 10<sup>e</sup> année ; les cadres de concertation régionaux et communaux jouent leur rôle d'analyse et de catalyseur des actions des différentes parties prenantes, avec des administrations territoriales qui coordonnent et des conseils régionaux eux-mêmes évoluant, complémentairement, vers des fonctions stratégiques par rapport à leurs filières « majeures », non seulement à l'échelle régionale mais aussi interrégionale et transnationale ;

- au bout de dix (10) ans, au moins deux conventions de partenariat public-privé sont opérationnelles, actives et rendent des services évalués comme impactant, dans chacune des régions ;
  - ces conventions de partenariat public-privé ont été ajustées, au moins une fois par région, au fil de la décennie, sur la base des germes de changement économique et social et des leviers de croissance identifiés comme fondement du développement de filières, portées par des associations, des groupements ou des coopératives de production, en adéquation avec les aspirations de ces dernières ;
  - plus de la moitié des filières, professionnellement organisées, sont prises en compte soit au niveau régional soit au niveau inter-régional.
- b) Stratégie spécifique de mise en œuvre de la composante « Elaboration des stratégies de développement économique local et de cohérence territoriale »

En termes d'organisation économique et socio-culturelle du Burkina-Faso, les états des lieux effectués dans différents contextes, (celui de la préparation de ce nouveau cycle de déploiement de la politique de décentralisation ou celui du Plan national de développement économique et social (PNDES 2016-2021)), aboutissent à des conclusions qui se recoupent et se complètent. Même si le pays ne dispose pas de document de prospective territoriale, politiquement adopté, l'économie a su s'organiser par l'entremise de ses forces vives, pour initier et déployer des politiques sectorielles sous la forme de filières qui s'organisent autour de chaînes de valeur.

Fort de ce constat, la stratégie adoptée dans le cadre de la politique de décentralisation consiste à prendre ancrage sur les dynamiques territoriales. A la vue des niveaux d'organisation des différents maillons de ces chaînes de valeur et au regard de la géographie des filières aujourd'hui motrices, celles-ci peuvent être appréciées aux échelles régionales, inter-régionales et transfrontalières. Ainsi, tout en cherchant à faire émerger d'autres filières qui valorisent les potentialités territoriales, la démarche stratégique se fonde sur la capacité des systèmes d'acteurs locaux à travailler en synergie au niveau régional voire inter régional.

Pour assurer, sur le long terme, un ancrage des filières émergentes ou en devenir, la conception de documents de stratégies de développement économique local et de cohérence territoriale, portée conjointement par les collectivités territoriales et les forces vives de leur territoire s'impose, afin de tirer profit des dynamiques socio-économiques portées par ces dernières et de valoriser le substrat culturel ainsi que pour préserver les ressources environnementales.

### 3.2.2.2 Composante « Mise en œuvre de la stratégie développement économique et cohérence territoriale »

a) Résultats attendus à l'échelle de 10 ans :

Le résultat attendu de cette composante dans la politique nationale de décentralisation est que « les potentialités et dynamiques économiques et socio-culturelles des régions sont valorisées ». Ainsi, à la fin de la stratégie décennale, la totalité des régions auront mis en œuvre la première génération de la SDELCoT (SDELCoT-1).

Les résultats intermédiaires escomptés, à la fin de la stratégie décennale, sont que :

- toutes les régions ont vu la mise en place d'au moins une filière « porteuse » de plus que celles existant au démarrage de la décennie ;
- au moins la moitié des régions sont parties prenantes, seules ou dans un cadre inter régional, de la structuration d'une nouvelle filière levier de développement durable.
- au moins la moitié des régions ont cofinancé l'aménagement de locaux à vocation d'activités de type « *cluster* » ;
- au moins la moitié des régions ont cofinancé un programme d'investissement en recherche et développement ;
- au moins la moitié des régions ont aménagé une zone d'activités de types « pépinières d'entreprises ou hôtels d'entreprises.

b) Stratégie spécifique de mise en œuvre de la composante « Mise en œuvre de la stratégie de développement économique local et cohérence territoriale »

La stratégie de développement économique local et cohésion territoriale (SDELCoT) de chaque région vise à créer, sinon enraciner, des partenariats « collectivités territoriales / secteur privé et diaspora ».

Ces stratégies DELCoT partent du principe que certains des maillons, des chaînes de valeur des filières « majeures » d'un territoire, possèdent un potentiel d'amélioration.

Dans l'optique de ce résultat, prendre appui sur l'innovation est la voie à suivre, pour avoir demain toujours plus de croissance dans les filières de tous les secteurs : filières porteuses et fonctionnelles, filières émergentes, filières s'inscrivant dans l'histoire et la culture burkinabè en matière d'artisanat, de mode et d'ingénierie culturelle, image et son, etc. .

Outre le recours à l'innovation, l'intégration des technologies de la communication comme facteur de performance des entreprises et du système économique sera recherchée. Sans ces deux ressorts, se traduisant par des plans d'investissement sur le moyen terme, l'ensemble des filières précitées sera en situation d'infériorité au plan de la compétitivité par rapport à d'autres pays.

Dans une telle perspective, la baisse tendancielle de l'aide publique au développement peut être vue comme une menace mais elle mérite d'être considérée, plutôt, comme une opportunité, sur laquelle rebondir, pour devenir inventif, persuasif, convainquant et stratège dans les négociations des contrats de Plan Etat-région-communes (territorialisation des politiques étatiques) ainsi qu'avec d'autres instances contributives et/ou partenaires.

Au regard des différents types de filières, des démarches stratégiques spécifiques seront initiées :

- i) au niveau des filières porteuses ou émergentes, il s'agit de renforcer l'ancrage territorial et l'accroissement des capacités de croissance endogène des filières. A cette fin, les régions et les communes, bassins de vie économique considérés, mettront en place une somme d'activités complémentaires ;
- ii) au niveau des filières leviers du développement économique durable, des secteurs ont été identifiés comme potentiellement porteurs de création de nouvelles activités. Ils ont été ciblés comme pouvant répondre à l'enjeu d'être des leviers d'un développement durable de l'économie. Il s'agit là d'objets économiques susceptibles de générer des produits et de la plus-value, sans que l'on se situe à l'échelle spécifique d'une région, mais au plan national voire sous régional. La capitalisation des études déjà effectuées fait ainsi ressortir plusieurs filières potentielles-clés<sup>7</sup>. Pour ces filières, l'important pour les régions et les communes est de pouvoir effectuer des choix, et de décider sur quels spectres d'activités leurs interventions pourraient apporter une valeur ajoutée aux dynamiques portées par le secteur privé sur leur territoire.

### **3.2.2.3 Composante « promotion de dynamiques de coopération sous régionale »**

a) Résultats attendus à l'échelle de 10 ans :

Le résultat attendu de cette composante dans la politique nationale de décentralisation est que « les Régions burkinabè sont compétitives dans les espaces communautaires ». La totalité des régions frontalières disposent d'au moins un projet inter-CT avec leurs homologues des espaces communautaires à la fin de la stratégie décennale.

Les résultats intermédiaires escomptés, à la fin de la stratégie décennale, sont que :

- toutes les régions frontalières disposent d'une convention de partenariat opérationnelle avec leur(s) région(s) étrangère(s) limitrophe(s), se traduisant par un programme de coopération construit autour des activités relatives à la compétitivité d'au moins une filière ;
- au moins la moitié des régions burkinabè frontalières agissent en partenariat avec leurs entités collectivités locales homologues étrangères sur deux sujets en lien avec le développement économique local ;
- au moins la moitié des régions burkinabè frontalières portent un programme « filière transnationale ».

b) Stratégie spécifique de mise en œuvre de la composante « Promotion de dynamiques de coopération sous régionale »

---

<sup>7</sup>A titre d'exemple, on peut citer les filières suivantes : « Textile Coton/Mode », Energies renouvelables « Bio Santé : innovation alimentaire », « Séries TV » ; « TIC/Applications professionnelles Afrique et jeux pour Smartphone » ; « Technologies civiques ».

Dix des treize régions burkinabè sont frontalières avec des régions de six pays limitrophes. Cette position géographique du pays engendre naturellement une ouverture sur l'extérieur, avec des frontières qui ne constituent pas des seuils ou obstacles géographiques mais sont souvent au cœur d'espaces socio-culturels transfrontaliers. De fait, ce sont des ambitions transnationales que les collectivités locales burkinabè doivent embrasser et traduire en plus-value pour leur propre territoire. L'UMEOA les y encourage à travers plusieurs programmes mobilisateurs portant sur des dimensions transnationales.

Dans cette perspective, la stratégie retenue consiste à valoriser des savoir-faire et des territoires: les entreprises qui travaillent à l'étranger pourront être les ambassadrices de leur région. La région à son tour pourrait faire la promotion de ses PME sur les marchés émergents et dans les filières d'excellence reconnues. Pour chaque région burkinabè, cela conduit à jouer un rôle central pour :

- identifier les filières porteuses et les potentiels partenaires extérieurs ;
- constituer les groupes d'entreprises et définir les types de profils d'actions possibles ;
- concentrer et mutualiser les moyens publics ;
- assurer le marketing territorial à l'international, en s'appuyant sur une cartographie précise des filières, notamment celles organisées autour des pôles de compétitivité, et sur l'offre territoriale des intercommunalités, pouvant porter des marques fortes ;
- prospecter de manière pro active les investissements productifs étrangers en valorisant les filières burkinabè d'excellence (végétal et agroalimentaire, santé et biotechnologies, logistique, mode, artisanat d'art, ...) et en coordonnant les structures territoriales en vue de proposer l'offre et le service les mieux adaptés aux investisseurs ;
- soutenir efficacement les efforts commerciaux des entreprises, sur les marchés extérieurs.

#### **3.2.2.4 Composante « Promotion de la bonne gouvernance foncière »**

a) Résultats attendus à l'échelle de 10 ans :

Le résultat attendu de cette composante dans la politique nationale de décentralisation est que « les espaces d'habitation, de production et de conservation sont optimisés ».

Il est attendu que les CT disposent d'un cadre juridique révisé et adoptent des outils et techniques de gestion des espaces urbains et ruraux qu'elles mettent en œuvre.

Les résultats intermédiaires escomptés, à la fin de la stratégie décennale, sont que :

- toutes les communes urbaines disposent d'un plan d'occupation des sols. Les communes rurales avec une/des zone(s) agglomérée(s) de plus de 2000 habitants se sont dotées d'un outil cartographique de gestion de l'occupation foncière ;

- toutes les communes urbaines ont mis en application les nouveaux règlements d'urbanisme, en disposant d'un schéma directeur d'aménagement, urbanisme ;
- les opérations de cadastrage, avec attribution de titre foncier, sont réalisées dans l'ensemble des communes urbaines et à hauteur d'au moins 50% dans les communes rurales de plus de 20 000 habitants ;
- plus de la moitié des communes rurales de plus de 20 000 habitants disposent d'un plan d'occupation des sols et d'un service de gestion foncière opérationnelle.

b) Stratégie spécifique de mise en œuvre de la composante « Promotion de la bonne gouvernance foncière »

Les enjeux fonciers sont intimement liés aux enjeux d'équilibre en termes d'occupation humaine du territoire national, en lien avec le maillage urbain. Optimiser la consommation de l'espace à des fins d'urbanisation constitue le maître mot pour les collectivités territoriales, ceci dans une double perspective, (i) de préservation d'espaces de conservation essentiels au plan environnemental et (ii) de maintien du potentiel de développement des meilleures terres au plan agronomique.

Au regard de cette double perspective, la stratégie retenue s'articule autour de deux ambitions :

- **l'application concomitante des textes législatifs et réglementaires régissant l'urbanisme et ceux s'appliquant à la gestion foncière** : celle-ci est source de nombreuses difficultés, tant en zone urbaine que rurale. Les enjeux que posent la croissance des zones urbaines d'une part, la préservation des zones de conservation ainsi que celles à fortes potentialités pour l'agriculture d'autre part, placent les communes, leurs élus et les services techniques, dans une position à la fois stratégique et opérationnelle par rapport à laquelle la dévolution de compétences qui leur revient n'a pas été accompagné de transferts de ressources, ni financières ni humaines ;
- **l'accompagnement des communes** : des textes de lois, régissant l'urbanisme et le foncier (lois 034 de 2009 et 2012), existent. Cependant il apparaît que leur applicabilité est tributaire de moyens, tant humains que financiers, qui ne sont pas en adéquation avec le volume et les montants des travaux de cadastrage qui sont à réaliser.

Le cumul des enjeux identifiés, en matière d'urbanisme et d'aménagement d'une part, de gestion foncière d'autre part, conduit à construire une démarche qui permette de donner du crédit à l'action des communes et non de les voir être décriées, à travers des problèmes d'application des procédures de gestion foncière.

Les élus communaux vont ainsi devoir être dotés des moyens, en phase de planification de leurs plans communaux de développement, pour mieux identifier et localiser les programmes d'investissement dans des zones adéquates ainsi que les éléments structurants dont la réalisation est susceptible de façonner positivement l'image de leur territoire, du point de vue économique, social et environnemental. Il s'agit d'assurer une répartition rationnelle des infrastructures et des équipements à l'échelle régionale, via la mise en place d'intercommunalités qui renforcent la cohérence interterritoriale et en même temps conduisent à réduire les poches territoriales de pauvreté.

### **3.3. Axe stratégique 3 « Maîtrise d'ouvrage publique locale »**

#### **3.3.1. Approche stratégique de l'axe « maîtrise d'ouvrage publique locale»**

##### a) Objet de l'axe stratégique

La maîtrise d'ouvrage publique locale peut être comprise comme « l'ensemble des dispositifs et capacités permettant aux collectivités territoriales d'assurer leur autonomie de gestion des affaires locales, en ayant la responsabilité de définir leurs priorités, de réaliser ou de faire des acquisitions, d'en assurer la durabilité et de décider de leur utilisation ».

Dans la vision prospective et la politique nationale de décentralisation, elle constitue, avec le financement des collectivités territoriales, un pilier, soutien nécessaire à la production de services publics locaux de qualité et accessibles autant qu'à l'impulsion d'un développement économique local valorisant les potentialités locales.

L'exercice de la maîtrise d'ouvrage publique locale par les collectivités territoriales nécessite : (i) l'existence d'affaires propres se traduisant par les compétences dévolues ; (ii) l'existence d'une fonction publique territoriale disposant de services techniques locaux opérationnels et de ressources humaines compétentes ; le recours à la solidarité entre les collectivités à travers ; (iii) d'une part la mutualisation des moyens pour palier leurs insuffisances, (iv) d'autre part la coopération décentralisée mettant en relation des collectivités territoriales à l'intérieur et à l'extérieur du pays ; (v) l'accompagnement de l'Etat et de ses services techniques déconcentrés ; (vi) et enfin une capacité tangible des collectivités territoriales à exercer leurs prérogatives de gestion responsable des affaires locales.

L'axe stratégique « Maîtrise d'ouvrage publique locale » embrasse donc les thématiques ci-dessus énoncées, avec comme objectif à l'horizon 2040, de « renforcer les capacités d'exercice de la maîtrise d'ouvrage publique locale des collectivités territoriales », en escomptant comme effet, que « les collectivités territoriales sont capables d'exercer la maîtrise d'ouvrage publique locale de qualité ».

##### b) Objectif décennal de l'axe stratégique

Les communes et les régions ne peuvent pas voir se prolonger leurs faiblesses en matière de capacité de maîtrise d'ouvrage publique locale plus longtemps que l'échéance de la Stratégie décennale. Ainsi, son objectif à 10 ans est de « rendre les collectivités territoriales pleinement capables d'exercer une maîtrise d'ouvrage publique de qualité ».

Ainsi, en 2026, au terme de la stratégie décennale, et après deux mandats de pouvoirs locaux, les communes et les régions atteindront les résultats intermédiaires suivants :

- les compétences élargies dévolues aux communes et aux régions sont pleinement exercées ;

- la fonction publique territoriale est en place et est animée par des services techniques locaux compétents ;
- les mécanismes mutualisés d'appui à la maîtrise d'ouvrage publique locale sont mis en place et les nouvelles formes d'inter-collectivité expérimentées ;
- la déconcentration est reformée et contribue au renforcement des capacités des collectivités territoriales ;
- la coopération décentralisée est mieux conceptualisée, recentrée sur des relations de collectivités à collectivités, et la coopération transfrontalière est promue dans toutes les régions concernées ;
- la maîtrise d'ouvrage publique locale est pleinement exercée par les communes et les régions à travers des plans locaux de développement inclusifs, l'exécution efficace des marchés publics locaux sur la base de procédures relues et adaptées.

### c) Stratégie globale de mise en œuvre de l'axe stratégique

Cette stratégie passera par le plein exercice des compétences qui sont dévolues aux collectivités territoriales, au moyen d'une fonction publique territoriale moderne attractive et performante, dotée de services techniques locaux compétents et de ressources humaines qualifiées.

Les communes et les régions, même avec des services techniques compétents ne pourront pas être totalement efficaces dans leur action. Pour relever les défis de délivrer des services publics locaux performants et impulser un développement économique durable qui valorise les potentialités locales, les collectivités territoriales devront exploiter toutes les opportunités offertes par la solidarité entre collectivités ce qui se traduit par :

- la mutualisation des moyens à travers la création de structures d'aide à la maîtrise d'ouvrage mutualisées : communauté de communes, communauté de régions;
- la valorisation des retombées des relations internationales des collectivités territoriales (coopération décentralisée), y compris la coopération transfrontalière ;
- l'accompagnement efficace des services techniques déconcentrés de l'Etat, nantis d'une organisation pertinente, efficace.

### **3.3.2. Approches stratégiques par composante**

Les différentes dimensions de l'exercice de la maîtrise d'ouvrage publique locale se traduisent par les composantes suivantes :

- composante 1 : « exercice des compétences dévolues aux collectivités territoriales » ;
- composante 2 : « fonction publique territoriale » ;
- composante 3 : « mutualisation des moyens des collectivités territoriales » ;
- composante 4 : « coopération décentralisée fructueuse » ;
- composante 5 : « accompagnement des services déconcentrés de l'Etat » ;
- composante 6 : « maîtrise d'ouvrage publique locale de qualité ».

### **3.3.2.1 Composante « Exercice des compétences dévolues aux collectivités territoriales»**

a) Résultat attendu à l'échelle de 10 ans :

A l'échéance de la stratégie décennale, le résultat attendu est que « toutes les compétences dévolues aux collectivités territoriales sont exercées ».

b) Stratégie spécifique de mise en œuvre de la composante « Exercice des compétences dévolues aux collectivités territoriales »

Il s'agira :

- d'approfondir la réflexion sur l'élargissement du champ de compétences des collectivités territoriales de manière à cerner toutes les sphères d'actions qui leur reviennent, au regard de leur missions essentielles, notamment la délivrance des services publics locaux et l'impulsion du développement économique local.
- Le partage des compétences entre l'Etat et les collectivités territoriales doit se faire dans le respect du principe de subsidiarité. Ce faisant, devront être également définies les compétences spécifiques de la région au regard de son envergure intercommunale et de son rôle dans la structuration des économies locales ;
- de prendre toutes les dispositions pour aboutir à l'exercice effectif des compétences dévolues aux collectivités territoriales. Il se posera toutefois la question de la programmation du transfert des ressources pour donner aux collectivités les moyens en adéquation avec leurs charges ;
- de renforcer l'autonomie de gestion et la responsabilité des collectivités territoriales par la suppression du contrôle a priori en faveur d'un contrôle de légalité. Cela rendra exécutoires les délibérations des conseils de collectivités. Les exécutifs n'auront plus à soumettre à l'approbation ou à l'autorisation préalable de l'autorité de tutelle.

Ceci étant, l'Etat devra renforcer et mieux organiser les contrôles administratifs pour éviter les dérives de cette affirmation de la libre administration des collectivités territoriales.

### **3.3.2.2 Composante « Fonction publique territoriale »**

a) Résultat attendu à l'échelle de 10 ans :

La fonction publique territoriale est le bras ouvrier des collectivités territoriales. Dirigée par les présidents des exécutifs locaux (président de conseil régional ou maire), elle a pour mission l'exécution des décisions des conseils de collectivités territoriales. Elle assure concrètement la mise à disposition des services publics locaux aux populations. Son attrait et sa performance seront les facteurs principaux pour consolider l'action des collectivités territoriales.

Il est attendu comme résultat de la mise en œuvre de la politique nationale de décentralisation « une fonction publique territoriale attractive et performante ». Pour la décennie, au regard de l'état embryonnaire actuel de la fonction publique territoriale, la pleine attractivité de la fonction publique territoriale sera difficile à atteindre. Ainsi, comme résultat intermédiaire, il sera impératif d'assurer que « la fonction publique territoriale est en place, animée par des professionnels aux compétences en adéquation avec les besoins de leurs collectivités territoriales ».

#### b) Stratégie spécifique de mise en œuvre de la composante « Fonction publique territoriale»

L'approche consiste d'abord à réformer le cadre juridique par :

- la création du cadre institutionnel de la fonction publique territoriale ;
- la réorganisation des modalités de gestion des agents des collectivités territoriales.

Ainsi, il s'agira :

- d'adopter une loi sur la création de la fonction publique territoriale en tant que cadre global d'organisation de l'administration locale : services techniques, emplois, régime de gestion des agents ;
- d'adopter une nouvelle loi sur le régime juridique applicable aux agents des collectivités territoriales, tenant compte du besoin d'attractivité et de l'efficacité dans la gestion des collectivités territoriales ;
- rendre opérationnel la fonction publique territoriale en créant les métiers et les profils de métier indispensables au renforcement de la maîtrise d'ouvrage municipale dans la construction et l'entretien du patrimoine communal ;
- de mettre en place un accompagnement des collectivités territoriales pour créer et rendre efficaces les services techniques locaux, dans la perspective qu'ils gagnent en performance dans l'exécution des tâches de production des services publics locaux et de contribution au développement économique local.

#### **3.3.2.3 Composante «Mutualisation des moyens des collectivités territoriales»**

##### a) Résultat attendu à l'échelle de 10 ans

La mutualisation des moyens entre collectivités territoriales procède de l'organisation de la solidarité entre elles. La mutualisation des moyens est une approche essentielle pour pallier les insuffisances en ressources humaines, financières et matérielles. Elle permet aux collectivités territoriales de renforcer leurs capacités d'exercice de la maîtrise d'ouvrage publique locale par la mise en commun de services techniques, de ressources humaines, ou encore le partage de leurs infrastructures, équipements et ressources naturelles. Le Code général des collectivités territoriales prévoit quelques instruments de mutualisation, tels la communauté des communes ou la convention entre collectivités.

Le résultat attendu de cette composante est que les mécanismes mutualisés d'appui à la maîtrise d'ouvrage publique locale sont mis en place et les nouvelles formes d'intercollectivité expérimentées.

b) Stratégie spécifique de mise en œuvre de la composante « Mutualisation des moyens des collectivités territoriales »

L'approche consistera à créer des dispositifs d'assistance à la maîtrise d'ouvrage publique locale, chargés de l'appui à la réalisation des études, à l'élaboration des dossiers d'appel d'offre, au suivi des travaux, etc.

La solution du recours aux services mutualisés entre communes limitrophes et, dans certains domaines entre les régions et les communes de leur territoire, apparaît comme pertinente, à condition que de tels services naissent de la volonté des communes et des régions elles-mêmes.

En attendant la mise en place de tels services, la mutualisation des ressources humaines peut être effectuée à travers le recrutement d'agents intercommunaux-par une commune et mis au service de plusieurs autres, ou d'agents recrutés par la région et mis au service commun des communes de leur territoire. De tels mécanismes de mutualisation feront l'objet de signature de convention entre les collectivités territoriales parties prenantes. Il faut donc créer le cadre juridique pour encadrer le recours à des services.

Le partenariat avec le privé peut également être organisé, notamment à travers le recours à des opérateurs via un cadre d'exercice de la maîtrise d'ouvrage déléguée.

### **3.3.2.4 Composante « Coopération décentralisée fructueuse »**

#### a) Résultat attendu à l'échelle de 10 ans

Le concept de la coopération décentralisée (inscrit dans le Code général des collectivités territoriales) a été généralement associé au jumelage, aux conventions entre collectivités territoriales, à la communauté de communes ou au groupement d'intérêt public.

A l'échéance de la stratégie décennale, il est attendu comme résultats que « la coopération décentralisée est mieux conceptualisée, recentrée sur des relations de collectivités à collectivités, et la coopération transfrontalière promue dans toutes les régions concernées ».

#### b) Stratégie spécifique de mise en œuvre de la composante « coopération décentralisée »

Pour obtenir le résultat escompté, il s'agit de :

- relire les textes juridiques relatifs à la coopération décentralisée, afin d'en clarifier le champ et de privilégier les relations de collectivités territoriales à collectivités territoriales. En conséquence de cette relecture, il y aura lieu d'accompagner les collectivités territoriales, par l'adaptation de conventions-types répondant aux textes relus ;
- valoriser la coopération internationale entre collectivités territoriales par l'élaboration et l'adoption d'une stratégie de développement de la coopération décentralisée, indiquant les modalités de sa dynamisation et de sa promotion, et permettant de communiquer sur ses nouveaux enjeux ;
- développer la coopération transfrontalière en articulation avec l'axe stratégique 2 « développement économique local et cohérence territoriale » par :
  - la définition et la communication sur le concept de la coopération transfrontalière au niveau national et sous régional (CEDEAO, UEMOA) ;
  - la réalisation d'un plaidoyer auprès de l'UEMOA et de la CEDEAO pour un appui aux initiatives de coopération transfrontalière ;
  - l'organisation d'échanges d'expériences au niveau sous régional sur la coopération transfrontalière ;
  - le renforcement du dispositif juridique de la coopération transfrontalière, tenant compte du contenu et des modalités consensuels sur sa promotion ;
  - la mise en place des espaces de coopération transfrontalière au niveau des régions et communes.

### **3.3.2.5 Composante « Accompagnement des services déconcentrés de l'Etat »**

#### a) Résultat attendu à l'échelle de 10 ans

La composante « Accompagnement des collectivités territoriales par les services déconcentrés de l'Etat » correspond à un principe affirmé dans la loi n° 055-2004/AN du 21 décembre 2004 portant Code général des collectivités territoriales au Burkina Faso. Ce principe traduit la nécessité pour l'Etat, détenteur initial des compétences transférées aux

collectivités territoriales et dépositaire des capacités techniques, d'être en devoir d'assister les collectivités dans l'exercice de leurs missions et d'agir complémentirement avec elles pour mieux garantir la pérennité du service public.

L'accompagnement de l'Etat se traduit par les appuis des services centraux et ceux des services techniques déconcentrés, avec l'animation et la coordination des chefs de circonscriptions administratives.

A l'issue de la première décennie, le résultat sera que « la déconcentration est réformée et contribue au renforcement des capacités des collectivités territoriales à exercer pleinement la maîtrise d'ouvrage publique locale ». Ce résultat intermédiaire traduit la réussite de l'accompagnement des collectivités territoriales par les services déconcentrés de l'Etat dont les missions pourraient, à cette échéance, se recentrer sur le partenariat Etat-collectivités territoriales dans le cadre de la territorialisation des politiques de l'Etat, l'exécution des missions propres à l'Etat et la représentation de l'Etat dans les circonscriptions administratives.

b) Stratégie spécifique de mise en œuvre de la composante « Accompagnement des services déconcentrés de l'Etat »

Pour parvenir à un accompagnement réussi des collectivités territoriales par les services techniques déconcentrés de l'Etat, il s'agit :

- d'adapter les circonscriptions administratives et les outiller convenablement. L'Etat devra ainsi procéder à leur réorganisation en fonction de niveaux pertinents pour l'accompagnement. A cet effet, une option serait d'avoir deux niveaux de circonscriptions administratives, la région circonscription administrative (épousant l'espace de la collectivité territoriale) dirigée par le gouverneur et la province animée par un haut-commissaire. Cette option évite d'avoir de nombreux départements, circonscriptions administratives, sans moyens d'action auprès des collectivités territoriales. Le corps préfectoral, organisé autour du Haut-commissaire disposerait de plus d'aptitude pour l'accompagnement attendu ;
- de redéfinir les attributions des chefs de circonscriptions administratives en adéquation avec leur rôle de coordination de la mise en œuvre des politiques de l'Etat dans les territoires, d'appui-conseil et de contrôle administratif de l'action des collectivités territoriales. Les tâches d'accompagnement des services techniques déconcentrés devront également être redéfinies, en distinguant celles relevant de leurs attributions normales et indiquant les modalités de contractualisation pour les contributions spécifiques à apporter en fonction des initiatives particulières des exécutifs locaux ;
- de reformer la tutelle sur les collectivités territoriales : exercer un contrôle de légalité à posteriori au détriment de la tutelle. Le contrôle à priori sur des matières à caractère financier ne se limitant qu'au contrôle de conformité ;
- de renforcer les capacités des chefs de circonscription administrative et des services techniques déconcentrés pour un accompagnement efficace des collectivités territoriales, cela par :

- la formation sur les principales orientations des nouveaux référentiels de la décentralisation, leurs rôles nouveaux dans l'accompagnement des collectivités territoriales ;
- des dotations en ressources humaines, financières et matériels adéquats au regard de leurs nouvelles missions ;
- le renforcement des pouvoirs délégués aux chefs de circonscriptions administratives en matière de gestion administrative et financière, en permettant notamment aux Gouverneurs et aux Hauts-Commissaires d'exercer effectivement la coordination des services techniques déconcentrés, y compris le respect de la qualité d'administrateurs délégués des crédits de l'Etat affectés au fonctionnement des services régionaux ;
- la régionalisation des crédits délégués afin de permettre aux Gouverneurs de région de jouer pleinement le rôle de coordination de l'action publique au niveau régional.

### **3.3.2.6 Composante « Exercice de la maîtrise d'ouvrage publique locale de qualité »**

#### a) Résultat attendu à l'échelle de 10 ans

La composante « Exercice de la maîtrise d'ouvrage publique de qualité » est la résultante des précédentes composantes. Intervenant après l'exercice effectif des compétences dévolues, l'existence d'une fonction publique territoriale attractive et de qualité, la mutualisation des moyens, l'accompagnement complémentaire des services déconcentrés de l'Etat et la coopération décentralisée, cette composante matérialise l'exercice effectif de la maîtrise d'ouvrage publique locale par les collectivités territoriales à travers la priorisation des besoins dans les plans locaux de développement, la coopération intercommunale ou entre communes et leur région, l'exécution des dépenses publiques locales, ainsi que la garantie de la qualité et les modalités de l'utilisation efficiente des investissements réalisés.

A l'issue de la première décennie, le résultat sera « Exercice de la maîtrise d'ouvrage publique locale est pleinement exercé par les communes et les régions à travers des plans locaux de développement inclusifs, des instances de coopération inter-collectivités, l'exécution efficace des marchés publics locaux sur la base de procédures relues et adaptées ».

#### b) Stratégie spécifique de mise en œuvre de la composante « Exercice de la maîtrise d'ouvrage publique locale de qualité »

Pour parvenir à cette fin, les choix stratégiques pour la décennie sont de :

- renforcer les capacités des collectivités territoriales, en termes de :
  - mise à disposition d'instruments de planification adaptés aux orientations des nouveaux référentiels de la décentralisation, notamment des guides de planification revus de manière à y inscrire tous les investissements essentiels, en tenant compte de la complémentarité entre communes et régions, ainsi que du partenariat entre les collectivités territoriales, l'Etat, les organisations de la société civile et le privé ;

- revue de la nomenclature des budgets locaux pour une meilleure prise en compte des plans annuels d'investissement.

Fortes des capacités ainsi renforcées, les collectivités territoriales procéderont à la révision ou à l'élaboration de plans locaux de développement, de budgets programmes tenant compte des priorités de délivrance de services publics locaux et d'impulsion du développement économique local.

- réformer la réglementation des marchés publics pour les adapter aux situations spécifiques des collectivités territoriales, en veillant notamment à la prise en compte des intérêts économiques locaux, en redéfinissant le rôle des services financiers de l'Etat en concordance avec l'allègement de la tutelle financière. Cette réforme se traduira par le remplacement du contrôle à priori par le contrôle de légalité. Il s'agira également d'assurer la qualité et la maintenance des ouvrages réalisés par :
  - la définition des normes standards, la spécification des caractéristiques des ouvrages, et une mercuriale des coûts ;
  - la mise en place et l'opérationnalité des mécanismes de maintenance obligatoire après la réception des ouvrages ;
  - la prévision des charges de maintenance des ouvrages réalisés dans les plans annuels d'investissement et les budgets annuels des collectivités territoriales.
- renforcer les capacités de l'ensemble des acteurs de la décentralisation à travers :
  - la formation sur la planification locale et la priorisation des besoins, sur la réglementation des marchés publics et la préparation des dossiers d'appel d'offre ;
  - l'organisation de concertation entre les acteurs de la chaîne d'exécution des marchés publics locaux sur les difficultés, contraintes et attentes mutuelles.

### **3.4. Axe stratégique 4 « Financement de la décentralisation »**

#### **3.4.1. Approche stratégique de l'axe « Financement de la décentralisation »**

##### a) Objet de l'axe stratégique

L'objet de cet axe stratégique est d'assurer un financement durable de la décentralisation avec comme perspective l'autonomisation financière progressive des collectivités territoriales. Cette vision de l'autonomie financière des collectivités territoriales suppose que :

- les ressources propres des collectivités territoriales représentent une part déterminante de leurs capacités financières ;
- le principe d'équivalence entre ressources transférées et ressources consacrées à l'exercice de la compétence transférée par l'Etat est pleinement appliqué ;
- les collectivités territoriales sont en capacité de mobiliser efficacement les ressources provenant des partenaires étrangers, de la coopération décentralisée, du secteur privé, des marchés financiers et bancaires, de la diaspora et de toutes les autres formes de financement innovant.

La faiblesse du financement ayant été l'une des contraintes majeures des cycles passés de la décentralisation, il est convenu de procéder à un changement d'échelle pour le nouveau cycle afin de sécuriser, les financements de la décentralisation et d'assurer la stabilité et la prévisibilité.

#### b) Objectif décennal de l'axe stratégique

L'objectif stratégique décennal est de changer radicalement l'échelle du financement de la décentralisation, en ciblant un accroissement des ressources mobilisées en faveur des CT d'au moins 100% pour les ressources propres et les transferts de l'Etat et d'au moins 50% pour les autres options de financement (PTF, emprunts sur les marchés, apport du privé et de la diaspora). Les résultats attendus sur la période décennale sont :

- des ressources propres des collectivités territoriales accrues grâce à une refonte du cadre fiscal et à une administration fiscale locale mieux formée et motivée ;
- des transferts de ressources financières aux collectivités territoriales conformes aux compétences transférées et des dotations complémentaires pour compenser la faiblesse des ressources propres des collectivités territoriales ;
- l'accroissement de la part du financement des partenaires techniques et financiers alloué à la décentralisation transitant par les mécanismes nationaux ;
- des collectivités territoriales en capacité de mobiliser des emprunts ;
- des apports accrus du secteur privé en tant qu'acteur majeur du financement du développement local et national ;
- des apports financiers et techniques de la diaspora accrus dont l'usage est coordonné par les collectivités territoriales ;
- des ressources suffisantes (dotations budgétaires) pour assurer le bon fonctionnement de l'administration territoriale, des services techniques déconcentrés de l'Etat, et des instances de coordination et de soutien du processus de décentralisation.

#### c) Stratégie globale de mise en œuvre

La stratégie de mise en œuvre, au titre de l'axe financement, pour parvenir au changement d'échelle du financement de la décentralisation, passe par des réformes en profondeur des systèmes de financement locaux :

- réforme du cadre juridique et institutionnel et -création de mécanismes efficaces pour assurer des transferts de ressources de l'Etat vers les collectivités territoriales afin de permettre le plein exercice des compétences transférées ;
- réforme du cadre de la fiscalité locale pour élargir le champ fiscal des collectivités territoriales, et la mobilisation des ressources endogènes ;
- création de conditions cadres favorables et d'un environnement propice à la mobilisation de ressources diversifiées provenant des bailleurs de fonds, des investisseurs, du secteur financier, du secteur privé et de la diaspora.

Au plan institutionnel, ce cycle de la réforme va refonder les modes de travail entre les administrations en charge de l'administration territoriale et des collectivités territoriales et celles en charge des finances publiques (dont financières locales) en structurant un cadre de travail collaboratif autour des chantiers de :

- la chaîne budgétaire dans le cadre du transfert des ressources de l'Etat aux collectivités territoriales ;
- l'élargissement de l'assiette fiscale des collectivités territoriales ;
- la diversification des sources des ressources financières.

### **3.4.2. Approches stratégiques par composante**

L'axe stratégique « financement de la décentralisation » se décline en 6 composantes :

- composante 1 : « mobilisation optimale du potentiel fiscal » ;
- composante 2 : « transfert effectif des ressources financières et contrôle de leur utilisation » ;
- composante 3 : « partenariat et coopération au service du développement local » ;
- composante 4 : « mobilisation stratégique de ressources sur le marché financier sous forme d'emprunts » ;
- composante 5 : « contribution du secteur privé » ;
- composante 6 : « contribution de la diaspora au développement local ».

#### **3.4.2.1 Composante « Mobilisation optimale du potentiel fiscal »**

a) Résultat attendu à l'échelle de 10 ans

Les recettes propres des collectivités territoriales restent globalement très limitées. Elles représentent environ 46 % de recettes globales, et 54% pour les recettes externes (Etat et autres recettes) ; ce qui traduit une dépendance des collectivités territoriales dans leur ensemble vis-à-vis de l'Etat et des partenaires techniques et financiers. L'objectif est d'accroître le niveau et la part des ressources propres des collectivités territoriales dans les ressources globales des collectivités territoriales, en faisant en sorte qu'on ait à la fin de la décennie un accroissement d'au moins 100% des ressources propres des CT soit un doublement par rapport à leur niveau actuel<sup>8</sup>.

b) Stratégie spécifique de mise en œuvre de la composante « Mobilisation optimale du potentiel fiscal »

---

<sup>8</sup>Ceci tient compte du fait qu'entre 2007 et 2012, les recettes propres des collectivités territoriales s'élevaient à 128 336 605 893 FCFA. Les réformes envisagées devront permettre de doubler au moins ce niveau.

On note ainsi que c'est au Niger et au Sénégal qu'on trouve les parts les plus importantes (des recettes fiscales dans les ressources globales des collectivités territoriales) avec une fourchette de 60 %-70 %. La Côte d'Ivoire, le Bénin et le Togo oscillent entre 40 % et 50 %, tandis que le Burkina Faso est dans la fourchette 30 %-40 % et le Mali 20 %-30 %.(source : *livre blanc de la décentralisation*).

La stratégie de mise en œuvre portera sur :

- la relecture de la loi portant détermination des ressources et des charges des CT notamment dans sa dimension fiscalité ainsi que la révision de l'ensemble de ses textes d'application et des textes fiscaux associés (code impôts, code douanes, code investissement, code minier, code forestier,...), en :
  - élargissant la base des recettes fiscales avec la prise en compte de nouvelles formes d'impôt, la mise en place d'une fiscalité locale aussi bien sur l'activité économique que sur le foncier ;
  - créant un champ fiscal propre pour les régions ;
  - élargissant les compétences fiscales des collectivités territoriales, en matière de fixation des taux de taxation et de redevance en leur donnant un certain pouvoir de modulation des taux d'imposition à l'intérieur d'une fourchette fixée par l'État, pour s'adapter aux contextes économiques spécifiques des collectivités territoriales ;
  - simplifiant le système fiscal actuel à travers la révision des multiples taxes existantes au regard de leur rentabilité (analyse coût bénéfice) afin de ne retenir que les taxes démontrant un niveau de rentabilité acceptable.
- la réforme de la structure des redevances d'utilisation et leur mode d'administration en mettant au point des méthodologies standard pour le calcul du coût des services afin d'établir les niveaux de redevances appropriés ;
- la dévolution des compétences en matière de collecte des impôts et taxes à travers la création des recettes municipales placées directement sous la responsabilité des ordonnateurs des collectivités territoriales, et prenant en charge les tâches d'assiette, de recouvrement et de contentieux. La collaboration entre les nouvelles recettes municipales et les services déconcentrés des impôts et du trésor sera formalisée dans le cadre de conventions standard. Un plan de déploiement de ces recettes municipales pourrait concerner dans un premier temps, les communes urbaines et s'étendre graduellement à l'ensemble des communes rurales en considérant si nécessaire une mutualisation dans le cadre d'intercommunalités ;
- la relecture des textes portant sur la fiscalité partagée entre l'Etat et les collectivités territoriales en créant un mécanisme de partage des recettes fiscales intégrant notamment la TVA, la compensation au titre des exonérations, ou encore le reversement de certaines taxes (IUTS du personnel des collectivités territoriales, taxes d'enregistrement sur les marchés) ;
- la mise en œuvre d'un programme national de renforcement des capacités en matière de mobilisation des ressources propres locales des collectivités territoriales.

### **3.4.2.2 Composante « Transfert effectif des ressources financières et contrôle de leur utilisation »**

#### a) Résultat attendu à l'échelle de 10 ans

L'objectif à ce niveau est d'accroître substantiellement la part du budget de l'Etat transférée aux collectivités territoriales afin qu'elle passe d'un niveau de 5.62% en 2014, à au moins 15% de transferts en 2020 (conformément aux objectifs fixés dans le PNDES), pour ensuite s'accélérer et atteindre le niveau de transferts d'au moins 30% à l'horizon de la stratégie décennale (2026).

A noter que le livre blanc de la décentralisation fixe un objectif d'au moins 20 % des ressources publiques à transférer aux collectivités dans un horizon de cinq ans avec comme ambition l'atteinte d'un taux de transfert de 20 à 30 % des ressources budgétaires nationales au profit des collectivités territoriales, et ce, à l'horizon 2025. Ces cibles sont des cibles indicatives et seront revues à la lumière des travaux d'estimation des coûts effectifs de la prise en charge des compétences transférées et de la programmation à moyen terme des ressources transférées attendues dès la première année de la stratégie décennale.

L'objectif à terme étant que l'intégralité des ressources budgétisées pour les dépenses dans les domaines transférés soit transférée aux CT à l'horizon de la stratégie décennale.

#### b) Stratégie spécifique de mise en œuvre de la composante « Transfert effectif des ressources financières et contrôle de leur utilisation »

La stratégie de mise en œuvre au niveau du transfert des ressources aux collectivités territoriales portera sur les points suivants :

- la réalisation de plusieurs préalables à savoir l'évaluation financière des compétences transférées à partir de la relecture qui sera faite du périmètre des compétences et fonctions transférées aux collectivités territoriales. En effet, une méconnaissance des coûts liés à la prise en charge des compétences transférées conduit à une allocation inadaptée des ressources aux collectivités territoriales et à des transferts arbitraires préjudiciables à une bonne délivrance des services publics locaux ;
- l'approche programmatique du transfert des ressources financières sur une durée de 5 ans assortie d'une loi de programmation financière afin de rendre les transferts stables et prévisibles. La première loi de programmation serait mise en œuvre à titre expérimental, afin de mesurer la pertinence du dispositif mis en place, les capacités réelles d'absorption des collectivités territoriales, et l'efficacité dans la délivrance des services publics locaux. La deuxième loi de programmation devrait être plus ambitieuse en capitalisant les leçons apprises de la mise en application de la 1ère loi de programmation. Les lois de programmation serviront de point d'ancrage pour la prise en compte des transferts de ressources dans la programmation budgétaire pluriannuelle et l'élaboration des budgets programmes de l'Etat ;
- le choix d'un mécanisme rénové et performant de transferts des ressources sur la base d'une revue approfondie des mécanismes actuels (transferts sectoriels,

dotations globales de fonctionnement et d'équipement, fiscalité partagée) en combinant de manière judicieuse, les transferts conditionnels/affectés et les autres formes de transferts non conditionnels/non affectés et en retenant des modes de péréquation adaptés en application du principe de solidarité entre territoires. Les formules de transferts retenues devront s'adosser à un appui pour la mise en place des structures de gestion des compétences transférées, et à des mécanismes incitatifs pour la recherche de la performance ;

- la révision des textes financiers encadrant l'exécution des dépenses publiques des collectivités territoriales (manuels de procédures des dépenses, textes relatifs à la passation des marchés publics locaux) afin de rendre la chaîne des dépenses au niveau local plus fluide tout en la sécurisant ;
- la conduite de réformes institutionnelles visant à réviser le cadre de redevabilité pour le contrôle de la gestion et de l'utilisation des ressources transférées notamment :
  - une meilleure déconcentration des services techniques des ministères sectoriels et du ministère de l'économie et des finances ;
  - La redéfinition du rôle des services financiers déconcentrés dans la chaîne d'exécution des dépenses en tenant compte de l'autonomie renforcée des collectivités territoriales et du contrôle de conformité que prévoit le contrôle de légalité ;
  - la création de chambres de comptes régionales, la révision des textes de la commission finances locales, et l'institution de cadres de redevabilité au niveau local associant la société civile.
- la mise en place d'un programme national de renforcement des capacités en matière d'exécution des dépenses au niveau local (procédure de dépenses, marchés publics) afin de mettre les collectivités territoriales à niveau par rapport à leurs nouvelles responsabilités.

### **3.4.2.3 Composante « Partenariat et coopération au service du développement local »**

#### a) Résultat attendu à l'échelle de 10 ans

L'objectif à ce niveau est double. Il s'agira grâce à l'amélioration de l'efficacité des systèmes proposés d'accroître d'au moins 50%, la part des financements mobilisés auprès des partenaires techniques et financiers pour les collectivités territoriales et de faire passer la part des financements des partenaires techniques et financiers (y compris la coopération décentralisée) transitant par les systèmes nationaux de financement à 75% au moins au bout des 10 ans<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup>Selon le rapport ELD, 2015, l'appui financier des PTF dans la mise en œuvre du processus de décentralisation s'élève globalement à 183 658 863 017 FCFA sur la période de 2006 à 2014. Ces objectifs tiennent compte du fait que même si les projections de l'aide internationale ne sont guère favorables, il y a un « *momentum* » favorable pour un accroissement des financements des CT comme le montre les recommandations du CGLU.

b) Stratégie spécifique de mise en œuvre de la composante « Partenariat et coopération au service du développement local »

La stratégie de mise en œuvre au niveau de cette composante va porter sur :

- une réforme du cadre de financement des partenaires techniques et financiers en faveur de la décentralisation afin d'établir un nouveau cadre de partenariat transversal et multisectoriel (partenaires techniques et financiers, gouvernement et collectivités territoriales) relatif au financement de la décentralisation et prenant en compte l'ensemble des engagements internationaux en faveur d'une efficacité de l'aide publique au développement. L'accent sera mis sur :
  - l'alignement sur les cadres et dispositifs nationaux de financement de la décentralisation ;
  - la promotion de dispositifs communs de financements permettant la canalisation de l'ensemble des financements destinés à la décentralisation via un fonds commun ;
  - une approche transversale et multisectorielle dans le financement de la décentralisation, dans la mesure où plusieurs interventions sectorielles des partenaires techniques et financiers sont du ressort des compétences transférées aux collectivités territoriales.

Ce nouveau partenariat devrait se matérialiser par de nouvelles lignes directrices de la coopération au service du développement, matérialisées par un protocole d'entente, une charte de la coopération décentralisée et enfin un cadre formel de concertation tripartite Etat, gouvernement et collectivités territoriales.

- Des réformes institutionnelles pour faciliter l'accès des collectivités territoriales aux subventions, prêts, financements innovants, partenariat public privé, et l'appui / accompagnement technique. Une mutation institutionnelle profonde de l'actuel Fonds permanent pour le développement des collectivités territoriales peut lui permettre de prendre en charge une telle mission.

#### **3.4.2.4 Composante « Mobilisation stratégique de ressources sur le marché financier sous forme d'emprunts »**

a) Résultat attendu à l'échelle de 10 ans :

L'ampleur des besoins de financement local nécessite le recours à l'emprunt comme modalité de financement complémentaire pour permettre aux collectivités territoriales de financer leurs investissements. Il s'agit de bénéficier des effets de levier du financement par emprunts en créant les conditions cadres nécessaires à leur mobilisation.

L'objectif à ce niveau est d'élever le niveau des emprunts dont bénéficient les collectivités territoriales. A ce jour, hormis Ouagadougou et Bobo-Dioulasso, aucune commune n'a bénéficié d'emprunts. L'objectif est d'étendre le nombre de communes pouvant avoir accès aux emprunts en prenant en compte les communes urbaines et les communes rurales à fort

potentiel. Ce qui devrait permettre de faire passer ce nombre d'à peine 1% en 2014, à au moins 25% à la fin de la décennie.

b) Stratégie spécifique de mise en œuvre de la composante « Mobilisation stratégique de ressources sur le marché financier sous forme d'emprunts »

La stratégie retenue se situe à trois niveaux :

- la révision du cadre institutionnel et juridique de l'accès des collectivités territoriales à l'emprunt afin que, tout en assurant un accès plus facile des collectivités territoriales à l'emprunt, les conditions et mécanismes de sécurisation des investisseurs soient en place pour assurer le respect des engagements financiers souscrits par les collectivités territoriales ;
- la création d'incitations appropriées pour attirer de nouveaux acteurs dans le financement des collectivités territoriales. Il s'agira, à ce niveau, d'œuvrer pour rendre attractif, pour les institutions financières, le marché du financement des collectivités territoriales à travers des réformes sur les conditions cadres. Des expériences similaires ont été développées dans certains pays où l'Etat a mis en place des dispositifs permettant au système bancaire local de s'intéresser au financement des collectivités territoriales. L'exemple du mécanisme régional UEMOA, de financement des collectivités territoriales, qui prévoit d'ouvrir le marché financier régional aux collectivités territoriales démontre que les initiatives publiques peuvent aider à créer un marché pour le financement des collectivités territoriales ;
- la mise en place d'un dispositif performant d'accompagnement des collectivités territoriales au plan technique et d'intermédiation vis-à-vis des investisseurs afin de drainer les financements internationaux vers les territoires où les besoins s'expriment. Le dispositif qui sera issu de la mutation/réforme institutionnelle proposée du FPDCT devrait pouvoir jouer ce rôle. Il servira d'interface technique (analyse des capacités d'endettement des collectivités territoriales, accompagnement en matière d'ingénierie financière et -montage de projets) pour la facilitation de l'accès des collectivités territoriales à l'emprunt auprès du marché bancaire et financier mais aussi à toutes les autres formes de financements innovants auxquels les collectivités territoriales peuvent prétendre (y compris les PPP).

Il pourra donner ainsi les gages de professionnalisme et d'intégrité qui rassurent les bailleurs de fonds et les investisseurs sur le niveau de risques qu'ils prennent. Cette option s'avère plus adaptée sur l'horizon de la stratégie décennale. Par la suite, d'autres options pourront être étudiées comme celles visant la création d'une banque spécifique de financement des collectivités territoriales dédiée au financement des collectivités territoriales, expérimentée dans d'autres pays mais prématurée pour le cas du Burkina Faso<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup>La création d'une institution financière dédiée aux CT, ne peut être effectuée raisonnablement que dans les cas où il est établi que le marché de l'emprunt local est assez développé pour garantir un niveau d'activités suffisant à l'IFS, c'est à dire un niveau qui permette à l'institution découvrir ses coûts fixes, mais aussi de se doter des moyens humains d'accéder et de se maintenir à un niveau de compétence et de technicité adéquat. C'est donc le marché (tel qu'il est défini ci-dessus) qui doit présider à la décision.

### **3.4.2.5 Composante « Contribution du secteur privé à la dynamique économique locale »**

#### a) Résultat attendu à l'échelle de 10 ans

Le secteur privé a été un acteur occulté dans les cycles précédents de la décentralisation tout comme l'axe développement économique local. Dans le cadre de la politique nationale, le secteur privé a été retenu comme un acteur majeur dans le cadre du financement de la décentralisation.

L'objectif à ce niveau est d'élever substantiellement l'apport du secteur privé au financement de la décentralisation en permettant d'accroître d'au moins 50%, la participation du secteur privé au financement des collectivités territoriales<sup>11</sup>.

#### b) Stratégie spécifique de mise en œuvre de la composante « Contribution du secteur privé à la dynamique économique locale »

La stratégie de mise en œuvre pour mobiliser le financement du secteur privé mettra l'accent principalement sur la création de conditions cadres favorables à la participation du secteur privé au financement de la décentralisation à travers une relecture des dispositions législatives et réglementaires relatives au cadre des affaires dans les collectivités territoriales afin de favoriser :

- l'accès aux marchés publics locaux par les entreprises locales (PME/PMI/TPE) ;
- le montage et la mise en œuvre de partenariat public privé locaux ;
- la facilitation de l'accès des entreprises locales actives au niveau des collectivités territoriales au financement bancaire.

Les actions prévues dans le cadre du développement économique local, viendront compléter celles qui seront initiées dans le cadre du volet financement notamment la réalisation d'investissements structurants favorables au développement du secteur privé.

### **3.4.2.6 Composante « Contribution de la diaspora au développement local »**

#### a) Résultat attendu à l'échelle de 10 ans

La diaspora est reconnue comme un acteur à même de jouer un rôle distinctif dans le financement du développement. L'objectif à ce niveau est d'accroître d'au moins 50%, le niveau des apports techniques et financiers de la diaspora dans le financement de projets et initiatives locales<sup>12</sup>.

#### b) Stratégie spécifique de mise en œuvre de la composante « Contribution de la diaspora au développement local »

---

<sup>11</sup> Cet objectif est indicatif et tient compte du fait qu'il existe peu de données sur l'apport actuel du secteur privé. L'objectif est réalisable compte tenu du fait que l'apport actuel est relativement modeste et qu'il existe un potentiel énorme.

<sup>12</sup> Tout comme dans le cas du secteur privé, cet objectif est indicatif et tient compte du fait qu'il existe peu de données sur l'apport actuel de la diaspora. L'objectif est réalisable compte tenu du fait qu'il existe un potentiel énorme.

La stratégie à ce niveau reposera essentiellement sur la création de conditions cadres favorables à l'intervention de la diaspora à travers la préparation d'un cadre juridique et institutionnel pour la facilitation d'une telle intervention dans les projets de développement au niveau local et dans l'investissement local, l'instauration d'un cadre d'échanges avec la diaspora.

L'organisation d'un forum national avec la diaspora burkinabè sera le point de départ d'une telle initiative qui donnera ensuite lieu à la mise en place de structures administratives et des instances en charge de la mise en œuvre, du pilotage et du suivi du nouveau cadre d'intervention.

### **3.5. Axe stratégique 5 « Gouvernance locale participative »**

#### **3.5.1. Approche stratégique de l'axe « Gouvernance locale participative »**

##### a) Objet de l'axe stratégique

L'objet de cet axe stratégique consiste à assurer une gouvernance inclusive du territoire, conduite en partenariat entre l'Etat, les collectivités territoriales et la société civile. Les éléments constitutifs sont les suivants :

- la gestion des affaires locales est transparente, responsable et participative ;
- l'appropriation et l'exercice de la citoyenneté sont renforcés et enracinés ;
- les cadres de concertation sont harmonisés et opérationnels ;
- l'adhésion et la participation citoyenne à la mise en œuvre de la décentralisation sont accrues ;
- la refondation de la gouvernance publique à l'échelon local est effective.

##### b) Objectif décennal de l'axe stratégique

L'objectif de cet axe stratégique dans la politique nationale de décentralisation est de « promouvoir la gouvernance locale ». L'objectif décennal vise une participation de 75% des citoyens aux élections municipales, cette participation ayant été de 50% aux élections municipales de 2016.

Les résultats attendus, sur la période décennale, sont déclinés, comme suit :

- des scrutins régionaux et communaux, avec un taux notablement accru de participation au scrutin, dont les Maires et Présidents du conseil régional sont élus au suffrage direct ;
- un programme d'éducation civique, introduit dans le système éducatif formel et non formel, paritairement conçu par les services pédagogiques de l'Etat et les organisations de la société civile spécialistes de la décentralisation, objet d'un plan de renforcement de capacités des services pédagogiques et des organisations de la

société civile locales concernées, dont la mise en œuvre est évaluable sur cinq années ;

- le taux de réalisation des exercices de présentation de la reddition des comptes et plan d'activités annuelles des communes d'une part, et des régions d'autre part, progresse graduellement de l'année 1 à 10 et se traduit, qualitativement parlant, par une augmentation des expressions écrites d'interpellations citoyennes, sur un nombre des thèmes allant en s'élargissant ;
- les interventions de la chefferie traditionnelle et coutumière, aux côtés des élus locaux, contribuent aux exercices de sensibilisation de l'opinion publique, sur des enjeux d'intérêt local stratégique ;
- la régularité de la tenue des comités de concertation régionaux et communaux augmente progressivement, sur la décennie ; en outre, leur objet et compte rendus deviennent des outils de plus en plus précis de mesures des engagements des plans locaux de développement ;
- le nombre de dossiers d'investissements, se traduisant par une convention opérationnelle aboutie dans le respect de son cahier des charges, entre les conseils municipaux et les conseils villageois de développement, augmente progressivement, sur la décennie ;
- les organisations de la société civile ont multiplié le champ des domaines sur lesquels elles proposent des formations pratiques aux citoyens et militants de partis politiques ;
- le nombre de partis politiques ayant conçu et mis en application un programme de formation de ses militants a graduellement augmenté au cours de la décennie ;
- les débats entre organisations de la société civile, médias et partis politiques sur différents canaux, dont l'e-communication, voient leurs thèmes augmenter et leur audience croître graduellement ;
- le réseau parlementaire « de la décentralisation » établit un bilan annuel, dans le respect des règles des politiques publiques, via l'audition d'un spectre de mieux en mieux ciblé des parties prenantes de la décentralisation.

Au regard de ces résultats attendus, seul un indice synthétique à construire et déjà renseigné en phase de démarrage de l'exécution de la stratégie décennale permettra de mesurer l'impact de la somme des mesures prises dans le cadre des composantes de cet axe stratégique.

### c) Stratégie globale de mise en œuvre

La stratégie globale vise plus de citoyenneté pour une démocratie plus efficace, en d'autres termes, une participation citoyenne et une bonne gouvernance, moteurs locaux de l'enracinement de la décentralisation.

Le Président du Faso fait une annonce forte présentant le but recherché à travers la PND et listant parmi les priorités pour la 1<sup>re</sup> année :

- une réforme des modes de scrutin aux échelons communal et régional à prévoir dans le code électoral ;
- une révision des découpages territoriaux de certaines communes urbaines et rurales trop étendues.

Plusieurs mesures des composantes conditionnent le bon déroulement de la suite du processus. Ce sont celles qui s'inscrivent dans le cadre de la relecture du Code général des collectivités territoriales et du Code électoral (dont l'échéance de réalisation est immédiate).

D'autres s'inscrivent dans la durée, sur l'ensemble de la décennie et même au-delà : ce sont celles qui relèvent de l'appropriation sociale et politique, en termes de formation des différentes catégories d'acteurs de la décentralisation, les organisations de la société civile et militants politiques ainsi que les futurs citoyens par le biais du programme « Education civique »

### **3.5.2. Approches stratégiques par composante**

L'axe stratégique 5 « gouvernance locale participative » se décline en cinq (5) composantes :

- composante 1 : « enracinement de la démocratie » ;
- composante 2 : « gestion participative des affaires locales » ;
- composante 3 : « instances locales de concertation » ;
- composante 4 : « appropriation sociale de la décentralisation » ;
- composante 5 : « appropriation politique de la décentralisation ».

#### **3.5.2.1. Composante « Enracinement de la démocratie »**

a) Résultats attendus à l'échelle de 10 ans

La réalisation de cette composante vise les résultats suivants à l'échelle de 10 ans :

- la désignation du territoire communal et régional comme circonscription électorale pour les élections des conseillers municipaux et régionaux ;
- des modes de scrutin refondus et indépendants entre eux, pour les conseillers municipaux et les conseillers régionaux ont été formulés, votés et mis en place à travers le code électoral ;
- la reconnaissance de la légitimité du Président du conseil régional et des deux vice-présidents ;
- le renforcement, sinon l'émergence, pour tout citoyen, à l'échelle régionale, de la perception d'unité régionale, de ses fondements et de sa raison d'être au regard de leur quotidien.

b) Stratégie spécifique de mise en œuvre de la composante « Enracinement de la démocratie »

Cette stratégie répond à des enjeux spécifiques concernant le mode de scrutin, les déterminants de la circonscription électorale ainsi que la promotion de la citoyenneté :

- mode de scrutin pour les conseillers municipaux et les conseillers régionaux :
  - la relecture du code général des collectivités territoriales et du code électoral pour prendre en compte les réformes sur les circonscriptions électorales et le mode de scrutin des conseillers municipaux et des conseillers régionaux ;
  - pour un enracinement de la démocratie, il apparaît prioritaire (i) d'ériger un nouveau mode de scrutin ; (ii) de dépolitiser la gestion communale ; (iii) de refondre et rebâtir les cadres de co-gestion de certains services entre communes et associations locales, sur de nouvelles bases contractuelles et de redditions de leurs activités annuelles.
- déterminants de la circonscription électorale : définir la commune et la région comme circonscription électorale ;
- promotion des valeurs de citoyenneté en : (i) mettant en œuvre notamment une stratégie qui cible les enfants adolescents, futurs citoyens capables d'exercer leur devoir citoyen autant que prendre des responsabilités dans le cadre d'OSC ou de militants de partis politiques ; (ii) recourant aux technologies de l'information et de la communication (TIC), avec à la fois des applications sur téléphone mobile et des actions s'inscrivant dans la sphère des technologies civiques.

### **3.5.2.2 Composante « Gestion participative des affaires locales »**

#### a) Résultats attendus à l'échelle de 10 ans

La faiblesse des moyens financiers des communes et des régions vont les rendre de moins en moins crédibles, aux yeux de leur population, au regard de la dévolution des compétences qui sont les leurs et des services qu'elles sont censées fournir aux populations ; d'où les ferments de défiance ou d'absence de confiance des populations vis-à-vis des élus locaux, perceptibles lors des joutes électorales et de l'installation de nouvelles équipes municipales.

Les résultats attendus sont :

- des communes et des régions maîtrisant les techniques du marketing pour communiquer sur leurs résultats et des démarches participatives de mise en œuvre de programmes mettant le citoyen au cœur de leur action ;
- la disponibilité d'applications pour smartphone, destinées à disséminer et vulgariser les enjeux de déploiement et d'ancrage démocratique, d'implications citoyennes, etc. ;
- la mise en place d'une industrie de l'e-gouvernance, déployant des applications pour les smartphones ;
- la dépolitisation de la gestion communale dans les communes rurales, avec pour corollaire la refondation d'une véritable citoyenneté communale protégeant le maire contre les pressions sociales de tout ordre et l'exposant à la corruption par des tiers ;

- la multiplication par 3, du taux de citoyens proactifs par rapport aux questions de démocratie locale, de services locaux et développement durable ;
- la consolidation de la légitimité des élus valeureux et de leur administration, via un taux de 25% de communes urbaines qui, outre la reddition « physique » ont dématérialisé sur le Net la reddition de leur compte de gestion et financier ;
- les fonctions réglementaires dotant les CVD se traduisent par un taux d'exécution de 100% des activités qui leur sont déléguées par les Communes.

b) Stratégie spécifique de mise en œuvre de la composante « Gestion participative des affaires locales »

La stratégie passe par :

- l'ancrage d'une culture citoyenne dans le double sens « autorités locales – citoyens ». Du fait des TIC et du mouvement induit par le partage des connaissances, les cadres d'organisation sociopolitique de proximité vont se trouver confrontés à des mutations sociologiques au niveau de leur population. Afin de vulgariser et sensibiliser sur les questions de civisme fiscal, la connaissance des lois qui encadrent la décentralisation, le suivi des affaires publiques dans la commune, etc., l'approche à construire repose sur la révolution technologique ;
- les mécanismes de redevabilité et de veille citoyenne par les OSC locales. Les OSC burkinabè, à la pointe du combat pour le plaidoyer, devraient devenir des leaders dans le déploiement de l'usage des TIC au service du civisme. En la matière, il s'agira de passer de l'expérimentation à la réglementation incitative par la transformation du système de « compétition pour l'excellence dans la gouvernance locale » en système de dotations aux collectivités territoriales les plus méritantes ;
- l'affirmation du rôle de la chefferie traditionnelle et coutumière en tant qu'autorité morale « à côté » des autorités politiques. Il s'agira de :
  - préciser le profil de son rôle, aux côtés des autorités locales élues ainsi que les modalités d'exercice de ce rôle, dans une perspective de renforcement de la démocratie, du civisme et de l'exercice d'une citoyenneté active ;
  - capitaliser les expériences innovantes, du point de vue des autorités locales, quant aux impacts de la mobilisation de la chefferie, en supplément des actions conduites par les autorités politiques locales ;
  - légiférer en codifiant le principe des fonctions et règles d'intervention des représentants de ces chefferies (reconnues officiellement par l'Etat), ceci dans le cadre d'un processus préalable qui associe l'opinion publique à travers une stratégie de fora et de débats sur les différents canaux médiatiques.
- la clarification du positionnement des conseils villageois de développement  
En acquérant une véritable fonction de relais et d'exécutant des projets communaux, à l'échelon de leur village, les CVD deviennent des outils d'optimisation de la dépense publique locale autant que des structures concourant à une démocratie de proximité.

Leur raison d'être devient encore plus nécessaire, dans le cadre d'une réforme du mode de scrutin, non plus fondé sur les villages mais à l'échelon communal (une Commune = une circonscription électorale). Il s'agit donc de :

- créer un cadre réglementaire pour assurer aux CVD le statut de « porte-voix » de leur village en même temps que partenaires des municipalités ;
- matérialiser des fonctions balisées, exercées de façon opérationnelle (au cours des processus de programmation des investissements dans leur village, puis dans la gestion des patrimoines bâtis ou aménagements d'infrastructures financés par les CT-communes et/ou région).

### **3.5.2.3 Composante « Instances locales de concertation »**

#### a) Résultats attendus à l'échelle de 10 ans

Les enjeux de la refonte et du repositionnement des cadres de concertation territoriaux concernent toutes les parties prenantes de la décentralisation. Afin que leur opérationnalisation se traduise par des résultats tangibles en termes d'efficacité de l'action publique locale, une démarche de formation-action sera déployée.

Les résultats attendus sont :

- à chacun des niveaux, région et communes, les réunions des cadres de concertation et de coordination sont tenues semestriellement ;
- la mobilisation des parties prenantes Secteur privé et OSC font de ces cadres le temps phare de l'action publique locale ;
- les médias locaux assurent une couverture pré et post cadres de concertation en faisant ressortir leur importance. ;
- les élus locaux connaissent parfaitement et assument précisément les missions à eux dévolues.

#### b) Stratégie spécifique de mise en œuvre de la composante « Instances locales de concertation »

La nécessité de reconfigurer les Cadres régionaux et communaux de concertation et d'inscrire leur fonctionnement dans les budgets des CT et de l'Etat, en tant qu'outil de management technique et politique, se traduira par la fusion de tous les cadres locaux de concertation sectorielle, à un même échelon, communal et régional, tout en supprimant les cadres à l'échelle des provinces. A cet échelon provincial, compte tenu des secteurs qui y sont représentés, les agents de l'Etat auront à jouer un rôle de recollement des informations de toutes les communes de leur ressort, aux fins de productions de notes « bilan et prospective » exploitées comme base des rapports semestriels soumis et discutés en plénière des sessions des Cadres de concertation régionaux.

La stratégie devra prendre en compte les spécificités des fonctions de chacun des profils d'instances suivantes :

- par rapport à l'administration territoriale et aux services techniques déconcentrés, il s'agira de concevoir, tester et déployer la mise en place de lettres de mission pour chaque ministère, afin de spécifier le cahier des charges de leurs agents dans la préparation puis l'application des décisions des cadres de concertation, se traduisant par (i) la redéfinition de leurs missions ; (ii) leur repositionnement dans le rôle d'appui-conseil en appui à la maîtrise d'ouvrage aux services des collectivités territoriales et d'analyse/capitalisation/contribution à l'évaluation des politiques publiques que mettront en œuvre les collectivités territoriales ; (iii) l'application d'un programme pluriannuel de formation-action, conçu autour d'une mise en synergie des activités de chacune des parties prenantes aux comités de concertation ;
- à l'échelon des communes, il s'agira de : (i) rédiger des lignes directrices/notes de cadrage pour l'établissement de règlement intérieur des commissions permanentes, des comités ( commissions ad 'hoc etc...); (ii) concevoir, diffuser et vulgariser, en lien avec des OSC, des fiches pratiques par profil fonctionnel, portant rôles et modalités d'intervention des élus, des agents des services communaux, des présidents de CVD, des citoyens participant à l'action publique (APE, association gestionnaire de réseaux d'eau, de marchés,....) ; (iii) appliquer le même plan de formation-action que pour les agents de l'Etat.

#### **3.5.2.4 Composante « Appropriation sociale de la décentralisation »**

##### a) Résultats attendus à l'échelle de 10 ans

Pour le long terme, face au défi pour la jeunesse de se sentir acteur de la vie sociale locale et partie prenante en tant que citoyen, il s'agira de l'amener, dès l'école primaire, à prendre conscience de l'intérêt de la décentralisation pour que, à l'âge de voter, tout individu se sente pleinement citoyen, prêt à s'investir dans l'action publique. Ainsi, sur la durée de mise en œuvre de la stratégie décennale, il s'agira pour les OSC de vulgariser, vers le grand public, les principes directeurs qui encadrent la mise en œuvre de la politique de décentralisation.

Les résultats attendus sont :

- un taux de participation aux prochains scrutins locaux qui se traduise par une augmentation de la participation du segment des « jeunes majeurs » ;
- un spectre de domaines de formation-sensibilisation, par les OSC, qui s'est élargi et couvre tous les champs des six composantes de la PND ;
- des communes et des régions maîtrisant les techniques du marketing pour communiquer sur leurs résultats et les démarches participatives de mise en œuvre de programmes mettant le citoyen au cœur de leur action ;
- la disponibilité d'au moins trois applications pour smartphone, destinés à disséminer et vulgariser les enjeux de déploiement et d'ancrage démocratique, d'implication citoyenne par rapport aux ODD, aux services des communes aux usagers,.... ;
- la mise en place d'une industrie de l'e-gouvernance, déployant des applications pour les smartphones.

b) Stratégie spécifique de mise en œuvre de la composante « Appropriation sociale de la décentralisation »

La stratégie se décline selon le processus suivant :

- participation des OSC nationales et locales, au processus d'information/vulgarisation du déploiement de la politique ;
- mise en place d'une plate-forme de partage OSC « Faïtières des collectivités territoriales et socio-professionnels » dans le cadre d'un processus de déploiement, par les OSC nationales, d'un programme national de formation-action des OSC locales sur les questions relatives au déploiement des mesures de la stratégie nationale de la politique nationale de décentralisation (au plan de la formation, de l'animation/réflexion locale, de la délégation de maîtrise d'ouvrage/maîtrise d'œuvre de responsabilités communales).

### **3.5.2.5 Composante « Appropriation politique de la décentralisation »**

Les défis à relever, les objectifs qui en découlent et les actions à déployer portent sur : (i) le cadre institutionnel du pilotage-coordination, (ii) l'inscription de la décentralisation dans les agendas des responsables des partis politiques et de leurs militants, (iii) la déclinaison de la dévolution de compétence de développement économique local et de cohésion territoriale des collectivités territoriales, en une stratégie opérationnelle de partage des rôles avec le secteur privé et l'Etat, (iv) l'articulation entre le portage politique de la décentralisation et l'action des organisations de la société civile dans le cadre de son déploiement.

a) Résultats attendus à l'échelle de 10 ans

Les résultats attendus sont :

- l'existence et le fonctionnement d'un cadre de pilotage associant secteur privé, institutions de recherche et de développement ainsi que les organisations de la société civile, pour porter la dimension développement économique local et la politique nationale de décentralisation ;
- la décentralisation traduite en orientations et agendas dans les programmes des partis et formations politiques ;
- 100 % des militants encadrés des partis et formations politiques formés sur le cadre de la décentralisation ;
- une assemblée nationale qui anime, en continu, un cadre de suivi spécifique de la PND ;
- une politique nationale de décentralisation partagée au niveau international, à travers des conventions de partenariats à l'échelle des faïtières des pouvoirs locaux, de l'Assemblée nationale et du Gouvernement, sous la forme de démarches d'échanges-formation.

b) Stratégie spécifique de mise en œuvre de la composante « Appropriation politique de la décentralisation »

La stratégie se décline selon le processus suivant :

- annonce, par le Chef de l'Etat, à l'issue de la CONAD qui aura examiné et approuvé les référentiels, de l'agenda de déploiement de la stratégie décennale, particulièrement la liste des mesures, études et lois qui sont présentées à l'Assemblée Nationale (CGCT, Code électoral, Loi de programmation financière) ;
- tenue d'une série de table-rondes « gouvernementales », avec l'ensemble des parties prenantes de la mise en œuvre de la décentralisation, avec par ordre :
  - les partis politiques, pour partager les objectifs de la PND, de la Vision prospective dans laquelle elle s'inscrit et de la stratégie décennale de mise en œuvre ;
  - les structures faïtières des organisations professionnelles (chambres consulaires, patronat, fédérations professionnelles nationales) ;
  - les organisations de la société civile et les ONG nationales ainsi que les organisations de la diaspora ;
  - l'ensemble des partenaires « extérieurs » au développement : PTF, collectivités locales étrangères partenaires d'homologues burkinabè, ONG, organismes de financement participatif,...

Le bilan consolidé du partage de ces référentiels avec ces partenaires sera exploité pour formaliser, avec les structures faïtières de pouvoirs locaux (AMBF et ARBF) ainsi que celles des filières régionales et inter-régionales, les cahiers des charges de la mise en place des actions qui les associent, à l'échelon territorial : SDELCoT, entretien des infrastructures publiques locales, coopération transfrontalière, etc. ;

- conduite, dans chaque région, sous l'égide du binôme gouvernorat/présidence du conseil régional, du programme d'activités de vulgarisation défini dans le cahier des charges précité, en y associant l'ensemble des médias locaux (radios, TV) et relais d'opinion (OSC, les chefferies traditionnelles et coutumières, communautés religieuses) ;
- initiation en lien avec l'ensemble des partis politiques, de la conception d'un programme de formation et de sa « boîte à outils » à l'usage des formateurs de chaque parti politique ;
- déploiement, sur toute la décennie, d'un service « accompagnement/AMO à la formation » par le ministère en charge de la décentralisation, pour la conduite, par chaque parti, de sessions de formation des militants politiques sur les fondements et le cadre d'exécution de la politique de décentralisation ;
- établissement, annuellement, avant les travaux de l'instance ad'hoc de l'Assemblée nationale, visant à effectuer un bilan annuel d'avancement de la mise en œuvre de la PND, de bilans-plaidoyers par les faïtières des collectivités territoriales, du secteur privé et des OSC ;

- mobilisation d'institutions partenaires, de profil fondations politiques et réseaux parlementaires pour construire des programmes pluriannuels d'échanges/renforcement de capacités par rapport à la conduite de plaidoyer, l'ingénierie « formation », la conception d'une offre d'outils de formation (cahiers pour des formations/MOOC).

### **3.6. Axe stratégique 6 « Pilotage et Coordination du processus de décentralisation »**

#### **3.6.1. Approche stratégique de l'axe**

##### a) objet de l'axe stratégique

L'objet de cet axe stratégique est d'assurer un portage politique a de la décentralisation au plus haut sommet de l'Etat (Président du Faso), un pilotage et une coordination efficace par les acteurs concernés.

##### b) objectif décennal de l'axe stratégique

L'objectif de cet axe vise à gérer et impulser de façon efficace et efficiente le processus de décentralisation au regard des freins liés au pilotage et à la coordination qu'ont connu les cycles précédents.

La gestion et l'impulsion efficace et efficiente de la décentralisation au cours du cycle III visent un portage politique du processus de décentralisation au plus haut niveau institutionnel, avec une répartition harmonieuse des rôles et responsabilités entre l'Etat et les autres acteurs et entre niveaux, assurant une coordination et un suivi efficaces et cohérents avec les dispositifs de suivi des politiques publiques.

Les points sur lesquels cet objectif commande d'être attentif ont trait au portage politique et au pilotage, à la coordination et au suivi et à l'évaluation du processus au niveau central, à la gestion des risques, à une communication de soutien à la décentralisation et surtout à une coordination inclusive au niveau territorial.

##### c) les résultats attendus

L'effet attendu de cet axe est « le processus de décentralisation est géré et impulsé de manière efficace et efficiente ».

Les résultats/extrants nécessaires à la réalisation de cet effet sont :

- l'impulsion politique et le pilotage de la décentralisation assurés ;
- des interactions adéquates entre les acteurs de la décentralisation bâties et régulièrement dynamisées ;
- l'action publique est coordonnée de façon inclusive au niveau territorial ;
- le suivi évaluation de la décentralisation délivre régulièrement les produits attendus afin d'aider au pilotage du processus de décentralisation ;

- les risques de la décentralisation analysés et efficacement gérés à travers des mesures appropriées ;
- une communication opérationnelle favorable à l'engagement et à l'interaction efficace des acteurs de la décentralisation.

#### d) Stratégie globale de mise en œuvre

La stratégie globale de mise en œuvre, au titre de l'axe "pilotage et coordination du processus de décentralisation", passe par des réformes en profondeur des mécanismes de pilotage, de coordination et communication :

- le portage politique de haut niveau assuré par le Président du Faso ;
- la réforme de l'instance suprême de pilotage avec une présidence de cette instance assurée par le Président du Faso ;
- création de conditions cadres favorables à une coordination administrative efficace aux niveaux régional et communal ;
- la réforme du système de suivi-évaluation de la décentralisation pour en faire un véritable outil de prise de décision et de gestion de risques ;
- l'instauration d'une communication proactive et multicanal pour une appropriation sociale et politique de la décentralisation.

Au plan institutionnel, ce cycle va refonder les modes de travail entre les ministères en charge de tutelle de la décentralisation, les ministères sectoriels, les services déconcentrés de l'Etat et les collectivités territoriales en structurant des cadres de travail collaboratifs.

Le schéma global, les modalités de fonctionnement, le dispositif et les acteurs de mise en œuvre de cet axe stratégique sont décrits dans le dispositif de pilotage et de coordination.

## **4 DISPOSITIF DE PILOTAGE, DE COORDINATION ET DE MISE EN ŒUVRE**

### **4.1. Schéma général du portage politique, du pilotage et de la coordination**

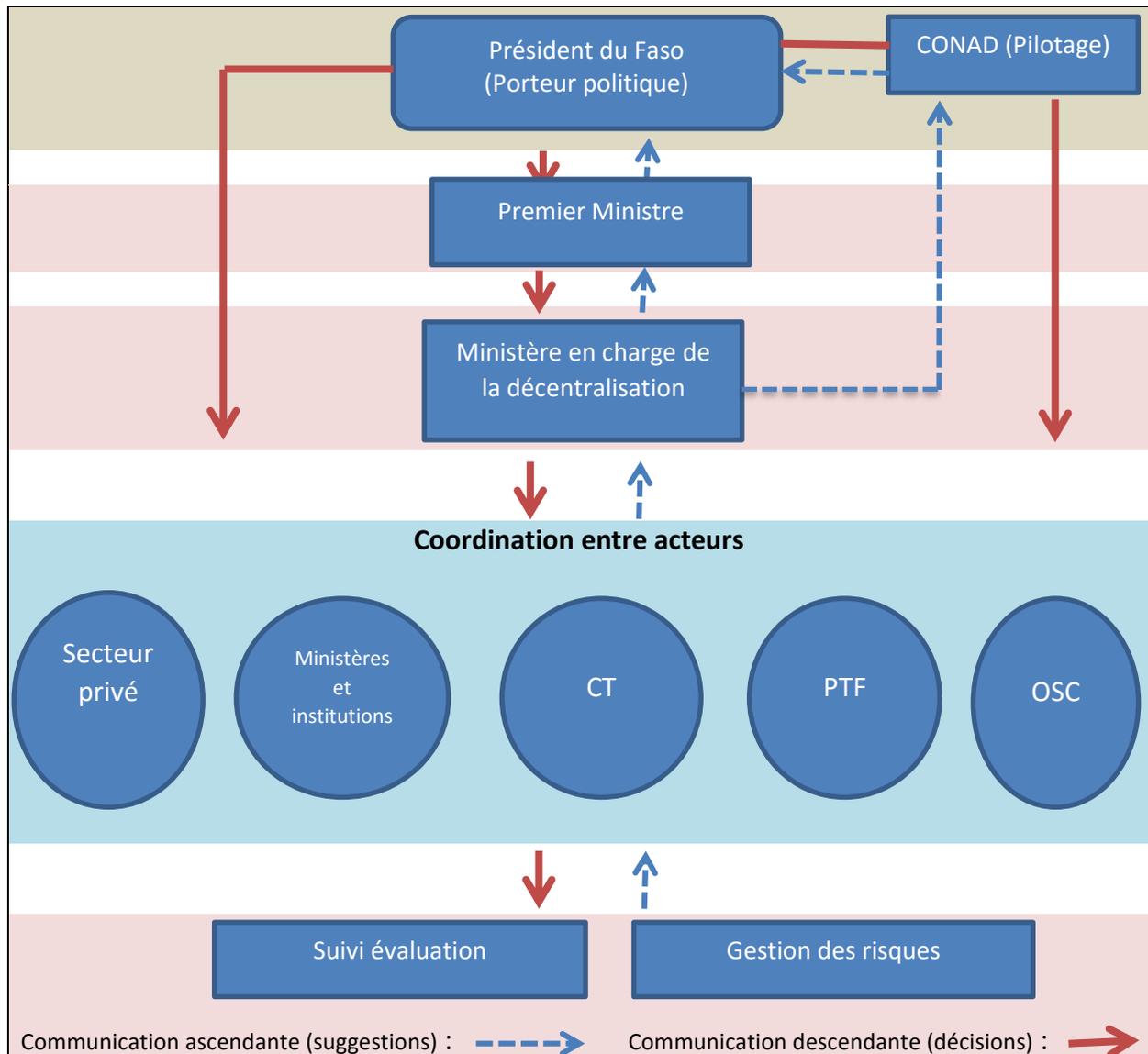
#### **4.1.1. Schéma global**

Le schéma global de portage politique, de pilotage et de coordination est présenté dans la figure ci-dessous. Le porteur politique (le Président du Faso, Chef de l'Etat) donne l'impulsion de la décentralisation à travers des décisions à mettre en œuvre par les instances gouvernementales, organes et acteurs.

Ces décisions du porteur politique peuvent passer par l'instance de pilotage (Conférence nationale de la décentralisation) ou être dirigées directement sur les acteurs concernés. Chaque acteur répercute les décisions aux échelons hiérarchiquement en dessous. Les flux d'informations ascendantes sont des suggestions et recommandations issues de l'exercice

de leurs rôles et responsabilités dans la décentralisation et qui sont transmises aux échelons supérieurs pour décisions à prendre.

Figure 1 : Schéma global de portage politique, du pilotage et de coordination



#### 4.1.2. Modalités de fonctionnement

L'impulsion ou le portage politique du processus de la décentralisation est animé(e) par le porteur politique qui est le Président du Faso. Le portage politique consiste à : (i) affirmer une volonté politique forte en faveur de la décentralisation, (ii) présider l'instance de pilotage de la décentralisation qu'est la CONAD, (iii) donner les orientations et des instructions appropriées aux ministères et aux autres acteurs centraux ou décentralisés qui les répercutent à leurs échelons inférieurs, (iv) suivre l'exécution du plan de travail annuel et prendre régulièrement le pouls du processus de décentralisation, notamment les contraintes et les goulots d'étranglement mis en évidence par le suivi-évaluation et les

études des structures techniques et (v) donner des orientations et instructions pour y remédier.

L'instance de pilotage approuve les plans de travail et les rapports et donne les orientations en matière de décentralisation. Les organes de coordination s'assurent que les différents acteurs interagissent adéquatement pour mettre en œuvre les plans de travail annuels, de gestion des risques et de suivi-évaluation. Les liens entre les acteurs, les organes et les instances sont activés et opérationnalisés par la communication à travers des supports et des stratégies appropriés.

## **4.2. Le dispositif et les acteurs du portage politique**

### **4.2.1. Le portage par le Président du Faso**

Le Président du Faso est l'acteur central du portage politique de la décentralisation. Les modalités pratiques de ce portage sont décrites ci-après. Il s'agit principalement de : (i) affirmer la volonté politique forte en faveur de la décentralisation, (ii) présider la CONAD pour donner un cachet et un engagement de haut niveau aux décisions qui seront prises, (iii) donner des orientations et des instructions appropriées aux ministères et aux autres acteurs centraux ou décentralisés afin que les décisions soient appliquées et que les contraintes et goulots d'étranglement soient levés.

Pour que ce portage porte rapidement des fruits, il faut qu'il soit alimenté par un travail technique de bonne qualité qui soit une véritable force : (i) de suivi attentif et documenté de la décentralisation, (ii) d'analyse approfondie du processus de décentralisation, (iii) de propositions d'alternatives crédibles et réalistes pour lever les contraintes et les goulots d'étranglement de la décentralisation.

La CONAD, le Premier ministre, le Ministre en charge de la décentralisation, le Ministre en charge de l'économie et des finances doivent jouer ce rôle au profit du porteur. Les liens entre le Président du Faso (porteur), la CONAD, les Ministres en charge de la décentralisation, de l'économie et des finances et le SP-CONAD sont déterminés par le dispositif de portage, de pilotage et de coordination mis en place.

### **4.2.2. La CONAD**

La CONAD est l'instance suprême de pilotage qui a aussi un rôle pivot dans le portage politique. Aux termes du décret<sup>13</sup> créant et organisant la CONAD, cette instance a les attributions suivantes : (i) orientation et coordination stratégique de la décentralisation, (ii) mobilisation sociale et politique des acteurs et animation de la concertation nationale sur la décentralisation, (iii) examen et approbation des rapports de suivi et d'évaluation, (iv) formulation d'orientations nouvelles pour la mise en œuvre de la décentralisation.

Au-delà d'être présidée par le Président du Faso, la CONAD assure un rôle de portage politique de la décentralisation à travers : (i) sa fonction d'animation sociale et politique et

---

<sup>13</sup> Décret n°2014-155/PRES/PM/MATD/MATS/MEF du 10/03/2014 portant création, attributions, organisation et fonctionnement de la CONAD

d'interpellation des acteurs, (ii) sa fonction d'analyse et de production de rapports et d'études suffisamment analytiques qui soient à même d'éclairer le Président du Faso sur les orientations, les réformes à opérer et les décisions à prendre pour impulser la décentralisation, (iii) sa fonction de veille et de suivi-évaluation du processus de décentralisation qui permet de détecter les contraintes et les goulots d'étranglement et de proposer des mesures de correction.

Les réformes et les mesures qui permettront à la CONAD d'être l'instance suprême de la décentralisation et de mieux jouer ce rôle doivent être prises au cours de la phase de lancement du premier PAQ. En particulier le décret cité plus haut doit être relu afin : (i) que la présidence de la CONAD soit assurée par le Président du Faso, (ii) la périodicité de ses sessions soit revue car les plans d'actions et les rapports à approuver sont annuels alors que la CONAD se réunit une fois tous les deux ans, (iii) de revoir l'exercice de sa fonction d'animation sociale et politique et d'interpellation des acteurs qui exige une veille constante et des actions, (iv) renforcer l'exercice de ses fonctions d'analyse approfondie du processus de décentralisation, sans lequel, les réformes et les mesures pertinentes de dynamisation ne pourront pas être proposées à temps pour lever les obstacles.

#### **4.2.3. Le Premier ministre**

Les ministères sectoriels et les autres acteurs qui ne sont pas sous la tutelle du Ministère en charge de la décentralisation ont des responsabilités importantes, en termes de transferts de ressources et d'activités pour le succès du processus de décentralisation. Cette dimension technique interministérielle et intersectorielle du portage doit être assurée par le Premier ministre pour une cohérence gouvernementale et intersectorielle en faveur de la décentralisation. Le travail technique qui sera fait au sein des Ministères en charge de la décentralisation, de l'économie et des finances servira d'input au Premier ministre pour assurer le portage en faveur de la synergie et de la cohérence interministérielle et intersectorielle du processus de décentralisation.

#### **4.2.4. Le Ministère en charge de la décentralisation et le SP-CONAD**

Le Ministère en charge de la décentralisation et le SP-CONAD, constituent la cheville ouvrière sur laquelle repose le travail technique et la qualité analytique des rapports qui alimenteront le portage politique. De même, la qualité des propositions d'orientations, de réformes à opérer et des décisions qui arriveront sur la table du porteur politique pour impulser la décentralisation, dépendra de la qualité du travail technique au sein du SP-CONAD et du Ministère en charge de la décentralisation.

##### **4.2.4.1 : Le Ministère en charge de la décentralisation**

En rappel, les attributions du Ministère en charge de la décentralisation, sont<sup>14</sup> : (i) l'exercice de la tutelle administrative sur les CT, (ii) l'élaboration des lois et règlements régissant le processus de décentralisation, (iii) la formulation de la mise en œuvre, du suivi

---

<sup>14</sup> Voir décret MATD 2017 ou attributions des membres du Gouvernement 2017

et de l'évaluation de la vision prospective, des politiques et des stratégies sectorielles en matière de décentralisation, (iv) l'appui aux CT dans leur mission de développement et de promotion de la participation citoyenne à la gouvernance locale, (v) la promotion de la coopération décentralisée aux niveaux -national, frontalier et international, (vi) l'organisation et l'appui à l'animation des cadres de concertation des acteurs de la décentralisation au niveau national et local, (vii) la mise en œuvre d'une fonction publique territoriale attrayante, (viii) le développement de stratégies de mobilisation de ressources des CT.

Ces attributions, si elles sont bien exécutées, permettent au Ministère en charge de la décentralisation, d'animer le portage stratégique mais surtout opérationnel au niveau des acteurs de mise en œuvre de la décentralisation. Les principales réformes concerneront : (i) l'exercice de la tutelle qui devrait évoluer vers le contrôle de légalité (contrôle a posteriori), (ii) la mise à niveau des acteurs qui doivent assurer ce contrôle, (iii) la réorganisation et le renforcement des directions techniques afin de prendre adéquatement en charge la mise en œuvre des six axes stratégiques.

#### **4.2.4.2 : Le SP-CONAD**

Les principales attributions actuelles du SP-CONAD sont les suivantes : (i) assurer la veille stratégique et prospective du processus de la décentralisation, (ii) mener, en relation avec les structures compétentes du Ministère, toutes les études et réflexions utiles à la mise en œuvre de la décentralisation, (iii) suivre la mise en œuvre des cadres d'orientations et des plans stratégiques de la décentralisation, (iv) élaborer les documents de programmes et les rapports annuels à soumettre à la CONAD, (v) assurer le suivi des recommandations de la CONAD, (vi) assurer le suivi évaluation de la décentralisation. Ces attributions, si elles sont bien exécutées, permettent au SP-CONAD d'animer le portage stratégique et d'orientation au niveau de l'ensemble du processus de la décentralisation.

Conformément à l'arrêté n°2017-165/MATD/CAB/SP-CONAD du 24/10/2017 portant attributions, organisation, et fonctionnement du SP-CONAD, les services suivants ont été mis-en place : (i) le secrétariat particulier, (ii) le service administratif et financier (SAF), (iii) le service de communication, (iv) le département de la programmation et du suivi des plans d'action, (v) le département de veille stratégique et prospective de la décentralisation, (vi) le centre national de suivi évaluation et de la documentation (CNSE). Des réformes et des mesures institutionnelles et organisationnelles doivent être prises pour permettre au SP-CONAD d'assurer ses missions. .

En outre, des liens avec les institutions et les centres de recherche devraient être encouragés pour étendre les capacités d'analyse et de diagnostic de la décentralisation. Des « experts associés à l'analyse de la décentralisation » peuvent être identifiés dans les institutions publiques et privées et auprès des ONG et des OSC et participer à des sessions d'analyse des progrès et des enjeux du processus de la décentralisation au Burkina Faso.

#### **4.2.5. Le Ministère en charge de l'Economie et des Finances**

Accent : les missions sur l'aménagement du territoire, du transfert des ressources

### **4.3. Les acteurs et le dispositif du pilotage**

#### **4.3.1. Les acteurs du pilotage**

Le pilotage est assuré par la CONAD, présidée par le Président du Faso. Cependant, la qualité des rapports, des orientations et des décisions qui seront proposées par la CONAD dépend du travail technique du SP-CONAD, du Ministre en charge de la décentralisation, des CT ainsi que des autres acteurs de la décentralisation. Parmi les autres acteurs, on peut citer le ministre en charge des finances et de l'économie d'une part qui assure le suivi des transferts financiers aux CT, les chefs de circonscriptions administratives, les responsables des associations des faïtières des CT (association des régions du Burkina Faso et association des municipalités du Burkina Faso) avec lesquelles des partenariats doivent être construits pour assurer des rôles dans le pilotage. Les chefs de circonscriptions administratives, en tant que représentants de l'Etat, assurent le pilotage du processus de décentralisation au niveau déconcentré. A ce titre, ils assument un pilotage de proximité ou pilotage délégué sous l'autorité du ministre en charge de la décentralisation.

Le document de dispositif de pilotage qui sera défini pendant la période de lancement pourra clarifier les liens et les rôles consensuels à jouer par les différents acteurs.

#### **4.3.2. Le dispositif de pilotage**

Le dispositif de pilotage formalise les liens entre les acteurs ci-dessus en définissant les rôles et responsabilités ainsi que les modalités de fonctionnement. La CONAD se réunit en sessions ordinaires et extraordinaires. La session ordinaire annuelle est consacrée principalement à : (i) l'approbation du rapport consolidé de performance de l'année n-1, (ii) l'examen du rapport d'étape de l'année n, (iii) l'approbation de la tranche annuelle du PAQ consolidé de l'année n+1 des différents acteurs.

Le SP-CONAD prépare le PAQ consolidé et le rapport de performance à partir des programmes d'activités et des rapports des différentes parties prenantes de la décentralisation. Compte tenu du calendrier budgétaire, la session de la CONAD se tiendra au mois de juillet afin de permettre aux acteurs de prendre en compte les recommandations de la CONAD dans leurs projets de budgets.

Une session extraordinaire peut être convoquée quand une situation critique, imprévisible et à grands enjeux sur la décentralisation se présente.

Les rapports d'évaluation et d'audits ainsi que les propositions de réformes et de dispositifs institutionnels sont validés par la CONAD.

#### **4.4. Les acteurs et le dispositif de coordination**

##### **4.4.1. Les acteurs de la coordination**

La coordination est assurée par le ministère en charge de la décentralisation, au niveau central, à travers ses directions techniques et les instances et organes de coordination. Les directions techniques du ministère en charge de la décentralisation, le SP-CONAD au niveau national et les gouvernorats au niveau des circonscriptions administratives, sont impliqués dans la coordination des acteurs. Le dispositif de coordination qui sera défini et juridiquement mis en place pendant la phase de lancement, listera les différents acteurs et précisera leurs rôles et responsabilités.

##### **4.4.2. Le dispositif de coordination**

La coordination consiste à s'assurer que le dispositif fonctionne conformément aux rôles et responsabilités des acteurs ainsi qu'aux plans et programmes de travail adoptés. Elle utilise les incitations appropriées pour que les interactions entre acteurs fonctionnent et que les progrès ou les résultats escomptés soient observés. La coordination des acteurs est nécessaire au niveau national, régional et communal.

Des instances et des organes de coordination doivent être définis et opérationnalisés à chacun des trois niveaux. Un dispositif institutionnel doit être défini ainsi que des mécanismes, plans et instruments de coordination de la décentralisation au niveau national, régional et communal. Le dispositif de coordination sera défini dans un document qui sera élaboré et validé par les parties prenantes pendant la phase de lancement de la mise en œuvre des nouveaux référentiels de la décentralisation. Le document qui définira le dispositif devra aussi identifier les réformes et les mesures à prendre pour sa mise en œuvre.

#### **4.5. Les acteurs et le dispositif de mise en œuvre**

##### **4.5.1. Les acteurs de la mise en œuvre**

La mise en œuvre des axes stratégiques 1 à 5 sera assurée par le Ministère en charge de la décentralisation, les collectivités territoriales (CT), les ministères sectoriels, le secteur privé, les OSC et les ONG selon le principe de subsidiarité.

Concernant l'axe stratégique 6 « pilotage et coordination » qui est transversale, sa mise en œuvre incombe au Président du Faso pour le portage politique, à la CONAD pour le pilotage, au ministère en charge de la décentralisation et au SP-CONAD pour la coordination, le suivi/évaluation, la gestion des risques et la communication. Les ministères et les CT et leurs services compétents assumeront les activités relevant de leurs compétences.

##### **4.5.2. Le dispositif de la mise en œuvre**

Chaque ministère ou institution assure le leadership de la mise en œuvre des activités qui relèvent de sa responsabilité. L'instance de pilotage (CONAD) approuve les Plans de travail

et les budgets annuels (PTBA) ainsi que les rapports globaux d'activités, d'évaluation et d'audits. Chaque ministère ou institution : (i) fait le plaidoyer nécessaire à l'inscription des budgets des activités relevant de sa responsabilité dans les Lois de finances ou les budgets des CT, (ii) veille à la mobilisation des ressources complémentaires nécessaires à la mise en œuvre de ses activités, (iii) veille à impliquer les PTF, le secteur privé, les OSC et les ONG dans la mise en œuvre et le suivi de ses activités.

Le ministère en charge de la décentralisation veille à la cohérence et à la coordination des acteurs et des activités de mise en œuvre de la décentralisation. Le dispositif de mise en œuvre fera l'objet d'un document qui sera élaboré et validé par les parties prenantes pendant la phase de lancement de la mise en œuvre des nouveaux référentiels de la décentralisation.

#### **4.6. Le système de suivi évaluation et de gestion des risques**

##### **4.6.1. Les acteurs, outils et dispositif du suivi évaluation (S&E)**

Les acteurs du suivi évaluation sont identifiés au niveau national, régional et communal. Au niveau national, la CONAD approuve les Cadres de mesure de rendement (CMR), les rapports de travail et les orientations en matière de S&E.

Le SP-CONAD assure le suivi de la mise en œuvre des recommandations de la CONAD et supervise le cadre institutionnel de collecte, d'analyse des données sur les indicateurs de la décentralisation.

Au niveau régional, les gouverneurs mettent en œuvre les rapports et les orientations en matière de suivi-évaluation. Ils supervisent les Cellules régionales de S&E de la décentralisation dont le système de collecte repose sur:

- les Directions régionales des études et de la planification (DREP) qui compilent les données socioéconomiques des régions dans des tableaux de bords et des banques de données ;
- les Services techniques déconcentrés (STD) qui compilent les données spécifiques à leur domaine ;
- les représentants des faïtières des CT ;
- les systèmes de S&E des projets et programmes implantés au niveau régional,
- les cadres régionaux de dialogue (CRD) du dispositif de S&E du PNDES

Au niveau communal, les principaux acteurs sont :

- les mairies ;
- les services techniques déconcentrés (STD) qui compilent les données spécifiques à leur domaine ;
- les systèmes de S&E des projets et programmes implantés au niveau communal.

Les principaux outils de S&E sont : (i) un cadre de mesure de rendement (CMR) qui est un plan global de S&E définissant des résultats, des indicateurs, des valeurs de références et des valeurs cibles. Il indique les méthodes et les échéances de collecte des données et de production des indicateurs avec une précision des responsabilités et des moyens, (ii) un

plan annuel de S&E et des tableaux de bords précisant les activités de S&E au cours de l'année avec des précisions sur les structures et les personnes responsables des activités, (iii) un budget de S&E qui est annuellement élaboré et rendu disponible pour la réalisation effective des activités au cours de chaque année, (iv) des outils de collecte des données (Fiches, questionnaires), de traitement et d'analyse (ordinateurs, logiciels), d'archivage et de stockage (base de données), (v) des outils de communication et de partage (rapports, plaquettes, prospectus, site Web, etc.).

Le dispositif de S&E qui comprend la chaîne d'acteurs et leurs responsabilités, les outils et le système d'informations fera l'objet d'un document qui sera élaboré et validé par les parties prenantes pendant la phase de lancement de la mise en œuvre des nouveaux référentiels de la décentralisation.

Ce dispositif sera issu d'une réforme du système de SNSE pour : (i) corriger les faiblesses de la phase pilote du SNSE, (ii) prendre en compte les exigences des nouveaux référentiels, (iii) assurer la cohérence avec les dispositifs de suivi des politiques de développement (INSD et des ministères sectoriels).

#### **4.6.2. Les modalités de sélection et champs des indicateurs**

Les indicateurs sont sélectionnés selon les critères suivants : (i) être spécifique à un impact, effet ou extrant de la Politique nationale de la décentralisation (PND), (ii) être mesurable quantitativement ou observable qualitativement de manière impartiale, (iii) être pertinent et réaliste, (iv) être réalisable techniquement et financièrement par les acteurs visés, (v) être défini et limité dans le temps. Etant spécifique aux résultats de la décentralisation, le champ des indicateurs couvre celui des impacts, effets et extrants définis dans la Politique nationale de la décentralisation (PND). Pour la stratégie décennale de la décentralisation et le plan d'actions quinquennal, les résultats visés conservent leurs indicateurs mais les cibles sont fixées selon l'horizon temporel retenu. Le même indicateur aura une cible différente pour la SDD et le PAQ.

#### **4.6.3. Les indicateurs de S&E**

Les indicateurs de S&E sont définis dans le cadre logique (Cf. tableau du cadre logique). Un grand nombre d'indicateurs sont des valeurs agrégées à l'échelle nationale à partir des informations de base collectées dans les communes. Les personnes ou les services en charge du S&E dans les communes fournissent les informations de base qui sont transmises à l'échelle régionale (CRSE) et à l'échelle nationale (SP-CONAD à travers le CNSE).

#### **4.6.4. La gestion des risques**

La gestion des risques de la décentralisation sera assurée à travers les étapes suivantes : (i) l'analyse et la cartographie<sup>15</sup> des risques de la décentralisation ainsi que leurs mesures de gestion qui seront périodiquement actualisées, (ii) l'élaboration et la mise en œuvre des mesures de gestion des risques auxquels la décentralisation fait face. Ces actions seront

---

<sup>15</sup> Il s'agit de positionner le risque dans l'espace ou au niveau des institutions concernées.

conduites sous la direction du SP-CONAD avec l'appui des ministères et des CT, suivant la nature des risques et des mesures considérées.

#### **4.7. La communication de soutien à la décentralisation**

##### **4.7.1. Les acteurs de communication**

La structure principale responsable de la mise en œuvre des activités de communication est le SP-CONAD qui doit prévoir en son sein des compétences capables de jouer ces rôles. Pour certaines activités de communication, le Cabinet du ministre en charge de la décentralisation devrait intervenir. En second lieu, sont concernés les ministères et les Collectivités territoriales (CT) à travers leurs services de communication. Enfin, les médias sont impliqués afin de toucher les citoyens à travers les canaux, supports et outils appropriés.

##### **4.7.2. Le dispositif de communication**

La communication de soutien à la décentralisation se fera à travers les étapes suivantes : (i) communiquer sur les référentiels de la décentralisation à travers un plan de court terme de communication en faveur de l'appropriation desdits documents, (ii) la mise en place d'un cadre institutionnel de communication de soutien à la décentralisation, (iii) l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan national de communication sur la décentralisation.

## **CONCLUSION**

La stratégie décennale 2017-2026 de mise en œuvre de la politique nationale de décentralisation a tracé le cadre stratégique de préparation et d'exécution des actions programmées dans la politique. Elle fait une description des modalités opérationnelles de mise en œuvre des deux plans d'actions quinquennaux prévus au cours de la décennie.

Destinée à fournir aux parties prenantes le mode opératoire pour traduire, dans la vie quotidienne des populations des villes et des campagnes du Burkina Faso, les aspirations contenues dans la Vision prospective et la Politique nationale de décentralisation, la stratégie décennale est un pari sur l'avenir. La façon dont elle sera appropriée et exploitée par les uns et les autres déterminera dans une très large mesure le rythme de progression des réformes et des préconisations contenues dans les deux référentiels dont elle est la traduction pratique et opérationnelle.

Tout comme le premier plan d'actions quinquennal avec lequel il fait corps, ce référentiel est un outil à consulter par les autorités en charge de la décentralisation et à exploiter au quotidien par les parties prenantes engagées dans la mise en œuvre de la politique nationale de décentralisation, que ce soit au niveau local ou central.

En fonction des thématiques retenues, des extraits de la stratégie décennale de mise en œuvre de la décentralisation pourront utilement servir de supports d'information, de sensibilisation et de formation au bénéfice de toutes les personnes parties prenantes à la mise en œuvre de cette importante réforme.

**ANNEXE : CADRE LOGIQUE DE LA STRATEGIE DECENNALE DE MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE NATIONALE DE DECENTRALISATION**

Chaîne de résultats IA/EA/EXTRANTS	Indicateurs d'impact et d'effet	Valeur de base (2016)	Valeur cibles (Quinquennats 1 et 2)		Sources de vérification	Hypothèses	Risques
			2021	2026			
Impact attendu : Contribuer à réduire la pauvreté et les disparités entre les CT	<i>Incidence de la pauvreté dans les CT (décomposée par commune, par région et par sexe) (impact)</i>	40,1% (2015)	< 35%	A déterminer	Annuaire statistique de l'INSD	Annuaire statistique de l'INSD	Instabilité socio- politique Instabilité institutionnelle
	<i>Niveau de satisfaction de la population sur la gestion des affaires publiques locales (impact)</i>		A déterminer	A déterminer	Profil de pauvreté et d'inégalité de l'INSD	Profil de pauvreté et d'inégalité de l'INSD	
<b>Axe stratégique 1 : « Délivrance des services publics locaux de qualité »</b>							
<b>Objectif stratégique 1 : Mettre à la disposition des populations des services publics locaux, de qualité et accessibles</b>							
<b>Effet attendu 1 : Les Services publics locaux de qualité sont disponibles et accessibles aux populations</b>	<i>Taux d'accès à l'eau potable (impact)</i>	71% (2015)	79% (PNDES)	A déterminer	Annuaire statistique des ministères concernés, ONEA, SONABEL, INSD	Capacités humaines, financières et disponibilité de matériels des CT	
	<i>Taux d'assainissement (impact)</i>	18% (2015)	34% (PNDES)	A déterminer			
	Taux de couverture électrique national	33,55% (2016)	80% (PNDES)	A déterminer			
	<i>Taux d'achèvement au primaire (impact)</i>	58,5% (2015)	75,6% (PNDES)	A déterminer			
	<i>Taux de mortalité maternelle pour 100 000 naissances vivantes (impact)</i>	330 (2015)	242 (PNDES)	A déterminer			

Chaîne de résultats IA/EA/EXTRANTS	Indicateurs d'impact et d'effet	Valeur de base (2016)	Valeur cibles (Quinquennats 1 et 2)		Sources de vérification	Hypothèses	Risques
			2021	2026			
	<i>Quotient de mortalité infanto-juvénile pour 1000 naissances vivantes (impact)</i>	81,6 (2015)	54,7 (PNDES)	A déterminer			
	<i>Niveau de satisfaction des populations sur la délivrance des SPL de qualité et accessible (impact)</i>	A déterminer	A déterminer	A déterminer			
	<b>Pourcentage de communes dotées d'un système fonctionnel de gestion des déchets solides</b>	<b>A déterminer</b>	<b>A déterminer</b>	<b>A déterminer</b>			
	<b>Taux d'électrification national</b>	18,83% (2015)	45% (PNDES)	A déterminer			
	<b>Taux d'électrification national urbain</b>	59,88% (2015)	75% (PNDES)	A déterminer			
	<b>Taux d'électrification national rural</b>	3,06% (2015)	19% (PNDES)	<b>A déterminer</b>			
	<i>Taux de nouveaux consultants dans les formations sanitaires par an (Taux de fréquentation des formations sanitaires)</i>	<b>1,02 (2016)</b>	<b>A déterminer</b>	<b>A déterminer</b>			
	<i>Pourcentage de Communes</i>	<b>A déterminer</b>	A	A			

Chaîne de résultats IA/EA/EXTRANTS	Indicateurs d'impact et d'effet	Valeur de base (2016)	Valeur cibles (Quinquennats 1 et 2)		Sources de vérification	Hypothèses	Risques
			2021	2026			
	<i>ayant des services de pompes funèbres fonctionnels</i>		déterminer	déterminer			
<b>composante 1.1 : Capacités de délivrance des services publics locaux</b>							
<b>Résultat/Extrant 1.1 :</b> <b>Les capacités d'offre des services publics locaux sont assurées</b>	<i>Pourcentage de CT dont l'ensemble des services essentiels sont fonctionnels</i>	<b>A déterminer</b>	50%	80%	Rapports d'activités des CT	Disponibilité effective des CT et des autres acteurs locaux (STD, OSC et secteur privé) à travailler en synergie pour l'élaboration et la mise en œuvre des plans locaux de développement	Faible implication des STD, des OSC et du secteur privé
Action 1.1.1. Accroître l'ingénierie de production et de délivrance des SPL de qualité et accessible des CT							
Action 1.1.2. : Organiser le partenariat et la contractualisation avec les services techniques déconcentrés, les organisations de la société civile, les ONG et le secteur privé pour la production efficiente des services publics							
<b>Composante 1.2 : Offre de services publics locaux de qualité et accessibles</b>							
<b>Résultat/Extrant 1.2 :</b> <b>Des services publics locaux sont de qualité et accessibles</b>	<b>Pourcentage des CT délivrants les services publics locaux indispensables de qualité et accessibles</b>	Besoin d'une étude sur la situation de référence	A déterminer	A déterminer	Annuaire statistique des ministères concernés  Annuaire		Instabilité socio- politique  Instabilité institutionnelle

Chaîne de résultats IA/EA/EXTRANTS	Indicateurs d'impact et d'effet	Valeur de base (2016)	Valeur cibles (Quinquennats 1 et 2)		Sources de vérification	Hypothèses	Risques
			2021	2026			
					statistique de l'INSD		Les calculs politiques
	<i>Rayon moyen d'accès théorique des usagers par nature de SPL</i>	déterminer	A déterminer	A déterminer	Annuaire statistique des ministères concernés  Annuaire statistique de l'INSD		Instabilité socio- politique  Instabilité institutionnelle  Les calculs politiques
Action 1.2.1. Produire des SPL de qualité							
Action 1.2.2. Moderniser le système d'état civil							
Action 1.2.3. Assurer l'accessibilité des SPL aux populations							
<b>Composante 1.3 : Contrôle de la qualité et de l'accessibilité des services publics locaux</b>							
<b>Résultat/Extrant 1.3 :</b> <b>Le contrôle de</b> <b>l'accessibilité et de la</b> <b>qualité des services</b> <b>publics locaux est</b> <b>assuré</b>	<i>Pourcentage de CT ayant fait l'objet d'un contrôle exercé par la chaîne de contrôle administratif au moins une fois au cours de l'année</i>	0% (2016)	50% (2021)	80%	Rapport de contrôle élaboré par les structures indépendantes  Rapports d'activités des CT	Existence de structures indépendantes des CT et capables de réaliser un contrôle de l'accessibilité et de la qualité des services publics	Résistance des CT à l'exercice du contrôle indépendant de la qualité et de l'accessibilité des SPL  Réticence des structures indépendantes

Chaine de résultats IA/EA/EXTRANTS	Indicateurs d'impact et d'effet	Valeur de base (2016)	Valeur cibles (Quinquennats 1 et 2)		Sources de vérification	Hypothèses	Risques
			2021	2026			
						locaux	à contrôler les SPL des CT
	<i>Pourcentage de CT qui mettent en œuvre la démarche qualité des SPL</i>	0%	50%	80%	Rapports d'activités des CT	Existence de structures indépendantes des CT et capables de réaliser un contrôle de l'accessibilité et de la qualité des services publics locaux	Résistance des CT à l'exercice du contrôle indépendant de la qualité et de l'accessibilité des SPL  Réticence des structures indépendantes à contrôler les SPL des CT
Action 1.3.1. Mettre en place des mécanismes de veille citoyenne pour l'accès à des services publics locaux de qualité							
Action 1.3.2. Réaliser le suivi et le contrôle administratif sur la qualité et l'accessibilité des SPL fournis							
Action 1.3.3. Promouvoir les voies d'interpellation citoyenne							
<b>Axe stratégique 2 : Développement économique local et cohérence territoriale</b>							
<b>Objectif stratégique 2 : Impulser un DEL générateur de croissance économique et de bien-être (social/emploi)</b>							

Chaîne de résultats IA/EA/EXTRANTS	Indicateurs d'impact et d'effet	Valeur de base (2016)	Valeur cibles (Quinquennats 1 et 2)		Sources de vérification	Hypothèses	Risques
			2021	2026			
Effet 2 : DEL inclusif, durable, basé sur la valorisation des potentialités locales et générateur d'emploi et de bien-être social					Annuaire statistique de l'INSD  Comptes régionaux  Données économiques régionales (DREP)	S.DEL.COT portées par les Régions en liens avec les Communes et/ou Intercommunités  Cadre de contractualisation Etat-CT pluriannuel /quinquennaux	Absence de schémas nationaux et régionaux Non effectivité du transfert des ressources Absence d'acteurs porteurs de projets économiques Instabilité institutionnelle et socio politique
	<i>Indice de développement local (IDEL) (impact)</i>	Résultat de l'étude sur la situation de référence	A déterminer sur la base du Résultat de l'étude sur la situation de référence	A déterminer sur la base du Résultat de l'étude sur la situation de référence			
		Résultat de l'étude sur la situation de référence	A déterminer sur la base du Résultat de l'étude sur la	A déterminer sur la base du Résultat de l'étude sur la			

Chaîne de résultats IA/EA/EXTRANTS	Indicateurs d'impact et d'effet	Valeur de base (2016)	Valeur cibles (Quinquennats 1 et 2)		Sources de vérification	Hypothèses	Risques
			2021	2026			
			situation de référence	situation de référence			
		Résultat de l'étude sur la situation de référence	A déterminer sur la base du Résultat de l'étude sur la situation de référence	A déterminer sur la base du Résultat de l'étude sur la situation de référence			
		Résultat de l'étude sur la situation de référence	A déterminer sur la base du Résultat de l'étude sur la situation de référence	A déterminer sur la base du Résultat de l'étude sur la situation de référence			
<b>Composante 2.1 Elaboration des stratégies de développement économique local et de cohérence territoriale (S-DEL.COT)</b>							
<b>Résultat/Extrant 2.1 :</b> <b>Les stratégies et les</b> <b>outils du DEL.COT sont</b> <b>élaborés et sont</b> <b>appropriés par les</b>	<i>Proportion des régions collectivités territoriales qui disposent d'une SDEL.COT adoptée</i>	0	15%	25%	Rapports d'activités des CT  Documents des SDEL.COT	Capacité d'initiation et de mise en œuvre des stratégies DEL.COT	Faible adhésion et engagement des acteurs

Chaîne de résultats IA/EA/EXTRANTS	Indicateurs d'impact et d'effet	Valeur de base (2016)	Valeur cibles (Quinquennats 1 et 2)		Sources de vérification	Hypothèses	Risques
			2021	2026			
<b>acteurs</b>							
Action 2.1.1 : Elaborer des outils et instruments de planification et de stratégie de DEL.COT, par région, dans une démarche multi-acteurs (CT, secteur privé, STD, société civile)							
Action 2.1.2 : Développer un partenariat pro DEL							
Action 2.1.3 : Créer les conditions d'attractivité des Collectivités Territoriales burkinabè							
<b>Composante 2.2 : Mise en œuvre de la S.DEL.COT</b>							
<b>Résultat/Extrant 2.2 : Potentialités et dynamiques économiques et socio- culturelles des régions sont valorisées</b>	<i>Proportion des régions collectivités territoriales qui ont mis en œuvre et /ou évalué leur SDEL.COT</i>	0%	25%	50%	Rapports d'activité des CT Rapports du dispositif de suivi Rapports d'évaluation ou de revue des SDEL.COT	Valorisation des résultats de la recherche	Manque de politiques convergentes pour l'approche filrière
Action 2.2.1 : Dynamiser l'organisation des filières dans les différentes régions							
Action 2.2.2 : Rendre opérationnels les mécanismes de contractualisation Conseils régionaux-organisations porteuses des filières							
Action 2.2.3 : Soutenir la compétitivité des filières régionales porteuses et émergentes							
Action 2.2.4 : Mettre en place les outils d'accompagnement des entreprises des différentes filières							
Action 2.2.5 : Renforcer les capacités techniques et organisationnelles des acteurs du DEL							
Action 2.2.6 : Actionner les filières leviers d'un développement économique durable –FLDED-							
Action 2.2.7 : Développer des infrastructures appropriées en lien avec le LDED							
<b>Composante 2.3 : Des régions inscrites résolument dans une dynamique de coopération sous régionale</b>							

Chaine de résultats IA/EA/EXTRANTS	Indicateurs d'impact et d'effet	Valeur de base (2016)	Valeur cibles (Quinquennats 1 et 2)		Sources de vérification	Hypothèses	Risques
			2021	2026			
<b>Résultat/Extrant 2.3 :</b> <b>Les Régions burkinabè</b> <b>sont compétitives dans</b> <b>l'espaces CEDEAO</b>	<i>Proportion des CT frontalières mettant en œuvre au moins un projet d'inter-territorialité transfrontalier</i>	Résultat de l'étude sur la situation de référence	A déterminer sur la base des résultats de l'étude sur la situation de référence	50%	Rapports d'activités des CT  Documents de projets Inter-CT	Connaissance de la législation sous régionale Dynamisme des CT dans l'identification de partenaires sous régionaux  Mise en œuvre des conventions de coopération sous régionale	Crispation identitaire  Insécurité  Conflits frontaliers
Action 2.3.1 Initier des projets/programmes transfrontaliers, entre CT, sur le renforcement de la qualité/quantité des produits de filières porteuses							
Action 2.3.2 : Développer une coopération sous régionale inter-régions, en matière de veille économique et scientifique							
Action 2.3.3 : Promouvoir et renforcer les initiatives locales de coopération transfrontalière							
<b>Composante 2.4. Promotion de la bonne gouvernance foncière</b>							
<b>Résultat/Extrant</b> <b>2.4. Les espaces</b> <b>d'habitation, de</b> <b>production et de</b> <b>conservation sont</b> <b>optimisés.</b>		Non existant	Existant	Existant	Document de cadre juridique révisé de gestion des espaces urbains et ruraux (habitation, production, conservation)	Volonté politique et mobilisation suffisante des compétences et des ressources nécessaires à l'élaboration du	Manque de volonté des acteurs  Manque de consensus des acteurs

Chaîne de résultats IA/EA/EXTRANTS	Indicateurs d'impact et d'effet	Valeur de base (2016)	Valeur cibles (Quinquennats 1 et 2)		Sources de vérification	Hypothèses	Risques
			2021	2026			
	<i>Proportion des communes disposant de services fonciers et commissions foncières fonctionnels</i>	Résultat de l'étude sur la situation de référence	A déterminer	A déterminer	Rapports d'activité des CT adoptés	cadre juridique implication des acteurs dans l'élaboration des outils affirmation de volonté des acteurs pour l'adoption des outils et techniques de gestion des espaces urbains et ruraux	
	<b>Proportion de CT disposant d'un POS ou d'un SDAU</b>	Résultat de l'étude sur la situation de référence	A déterminer	A déterminer	Rapports d'activités des CT	Appropriation des outils et techniques de gestion de des espaces urbains et ruraux par les acteurs	- Craintes et peur des acteurs de perdre leurs prérogatives sur leur patrimoine Pesanteurs socioculturelles
Action 2.4.1. Opérationnaliser le cadre juridique et adapter les outils techniques de gestion des espaces urbains et ruraux							
Action 2.4.2 : Créer des conditions pour le renouvellement des zones urbanisées sur elles-mêmes (urbanisation à extension verticale)							
Action 2.4.3 : Identifier et matérialiser les trois types de zones en milieu rural et urbain (habitation, production et conservation)							
Action 2.4.4. Mettre en application le cadre juridique relatif aux différentes zones matérialisées							

Chaine de résultats IA/EA/EXTRANTS	Indicateurs d'impact et d'effet	Valeur de base (2016)	Valeur cibles (Quinquennats 1 et 2)		Sources de vérification	Hypothèses	Risques
			2021	2026			
Action 2.4.5. Communiquer pour l'appropriation des textes relatifs aux zones par les différents acteurs							
<b>Axe stratégique 3 : Maîtrise d'ouvrage publique locale de qualité</b>							
<b>Objectif spécifique 3. Renforcer les capacités d'exercice de la maîtrise d'ouvrage publique locale des collectivités territoriales</b>							
<b>Effet 3 : Les CT sont capables d'exercer la maîtrise d'ouvrage publique locale de qualité</b>	<i>Taux d'exécution physique et financière des PLD (impact)</i>	Besoin d'une étude sur la situation de référence	25%	50%	Rapports d'activités des CT	Existence d'une capacité minimale nécessaire à l'exercice de la maîtrise d'ouvrage publique locale de qualité	Faible adhésion des acteurs Instabilité socio-politique
		Besoin d'une étude sur la situation de référence	A déterminer	A déterminer	Rapports d'activités des CT		
		Besoin d'une étude sur la situation de référence	A déterminer	A déterminer			
<b>Composante 3.1 : Exercice des compétences dévolues aux CT</b>							
<b>Résultat/Extrant 3.1. Toutes les compétences dévolues aux CT sont exercées</b>	<i>Taux d'absorption des ressources financières liées à l'exercice des compétences transférées</i>	A déterminer	25%	50%	Rapports d'activités des CT	Existence d'une capacité minimale nécessaire à l'exercice de la maîtrise d'ouvrage publique locale de qualité	Faible adhésion des acteurs Instabilité socio-politique
Action 3.1.1. Redéfinir le champ de compétences des collectivités territoriales en respectant le principe de subsidiarité							
Action 3.1.2. Rendre effectif l'exercice des compétences par les CT							

Chaîne de résultats IA/EA/EXTRANTS	Indicateurs d'impact et d'effet	Valeur de base (2016)	Valeur cibles (Quinquennats 1 et 2)		Sources de vérification	Hypothèses	Risques
			2021	2026			
Action 3.1.3. Renforcer l'autonomie de gestion et la responsabilité des CT							
<b>Composante 3.2 : Fonction publique territoriale attractive et performante</b>							
<b>Résultat/Extrant 3.2 :</b> <b>La fonction publique territoriale est moderne, attractive et performante</b>	<i>Evolution des effectifs des agents de la fonction publique territoriale (structure des effectifs)</i>	A déterminer	A déterminer	A déterminer	Rapports d'activités des CT	Capacités financières des CT via l'application des transferts	Hésitation du politique Instabilité socio- politique Politisation de l'administration
	<b>Nombre des CT qui ont un dispositif GAR fonctionnel</b>	A déterminer	25%	50%	Rapports d'activités des CT	Capacités financières des CT via l'application des transferts	Non adhésion des acteurs La fuite des cerveaux
Action 3.2.1. Assurer l'appropriation du cadre juridique (législatif et réglementaire) de la FPT							
Action 3.2.2. Créer et rendre fonctionnels les services techniques locaux spécifiques à une fonction publique territoriale performante							
Action 3.2.3. Vulgariser les outils de gestion des carrières des fonctionnaires des collectivités territoriales							
<b>Composante 3.3 : La mutualisation des moyens et le partenariat avec le privé</b>							
<b>Résultat/Extrant 3.3 :</b> <b>la mutualisation des moyens et le partenariat avec le privé sont assurés</b>	<b>Proportion des CT ayant des protocoles ou convention de collaboration entre elles</b>	A déterminer	25%	50%	Rapports d'activités des CT		Conjoncture économique
	<b>proportion des CT ayant signé des conventions PPP</b>	A déterminer	25%	50%	Documents de protocoles ou de conventions		Conjoncture politique
	<b>Proportion des CT ayant signé des conventions de partenariat avec les OSC</b>	A déterminer	25%	50%			Non adhésion des acteurs

Chaîne de résultats IA/EA/EXTRANTS	Indicateurs d'impact et d'effet	Valeur de base (2016)	Valeur cibles (Quinquennats 1 et 2)		Sources de vérification	Hypothèses	Risques
			2021	2026			
Action 3.3.1. Créer et/ou organiser les mécanismes d'appui à la maîtrise d'ouvrage des CT							
Action 3.3.2. Construire et valoriser l'inter-collectivité territoriale comme espaces de mutualisation des moyens							
Action 3.3.3. Promouvoir le partenariat public privé (PPP) et le partenariat avec les Associations et Groupements Professionnels (AGOP)							
<b>Composante 3.4. : Accompagnement des collectivités territoriales par les chefs de circonscriptions administratives et les STD pour une MOPL de qualité</b>							
<b>Résultat/Extrant 3.4 :</b> <b>Les Chefs de circonscriptions administratives et les STD accompagnent efficacement les CT et renforcent leurs capacités d'exercice de la MOPL</b>	Nombre de sorties d'appui conseils effectué par les CCA	A déterminer	25%	75%	Rapports d'activités des CCAT	Capacités financières et techniques des STD	Non adhésion des acteurs
	Proportion de rejets d'actes financiers et de contrats des CT	A déterminer	A déterminer	A déterminer			
	Nombre de SDE ayant intégré les activités de décentralisation (PLD des CT) dans leur programme d'activités	A déterminer	A déterminer	A déterminer			
Action 3.4.1. Adapter les circonscriptions administratives (CA) pour un accompagnement efficace des CT							
Action 3.4.2. Renforcer les capacités des Chefs de circonscription administratives et les STD pour un accompagnement efficace des CT							
<b>Composante 3.5 : Coopération décentralisée fructueuse</b>							
<b>Résultat/Extrant 3.5 :</b> <b>La planification du développement local est impactée positivement par les relations entre collectivités territoriales à</b>		A déterminer	25%	50%	Rapports d'activités des CT Document de protocoles ou de conventions		Conjoncture économique Conjoncture politique Non adhésion des acteurs
	Proportion des CT ayant des	A déterminer	25%	50%	Rapports		Conjoncture

Chaîne de résultats IA/EA/EXTRANTS	Indicateurs d'impact et d'effet	Valeur de base (2016)	Valeur cibles (Quinquennats 1 et 2)		Sources de vérification	Hypothèses	Risques
			2021	2026			
<i><b>l'intérieur du pays et celles avec les collectivités territoriales étrangères</b></i>	conventions de partenariat avec les CT étrangères				d'activités des CT Document de protocoles ou de conventions		économique Conjoncture politique Non adhésion des acteurs
Action 3.5.1. Conceptualiser la coopération décentralisée							
Action 3.5.2. Valoriser la coopération internationale entre collectivités territoriales							
Action 3.5.3. Développer la coopération transfrontalière							
<b>Composante 3.6 : Exercice de la maîtrise d'ouvrage publique locale de qualité</b>							
<i><b>Résultat/Extrant 3.6 : Une maîtrise d'ouvrage publique de qualité est assurée par les CT</b></i>	Taux d'exécution du budget d'investissement (Classement des CT sur base du taux d'exécution du budget d'investissement maîtrise d'ouvrage publique de qualité)	A déterminer	100%	100%	Rapports d'activités des CT Compte administratif et de gestion année n-1	Les CT disposent d'un guide de référence : « Comment faire pour assurer quelle mission ... ? »	Instabilité socio- politique Instabilité institutionnelle Les calculs politiques
	Nombre de CT ayant un dispositif fonctionnel d'assistance à la MOPL	A déterminer	A déterminer	A déterminer			
Action 3.6.1. Concevoir et mettre en cohérence les instruments de planification socio-économiques et spatiale							
Action 3.6.2. Décliner les SDELCoT à travers la planification/programmation des PLD dans le cadre de territorialisation des politiques sectorielles (Renvoi MOPL)							
Action 3.6.3. Réformer la réglementation des marchés publics pour les adapter aux situations spécifiques des CT							
Action 3.6.4. Assurer la qualité et la maintenance des ouvrages							
Action 3.6.5. Renforcer les capacités des acteurs de la décentralisation intervenant dans l'exécution des marchés publics locaux							

Chaine de résultats IA/EA/EXTRANTS	Indicateurs d'impact et d'effet	Valeur de base (2016)	Valeur cibles (Quinquennats 1 et 2)		Sources de vérification	Hypothèses	Risques
			2021	2026			
Action 3.6.6. Dynamiser les CVD dans l'exercice de la maîtrise d'ouvrages des actions de développement au niveau du village							
<b>Axe stratégique 4 : Financement de la décentralisation</b>							
<b>Objectif stratégique 4 : Accroître la capacité et l'autonomie financières des CT</b>							
<b>Effet 4 : Les ressources des CT se sont considérablement accrues et leur autonomie financière est renforcée</b>	<i>Taux d'accroissement des ressources mobilisées des CT (Ressources propres, transférées, extérieures) (impact)</i>	A déterminer	A déterminer	A déterminer	Rapports annuel de la CTI sur les activités des CT	Continuité de la volonté politique	Instabilité politique au niveau national et local Mauvaise gouvernance locale Crise financière internationale Crise sécuritaire locale, régionale, internationale
	<i>Capacité d'autofinancement des CT (Part des ressources propres sur les ressources globales des CT) (impact)</i>	Besoin d'une étude sur la situation de référence	A déterminer	A déterminer			
<b>Composante 4.1 : Mobilisation optimale du potentiel fiscal et non fiscal</b>							
<b>Résultat/Extrant 4.1 : Les ressources propres des CT se sont accrues</b>	Taux d'accroissement annuel des recettes fiscales et non fiscales des CT	A déterminer	A déterminer	A déterminer	Rapports d'activités des CT Budgets des CT	Existence d'une volonté politique Dynamisme économique locale Engagement et	Persistance de l'incivisme fiscal

Chaîne de résultats IA/EA/EXTRANTS	Indicateurs d'impact et d'effet	Valeur de base (2016)	Valeur cibles (Quinquennats 1 et 2)		Sources de vérification	Hypothèses	Risques
			2021	2026			
						efficacité de l'administration fiscale  Bonne gouvernance locale	
Action 4.1.1. Réformer le cadre de la fiscalité locale en prenant en compte de nouvelles formes d'impôts							
Action 4.1.2. Mettre en œuvre le nouveau cadre fiscal en s'appuyant sur une administration fiscale locale performante							
Action 4.1.3. Réformer le cadre de la fiscalité partagée entre Etat et CT							
<b>Composante 4.2 : Transfert effectif des ressources financières et contrôle de leur utilisation</b>							
<b>Résultat/Extrant 4.2.</b> <b>Les transferts des ressources financières aux CT conformément aux compétences transférées se sont accrus et leur utilisation est contrôlée</b>	Taux d'accroissement des ressources financières liées aux compétences transférées	A déterminer	A déterminer	Au moins 100%	Rapport annuel de la CTI sur les activités des CT	Renforcement des capacités institutionnelles des CT	Instabilité politique au niveau national et local
		A déterminer	A déterminer	A déterminer		Budget de l'Etat	Lenteur/lourdeur et inadaptation des procédures administratives
	<b>Part du budget de l'Etat transféré aux CT</b>	4,65% (2015)	Au moins 15% (PNDES)	Au moins 30 %		Existence d'une volonté politique	Résistance aux changements
Action 4.2.1. Définir un cadre de programmation à moyen terme des ressources à transférer							
Action 4.2.2. Concevoir et opérationnaliser des mécanismes appropriés de transfert des ressources financières aux CT							

Chaîne de résultats IA/EA/EXTRANTS	Indicateurs d'impact et d'effet	Valeur de base (2016)	Valeur cibles (Quinquennats 1 et 2)		Sources de vérification	Hypothèses	Risques
			2021	2026			
Action 4.2.3. Renforcer et rendre fonctionnel le cadre de redevabilité des CT (vis à vis de l'Etat, des populations) sur l'utilisation des ressources financières transférées							
<b>Composante 4.3 Partenariat et coopération au service du développement local</b>							
<b>Résultat/Extrant 4.3 :</b> <b>La part du financement des PTF allouée à la décentralisation et transitant par les mécanismes nationaux s'est accrue</b>		Besoin d'une étude sur la situation de référence	A déterminer	Au moins 50%	Rapport annuel de la CTI sur les activités des CT	Adhésion des PTF au nouveau cadre d'intervention  Renforcement des capacités institutionnelles des CT	Crise financière internationale  Mauvaise gouvernance locale
	Part des ressources de la coopération décentralisée dans le budget des collectivités territoriales	2016	A déterminer	Au moins 75%			
	Proportion du financement des PTF utilisant le cadre d'intervention unique	2016	A déterminer	Au moins 75%			
Action 4.3.1. Créer un cadre d'intervention harmonisé et efficace des appuis des PTF à la décentralisation sous la houlette de l'Etat							
Action 4.3.2. Mettre en place un mécanisme unifié et efficace de mobilisation et d'acheminement des ressources des PTF dédiées au financement de la décentralisation							
Action 4.3.3. Mettre en place un cadre opérationnel de suivi des actions de la coopération décentralisée							
<b>Composante 4.4 : Mobilisation stratégique de ressources sur le marché financier sous forme d'emprunts</b>							
<b>Résultat/Extrant 4.4.</b> <b>Les CT ont pu mobiliser des emprunts</b>	<b>Part des emprunts dans les ressources propres des CT</b>	A déterminer	A déterminer	Au moins 50%	Rapport annuel de la CTI sur les activités des CT	Renforcement des capacités institutionnelles	Mauvaise gouvernance locale

Chaîne de résultats IA/EA/EXTRANTS	Indicateurs d'impact et d'effet	Valeur de base (2016)	Valeur cibles (Quinquennats 1 et 2)		Sources de vérification	Hypothèses	Risques
			2021	2026			
						des CT	
	Le taux d'accroissement des emprunts des CT	A déterminer	A déterminer	A déterminer	Rapport annuel de la CTI sur les activités des CT	Volonté politique affirmée de l'Etat	Maîtriser les effets spéculatifs
Action 4.4.1 : Instituer un nouveau cadre harmonisé facilitant l'accès des CT aux marchés financiers (emprunts)							
Action 4.4.2. Mettre en place un cadre incitatif et un partenariat (secteur bancaire et financier) pour la mise à disposition des ressources financières au profit des CT							
<b>Composante 4.5 : Contribution du secteur privé à la dynamique économique locale</b>							
<b>Résultat/Extrant 4.5.</b> <b>L'apport du secteur privé en tant qu'un des acteurs majeurs du financement de la décentralisation s'est accru</b>	Nombre de projets réalisés sous forme de Partenariats Publics Privés (PPP) par les CT	2016	A déterminer	A déterminer	Rapport d'étude de l'instance prévue pour la mutation du FPDCT	Adhésion du secteur privé  Volonté politique affirmée de l'Etat	Crises politiques et financières
	<b>Proportion des marchés publics locaux exécutés par les entreprises locales</b>	A déterminer	A déterminer	A déterminer	Rapport d'étude de l'instance prévue pour la mutation du FPDCT		Coût élevé des facteurs de production
	Proportion de financement du secteur privé dans la mise en œuvre des Plans Locaux de Développement (PLD)	A déterminer	A déterminer	A déterminer		Renforcement des capacités du secteur privé local	Etroitesse des marchés  Mauvaise gouvernance locale
Action 4.5.1. Réformer le cadre des affaires pour le rendre attractif au niveau local pour le secteur privé (marchés publics locaux, fiscalité locale, code							

Chaîne de résultats IA/EA/EXTRANTS	Indicateurs d'impact et d'effet	Valeur de base (2016)	Valeur cibles (Quinquennats 1 et 2)		Sources de vérification	Hypothèses	Risques
			2021	2026			
investissements, PPP, gouvernance financière)							
Action 4.5.2. Renforcer le dispositif institutionnel et juridique en place pour la promotion du financement de l'entrepreneuriat local et des investissements structurants au niveau des CT							
<b>Composante 4.6 : Contribution de la diaspora au développement local</b>							
<b>Résultat/Extrant 4.6.</b> <i>Les apports financiers et techniques de la diaspora se sont accrus</i>	<b>Taux d'accroissement des apports financiers de la diaspora aux budgets des CT</b>	Besoin d'une étude sur la situation de référence	A déterminer	Au moins 50%	Rapport d'étude	Adhésion de la diaspora	Instabilité dans les pays d'accueil Politique défavorable dans les pays d'accueil Manque d'organisation de la diaspora Mauvaise gouvernance locale
Action 4.6.1. Mobiliser les potentialités financières de la diaspora							
Action 4.6.2. Mobiliser les capacités techniques de la diaspora							
<b>Axe stratégique 5 : Gouvernance locale participative</b>							
<b>Objectif stratégique 5: Promouvoir la gouvernance locale</b>							
<b>Effet 5 : Participation citoyenne et bonne gouvernance</b>	<i>Indice de gouvernance locale (impact)</i>	Besoin d'une étude sur la situation de	A déterminer	A déterminer	Estimation du CNSE	l'existence d'un rapport d'évaluation et	<b>La non adhésion des élus locaux et le manque de</b>

Chaîne de résultats IA/EA/EXTRANTS	Indicateurs d'impact et d'effet	Valeur de base (2016)	Valeur cibles (Quinquennats 1 et 2)		Sources de vérification	Hypothèses	Risques
			2021	2026			
		référence				l'existence d'un mécanisme d'interpellation citoyenne ou de dénonciation des actes de corruption	<b>volonté politique</b>
	<b>Taux de participation aux élections locales</b>	47.93% (rapport CENI 2016)	60%	75%	Rapports des commissions chargées des élections		
		Besoin d'une étude sur la situation de référence	A déterminer	A déterminer	Rapport d'activités des CT		
<b>Composante 5.1 : Enracinement de la démocratie</b>							
<b>Résultat/Extrant 5.1 : L'appropriation et l'exercice de la citoyenneté sont renforcés et enracinés</b>	<b>Nombre de sessions des cadres d'interpellation et/ou de dialogue</b>	Besoin d'une étude sur la situation de référence	A déterminer	A déterminer	Rapport d'activités des CT		<b>La non adhésion des élus locaux et de manque de volonté politique</b>
	Pourcentage de CT dont les organes délibérants sont restés non dissouts	99,7%	100%	100%			
	<b>Taux de conformité des actes des CT</b>	A déterminer	A déterminer	A déterminer			
		Besoin d'une étude sur la situation de référence	A déterminer	A déterminer			

Chaîne de résultats IA/EA/EXTRANTS	Indicateurs d'impact et d'effet	Valeur de base (2016)	Valeur cibles (Quinquennats 1 et 2)		Sources de vérification	Hypothèses	Risques
			2021	2026			
Action 5.1.1 Définir et mettre en œuvre de nouveaux modes de scrutin des conseils des collectivités							
Action 5.1.2 : Procéder à un redécoupage des CT							
Action 5.1.3 : Promouvoir les valeurs citoyennes et culturelles							
<b>Composante 5.2 : Gestion participative des affaires locales</b>							
<b>Résultat/Extrant 5.2 : La gestion des affaires locales est transparente, responsable et participative</b>	<b>proportion des CT dont les conseils se tiennent régulièrement conformément aux lois et textes en vigueur</b>	A déterminer	100%	100%	Rapports d'activités des CT	Fonctionnement des mécanismes de redevabilité et de veille citoyenne Appropriation des principes de bonne gouvernance locale	Faible adhésion et participation à la gouvernance locale Mauvaise articulation entre CVD et conseillers municipaux Conflits intercommunau x et rivalités
		Besoin d'une étude sur la situation de référence	A déterminer	A déterminer	Rapports d'activités des CT		
	<b>proportion de CVD tenant au moins une assemblée générale par an</b>	2017	A déterminer	A déterminer	Rapports d'activités des CT		
	Proportion des CT dont les conseils ont connu des crises dans leur fonctionnement	A déterminer	A déterminer	A déterminer	Rapports d'activités des CT		
Action 5.2.1 : Enraciner une culture citoyenne et de veille au niveau local							
Action 5.2.2 : Assurer la gestion des conflits au niveau des CT							
<b>Composante 5.3 : Instances locales de concertation</b>							

Chaîne de résultats IA/EA/EXTRANTS	Indicateurs d'impact et d'effet	Valeur de base (2016)	Valeur cibles (Quinquennats 1 et 2)		Sources de vérification	Hypothèses	Risques
			2021	2026			
<b>Résultat/Extrant 5.3.</b> <b>Les cadres de concertation sont harmonisés et opérationnels</b>	Proportion des CT ayant tenu des cadres de concertation	2017 A déterminer)	100%	100%	Rapports d'activités des CT Rapports d'activités des cadres de concertations	Existence de consensus entre les parties prenantes sur les cadres de concertation et leurs modalités de fonctionnement	Pléthore des cadres de concertation Faible opérationnalité des cadres de concertation
Action 5.3.1 : Harmoniser et unifier les cadres de concertation locaux existants à chaque niveau de CT							
Action 5.3.2 : Opérationnaliser le fonctionnement des cadres de concertation communal et régional (CCCo et CCR)							
<b>Composante 5.4 : Appropriation sociale de la décentralisation</b>							
<b>Résultat/Extrant 5.4 :</b> <b>L'adhésion et la participation citoyenne à la mise en œuvre de la décentralisation sont accrues</b>	<b>Proportion des CT qui mettent en œuvre les modes d'appropriation sociale</b>	Besoin d'une étude sur la situation de référence	100%	100%	Rapports d'activités des CT	Application des textes juridiques stratégiques à long terme et opérationnels dans le contexte local	Faible adhésion et participation citoyenne à la décentralisation
	<b>Proportion des OSC qui participent à la mise en œuvre du processus décentralisation</b>	Besoin d'une étude sur la situation de référence	100%	100%	Rapports d'activités des structures représentatives des citoyens	Dialogue politique local encadré et soutenu dans le sens de la redevabilité des	

Chaîne de résultats IA/EA/EXTRANTS	Indicateurs d'impact et d'effet	Valeur de base (2016)	Valeur cibles (Quinquennats 1 et 2)		Sources de vérification	Hypothèses	Risques
			2021	2026			
						exécutifs locaux	
Action 5.4.1 : Favoriser l'adhésion de la Chefferie traditionnelle et coutumière dans la gestion des affaires locales							
Action 5.4.2. Définir et mettre en œuvre des modes renouvelés d'appropriation sociale et de liens entre OSC locales et nationales							
<b>Composante 5.5 : Appropriation politique de la décentralisation</b>							
<b>Résultat/Extrant 5.5 : La refondation de la gouvernance publique à l'échelon local est effective</b>	Nombre d'activités réalisées par les partis ou formations politiques au profit de leurs militants dans les CT	2017 (A déterminer)	A déterminer	A déterminer	Rapports d'activités des CT	partis et formations politiques s'approprient et véhiculent des messages sur les fondements de la décentralisation	Faible appropriation politique de la décentralisation Faible adhésion et réticence des acteurs et partis politiques
	Proportion de partis politiques qui forment leur militant sur le processus de décentralisation	2017	A déterminer	A déterminer	Documents de programmes politiques des partis politiques ; Document de politiques sectorielles		
	<b>Proportion des partis et formations politiques qui respectent le quota genre aux élections locales</b>	2017	100%	A déterminer	Documents de programmes politiques des partis politiques ;		

Chaîne de résultats IA/EA/EXTRANTS	Indicateurs d'impact et d'effet	Valeur de base (2016)	Valeur cibles (Quinquennats 1 et 2)		Sources de vérification	Hypothèses	Risques
			2021	2026			
					Document de politiques sectorielles		
	<b>Proportion des femmes dans les postes de responsabilité au sein des conseils de collectivité</b>	A déterminer	A déterminer	A déterminer	Rapports des CT/ARBF, rapports des élus locaux		
	<b>Proportion des femmes élues au sein des conseils de collectivité</b>	A déterminer	A déterminer	A déterminer	Rapports des CT/ARBF, rapports des élus locaux		
Action 5.5.1 : Définir et mettre en œuvre des mécanismes pour l'appropriation du processus par les partis et formations politiques							
Action 5.5.2 : Définir et mettre en application un cadre partenarial avec le réseau des parlementaires « décentralisation » et du développement local							
<b>Axe stratégique 6 : Pilotage et coordination de la décentralisation</b>							
<b>Objectif stratégique 6 : Gérer et impulser de façon efficace et efficiente le processus de décentralisation</b>							
<b><i>Effet 6: Le processus de décentralisation est géré et impulsé de manière efficace et efficiente.</i></b>		Besoin d'une étude sur la situation de référence	50%	100%	Rapports d'activités des acteurs de la décentralisation  rapport de	Prise en compte de la politique de décentralisation par les programmes politiques	

Chaîne de résultats IA/EA/EXTRANTS	Indicateurs d'impact et d'effet	Valeur de base (2016)	Valeur cibles (Quinquennats 1 et 2)		Sources de vérification	Hypothèses	Risques
			2021	2026			
	Taux d'exécution physique du PAQ	2017 (A Déterminer)	100	100	performance du SP-CONAD	(constance de la volonté politique)	
	Taux d'exécution financière du PAQ	2017 (A Déterminer)	100%	100%			
<b>Composante 6.1 : Portage politique</b>							
<b>Résultat/Extrant 6.1 : L'impulsion politique de la décentralisation est efficacement assurée</b>		Non	Oui	Oui	Journal officiel,	Baisse des inerties (lourdeurs des procédures, la réticence, résistances, la faible volonté, le manque de proactivité) dans l'administration centrale	Faible volonté d'impulsion Instabilité institutionnelle de l'administration centrale  Perception de la décentralisation comme une politique sectorielle et non transversale
	<b>Taux d'exécution physique des reformes et mesures d'impulsion politique</b>	0	70%	100%	Rapport de performance	Renforcement des capacités et de la mobilisation des ressources en faveur du portage politique	Faible adhésion et réticence des acteurs

Chaîne de résultats IA/EA/EXTRANTS	Indicateurs d'impact et d'effet	Valeur de base (2016)	Valeur cibles (Quinquennats 1 et 2)		Sources de vérification	Hypothèses	Risques
			2021	2026			
Action 6.1.1 : Adopter les réformes et les mesures pour impulser le processus de décentralisation							
Action 6.1.2 : Mettre en œuvre les réformes et les mesures pour impulser le processus de décentralisation							
Action 6.1.3 : Définir un dispositif institutionnel, de portage, de pilotage et de coordination de la mise en œuvre de la décentralisation							
<b>Composante 6.2 : Pilotage de la décentralisation</b>							
<b>Résultat/Extrant 6.2 :</b> <b>Le pilotage de la décentralisation est efficacement assuré</b>		Non	Oui	Oui	Journal officiel	Baisse des inerties (lourdeurs des procédures, la réticence, résistances, la faible volonté, le manque de proactivité) dans l'administration centrale	Instabilité institutionnelle de l'administration centrale
	<b>Taux d'exécution physique des réformes et mesures de pilotage</b>	0	70%	100%	Rapport de performance	Renforcement des capacités et de la mobilisation des ressources en faveur du pilotage	Perception de la décentralisation comme une politique sectorielle et non transversale  Faible adhésion et réticence des acteurs
Action 6.2.1 : Définir des mécanismes, plans, méthodes et outils de pilotage de la décentralisation							

Chaîne de résultats IA/EA/EXTRANTS	Indicateurs d'impact et d'effet	Valeur de base (2016)	Valeur cibles (Quinquennats 1 et 2)		Sources de vérification	Hypothèses	Risques
			2021	2026			
Action 6.2.2 : Prendre en compte la décentralisation dans les politiques sectorielles et stratégies							
Action 6.2.3 : Tenir les instances de pilotage de la décentralisation							
Action 6.2.4 : Suivre et Evaluer le PAQ							
Action 6.2.5 : Renforcer les capacités des acteurs du pilotage							
<b>Composante 6.3 : Coordination (au niveau national, régional et communal)</b>							
<b>Résultat/Extrant 6.3.</b> <b>Les interactions de</b> <b>type nouveau entre les</b> <b>acteurs de la</b> <b>décentralisation sont</b> <b>établies et entretenues</b> <b>(au niveau national,</b> <b>régional et communal)</b>		0	70%	100%	Rapports d'activités des acteurs de la décentralisation, notes techniques	Faible volonté, le manque de proactivité) dans l'administration centrale	
	Nombre de sessions de la CONAD	2014 (01)	04			Renforcement des capacités et de la mobilisation des ressources en faveur du pilotage et de la coordination	
	Proportion des cadres de concertation fonctionnels	A déterminer	A déterminer	A déterminer			
Action 6.3.1 : Définir des mécanismes, plans et instruments de coordination de la décentralisation et les actualiser (au niveau national, régional et communal)							
Action 6.3.2 : Renforcer les capacités des acteurs de la coordination de la décentralisation							
<b>Composante 6.4 : Suivi et Evaluation du processus de décentralisation</b>							

Chaîne de résultats IA/EA/EXTRANTS	Indicateurs d'impact et d'effet	Valeur de base (2016)	Valeur cibles (Quinquennats 1 et 2)		Sources de vérification	Hypothèses	Risques
			2021	2026			
<b>Résultat/Extrant 6.4.</b> <b>Le S&amp;E de la</b> <b>décentralisation</b> <b>délivrent</b> <b>régulièrement les</b> <b>produits attendus</b> <b>(données, indicateurs,</b> <b>rapports) en</b> <b>cohérence avec les</b> <b>dispositifs de suivi des</b> <b>politiques de</b> <b>développement</b>		0	100%	100%	Rapports d'activités des acteurs de S&E de la décentralisation	Insertion du dispositif de suivi évaluation de la décentralisation dans le système national de suivi - évaluation des politiques publiques  Renforcement des capacités institutionnelles et en ressources des acteurs du Suivi-Evaluation	Mobilité des cadres  Faible implication et engagement des acteurs  Dépendance du financement extérieur  Perception négative du Suivi-Evaluation Absence de culture du suivi évaluation
							Action 6.4.1 : Elaborer/renforcer le système et les outils de Suivi-Evaluation de la décentralisation en cohérence avec les dispositifs de suivi des politiques de développement
							Action 6.4.2 : Mettre en œuvre le système, le manuel, les méthodes et outils de Suivi-Evaluation de la décentralisation et assurer sa cohérence avec les dispositifs de suivi des politiques de développement
							Action 6.4.3 : Renforcer les capacités des acteurs du système de Suivi-Evaluation de la décentralisation
							Action 6.4.4 : Concevoir des indicateurs spécifiques de gouvernance locale et de développement local
<b>Composante 6.5 : Gestion des risques</b>							

Chaîne de résultats IA/EA/EXTRANTS	Indicateurs d'impact et d'effet	Valeur de base (2016)	Valeur cibles (Quinquennats 1 et 2)		Sources de vérification	Hypothèses	Risques
			2021	2026			
<b>Résultat/Extrant 6.5 :</b> <i>Les risques de la décentralisation sont analysés et efficacement gérés à travers des mesures appropriées</i>	Taux d'exécution du plan de gestion des risques	2018 (0)	75%	100%	Rapports d'activités des acteurs chargés de la mise en œuvre des mesures de gestion des risques de la décentralisation	Capacités des acteurs institutionnels à élaborer et à mettre en œuvre un plan de gestion des risques	Faible adhésion et engagement des acteurs dans la gestion des risques
Action 6.5.1 : Analyser les risques et prendre des mesures de gestion des risques de la décentralisation							
Action 6.5.2 : Actualiser les mesures de gestion des risques de la décentralisation							
<b>Composante 6.6 : Communication de soutien à la décentralisation</b>							
<b>Résultat/Extrant 6.6 :</b> <i>Une communication favorable à l'appropriation, à l'engagement et à l'interaction efficace des acteurs de la décentralisation est opérationnelle</i>	Proportion des CT qui utilisent les TIC (site web facebook...)	A déterminer	A déterminer	A déterminer	Document du dispositif institutionnel de communication de soutien de la décentralisation	Renforcement des capacités	Instabilité institutionnelle de l'administration centrale
	Proportion de CT qui intègre la communication sur la décentralisation dans leur PLD	0%	50%	100%	DCEM, Rapports d'activités des acteurs chargés de communication sur la décentralisation	Disponibilité de ressources financières	Perception de la décentralisation comme une politique sectorielle et non transversale  Faible adhésion

Chaîne de résultats IA/EA/EXTRANTS	Indicateurs d'impact et d'effet	Valeur de base (2016)	Valeur cibles (Quinquennats 1 et 2)		Sources de vérification	Hypothèses	Risques
			2021	2026			
							et participation des acteurs
Action 6.6.1 : Communiquer sur les nouveaux référentiels de la décentralisation							
Action 6.6.2 : Définir et mettre en place un dispositif institutionnel de communication de soutien à la décentralisation							
Action 6.6.3 : Elaborer et mettre en œuvre un plan national de communication de soutien à la décentralisation							
Action 6.6.4 : Renforcer les capacités des acteurs de communication de soutien à la décentralisation							