



Analyse des stratégies nationales de transport et de réduction de la pauvreté

Directives

Mary Braithwaite



Document de travail SSATP No. 77F

Analyse des stratégies nationales
de transport et de réduction de la pauvreté

Directives

Mary Braithwaite

TABLE DES MATIÈRES

Préface	v
Première Partie – Présentation du processus d’analyse	1
I.1 L'approche du SSATP	1
I.2 Objectifs du processus	2
I.3 Principes du processus.....	4
I.4 Description du processus d'analyse.....	7
I.5 Portée de l’analyse – ce qu'elle peut et ne peut pas faire.....	9
Deuxième partie – Préparation du processus d’analyse	11
II.1 Mise en place de la cellule de pilotage	11
II.2 Obtention d'un accord formel du démarrage du processus	12
II.3 Examiner quelles sont les parties prenantes et sélectionner les participants	12
II.4 Sélectionner la documentation à analyser	16
II.5 Planifier le processus d'analyse et assurer les appuis financiers et techniques	17
Troisième partie- Analyse des stratégies de transport et de réduction de la pauvreté	19
III.1 Recruter l'équipe de facilitation, créer le GPP et approuver un programme	19
III.2 Analyse de la stratégie de réduction de la pauvreté	21
III.3 Examen de la stratégie de transport selon une perspective de réduction de la pauvreté.....	30
III.4 Analyse des modes d'élaboration des politiques et des stratégies	40
III.5 Établissement des conclusions et recommandations générales.....	48
Quatrième partie –Plan d’action pour orienter la réforme des politiques et stratégies	49
IV.1 Choisir les responsables de la formulation et de la mise en œuvre du plan d'action..	50
IV.2 Mise au point du plan d'action	50
IV.3 Types d'activités pouvant être inclus dans le plan d'action	54
IV.4 Suivi du plan d'action et de ses résultats	57
Annexe 1 – Projet de termes de référence pour les membres du GPP	59
Annexe 2 – projet de termes de référence pour les services de facilitation	61
Annexe 3 – Préparation et la conduite des ateliers	65
Conseils aux participants	65
Annexe 4 – Documents de référence sur les transport et la pauvreté	67

PRÉFACE

L'échafaudage d'une méthode d'analyse comparative du secteur des transports et des stratégies de réduction de la pauvreté marque une étape importante d'un processus qui a commencé en 2000 lors des réunions de bilan et de la première assemblée générale annuelle du SSATP. Ces deux réunions sont à l'origine du lancement de la revue stratégique du SSATP et des aménagements de la structure du Programme.

Les conclusions de cette revue soulignaient les demandes des coordinateurs nationaux de mieux mettre en valeur les contributions du secteur des transports à la réduction de la pauvreté et de s'engager davantage dans une approche intégrée du Programme. La réunion annuelle de toutes les parties prenantes à Maputo, Mozambique, a permis de réaffirmer l'importance de ces orientations qui mettent à jour la visée stratégique du Programme d'ancrage des stratégies sectorielles de transport dans les stratégies nationales de réduction de la pauvreté.

Le Plan de développement long terme 2004-2007 s'articule autour de cet objectif stratégique. Une meilleure définition des liens entre transport et pauvreté apparaît donc comme un moyen essentiel d'aider les pays membres du SSATP à formuler et à mettre en œuvre des stratégies de transport adaptées.

En fin 2002, le SSATP a mis au point, à l'intention de ses membres, une méthodologie d'analyse comparative des stratégies de transport et de réduction de la pauvreté destinée à mettre la stratégie des transports en phase avec les objectifs de réduction de la pauvreté. Il a également proposé des structures du SSATP adaptées pour assurer une coordination dynamique dans les pays.

Un consultant a été missionné pour concevoir un processus d'analyse participatif qui a été testé dans trois pays – en Guinée, au Rwanda et en Tanzanie – au cours du premier semestre 2003. Chaque pays a produit un rapport sur ce processus accompagné de ses résultats et le consultant, un rapport général. Les résultats et enseignements tirés de cette phase pilote ont été présentés en session plénière de la réunion annuelle 2003 de Kigali au Rwanda. Après examen des résultats en session parallèle, les partenaires ont convenu que cette méthodologie comportait beaucoup de qualités et ont proposé des moyens de l'améliorer de manière à ce que l'exercice se poursuive et s'élargisse en 2004 et au-delà.

La méthodologie ainsi révisée a été examinée par des représentants des trois pays pilotes et par des spécialistes de transport en Afrique au cours d'un séminaire de trois jours qui s'est tenu en Belgique en septembre 2003. Cet atelier a permis d'examiner comment étendre cette méthode d'analyse à d'autres pays membres du SSATP, de recenser les interventions de suivi prévues dans les trois pays pilotes et de définir le schéma d'organisation permettant au SSATP d'assurer des fonctions de coordination au niveau national.

Les présentes directives sont le fruit d'importants travaux d'expérimentation menés en Afrique subsaharienne dans le cadre des stratégies de transport et de réduction de la pauvreté. Le processus d'analyse proposé s'inscrit dans la perspective du Plan de développement long terme du SSATP et s'applique aux conditions d'exécution dans les pays membres.

Il est prévu que tous les pays membres du SSATP auront d'ici 2007 formulé des stratégies de transport en phase avec les stratégies de réduction de la pauvreté, ce qui mettra mieux en valeur le rôle essentiel des transports en matière de réduction de la pauvreté.

Les pays membres du SSATP qui souhaitent analyser les stratégies nationales de transport et de réduction de la pauvreté sont invités à suivre ces directives et à partager avec les autres pays membres leurs expériences et résultats. Le Programme apportera un appui financier et technique à la réalisation du processus d'analyse décrit dans ces directives. Il est clair toutefois que cet appui ne peut en aucune façon remplacer l'expertise et la motivation des agents de chaque pays membre qui, seules, assureront la qualité des résultats et la pleine contribution du secteur des transports aux programmes de réduction de la pauvreté. Tous nos souhaits de réussite vous accompagnent !

Nigel Ings



Responsable du Programme SSATP
Novembre 2003

PREMIÈRE PARTIE – PRÉSENTATION DU PROCESSUS D'ANALYSE

I.1 L'approche du SSATP

L'ancrage des politiques de transport dans les stratégies de réduction de la pauvreté forme l'axe stratégique du Plan de développement long terme du SSATP (PDLT). Son objectif général est d'optimiser la participation des transports à la croissance orientée vers les pauvres et à la réduction de la pauvreté en Afrique subsaharienne.

Si d'importantes initiatives ont été développées pour que les infrastructures et services de transport répondent mieux aux besoins des pauvres (sous forme par exemple de programmes de réhabilitation et d'entretien du réseau rural, de moyens intermédiaires de transport ou non motorisés, de projets d'infrastructures et d'entretien ayant surtout recours à la main-d'œuvre locale), le PDLT soulève des questions d'ordre plus stratégique : dans quelle mesure les stratégies et les politiques nationales de transport répondent-elles – dans les textes et sur le terrain – aux objectifs et aux priorités des stratégies de réduction de la pauvreté ? Dans quelle mesure, par exemple, contribuent-elles à réduire les inégalités parfois fortes qui existent entre les différentes régions des pays africains ? Dans quelle mesure répondent-elles aux objectifs des secteurs prioritaires d'ordre social et économique comme celui de la santé maternelle ou de l'augmentation de la productivité des petits exploitants agricoles ? Est-ce que les besoins divers des groupes cibles – que sont non seulement les pauvres mais aussi les principaux acteurs qui oeuvrent vers une croissance orientée vers les pauvres – sont traités équitablement ?

On est également en droit de se demander si ceux qui participent aux prises de décision et à la formulation des politiques (des secteurs public et privé ou appartenant à la société civile) comprennent bien les questions relatives aux transports et à la réduction de la pauvreté ; ou encore, si les responsables de la coordination et de la mise en œuvre des politiques sectorielles et des stratégies de réduction de la pauvreté ont une vision claire du rôle central des transports dans la poursuite de leurs objectifs. Les acteurs du secteur des transports ont-ils pleinement conscience de l'importance de mettre en place des stratégies axées sur les efforts de lutte contre la pauvreté ? Ou encore, se demander si ceux qui participent au processus de formulation des stratégies de transport sont réellement en mesure de mettre le secteur des transports au service des besoins des pauvres et des secteurs sociaux et économiques prioritaires.

Autant de questions qui constituent le point de départ du processus d'analyse développé par le SSATP pour permettre d'examiner les relations entre les politiques de transport et les stratégies de réduction de la pauvreté.

Le processus d'analyse peut démarrer à différents moments d'un cycle :

- Au moment de l'élaboration d'une stratégie de transport, pour mettre à jour les problèmes à résoudre en matière de lutte contre la pauvreté.

- au moment de la révision et de la mise à jour de la stratégie de réduction de la pauvreté, pour s'assurer qu'elle présente un cadre suffisamment rigoureux pour permettre au secteur des transports de conformer ses priorités aux objectifs de réduction de la pauvreté.
- avant la mise au point d'une nouvelle stratégie de transport, pour vérifier qu'elle réponde bien aux objectifs de réduction de la pauvreté.
- pendant la mise en œuvre des stratégies de transport, pour vérifier qu'elles correspondent bien aux objectifs de réduction de la pauvreté et pour apporter les ajustements qui apparaissent nécessaires dans les programmes et initiatives en cours.

I.2 Objectifs du processus

Le processus d'analyse s'inscrit dans le cadre des efforts menés par le SSATP et ses partenaires nationaux et régionaux pour optimiser la contribution du secteur des transports à la réduction de la pauvreté. Le but est d'ancrer les stratégies de transport dans les stratégies nationales de réduction de la pauvreté et les objectifs de croissance orientée vers les pauvres.

L'intention est de créer un consensus parmi les responsables de la fonction publique, du secteur privé et de la société civile; d'une part, sur les moyens d'adapter les politiques et stratégies nationales en vue d'optimiser la contribution du transport à la réduction de la pauvreté et d'autre part, sur la mise en œuvre d'un plan d'application.

Quatre étapes sont proposées pour atteindre cet objectif :

- Appréciation des forces et faiblesses des politiques de transport par rapport aux objectifs de développement et de réduction de la pauvreté par un groupe de travail réunissant des représentants du secteur public, du secteur privé et de la société civile, avec proposition de mesures d'amélioration ;
- Consensus sur l'amélioration du processus de formulation des politiques et stratégies afin d'optimiser et mieux tenir compte de la contribution du transport aux efforts de réduction de la pauvreté ;
- Approbation d'un plan d'action pour modifier le contenu et la définition des politiques et des stratégies afin d'optimiser et de mettre en avant le rôle du transport ;
- Mise en place de moyens capables d'entretenir un dialogue intersectoriel et d'assurer le suivi de la mise en œuvre des stratégies.

Leur réalisation passe par un processus d'analyse participatif des stratégies nationales de transport dans le contexte de la réduction de la pauvreté et par la formulation de recommandations d'un cadre stratégique capable d'optimiser la contribution du secteur des transports à la réduction de la pauvreté. Le processus d'analyse comporte également des activités de mise en œuvre des conclusions et des recommandations, activités qui consisteront notamment à faire prendre conscience aux acteurs clés de l'impact du transport sur la réduction de la pauvreté et à mettre en place des instruments de dialogue et de suivi des programmes et initiatives d'appui au secteur en cours. Le rôle du SSATP entre également en ligne de compte.

Tableau 2. Objectifs et résultats attendus du Plan de Développement long terme du SSATP et processus d'analyse des stratégies nationales de transport et de réduction de la pauvreté

But	Offrir un système de transport d'un bon rapport coût-efficacité et faciliter la mobilité et l'accès aux services qui contribuent à la réduction de la pauvreté et à la croissance économique	←
Objet	Stratégies et politiques de transport intégrées soutenues au niveau national par les partenaires du SSATP et au niveau régional par les CER	←
Résultats	<ol style="list-style-type: none"> 1. Approche intégrée du Programme au niveau national et régional 2. Professionnels des transports (secteur public et privé) et bénéficiaires clés s'assurent de la cohérence entre les politiques/stratégies de transport, les stratégies nationales de réduction de la pauvreté et les objectifs de croissance économique 3. Stratégies de développement institutionnel appropriées et mécanismes de financement adoptés ou dont la mise en place est en cours 4. CER et États adoptent des mesures de facilitation du commerce et du transport 5. Décentralisation accrue du Programme vers l'Afrique 	←

PROCESSUS D'ANALYSE

But	Stratégies de transport solidement ancrées dans les politiques nationales de réduction de la pauvreté et de croissance orientée vers les pauvres
Objet	Création d'un consensus - parmi les responsables du secteur public et privé et de la société civile - d'une part, sur les moyens d'adapter les politiques et stratégies nationales en vue d'optimiser la contribution du transport à la réduction de la pauvreté et, d'autre part, sur la mise en oeuvre d'un plan d'application pour en assurer la mise en oeuvre
Résultats	<ol style="list-style-type: none"> 1. Appréciation par un groupe représentatif du secteur public et privé et de la société civile des forces et des faiblesses des politiques/stratégie de transport vis-à-vis de la stratégie de réduction de la pauvreté et accord sur les moyens de renforcer le rôle du transport 2. Consensus au sein du même groupe sur l'amélioration du processus de formulation des politiques et des stratégies afin d'optimiser et de mieux tenir compte de la contribution du transport aux efforts de réduction de la pauvreté 3. Approbation et réalisation d'un plan d'action pour modifier le contenu et la définition des politiques et des stratégies afin d'optimiser et de rendre visible la contribution du transport aux efforts de réduction de la pauvreté 4. Mise en place de dispositifs de soutien du dialogue transversal et de suivi des stratégies pendant leur formulation et leur exécution
Activités:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analyse par un groupe de parties prenantes (GPP) de la stratégie de réduction de la pauvreté et des politiques et stratégies de transport nationales et élaboration de recommandations 2. Analyse des méthodes actuelles de formulation des stratégies de réduction de la pauvreté et de transport et formulation de recommandations 3. Définition et exécution d'un plan d'action destiné à infléchir et surveiller les prises de décisions politiques et stratégiques

I.3 Principes du processus

Le processus d'analyse part des expériences tirées des méthodes participatives de prises de décision et reprend les conclusions d'études récentes sur les critères de bonne gouvernance publique¹. Il s'appuie sur une série de principes confirmés par les expériences menées en Guinée, au Rwanda et en Tanzanie. Ces principes conditionnent le succès de la méthode.

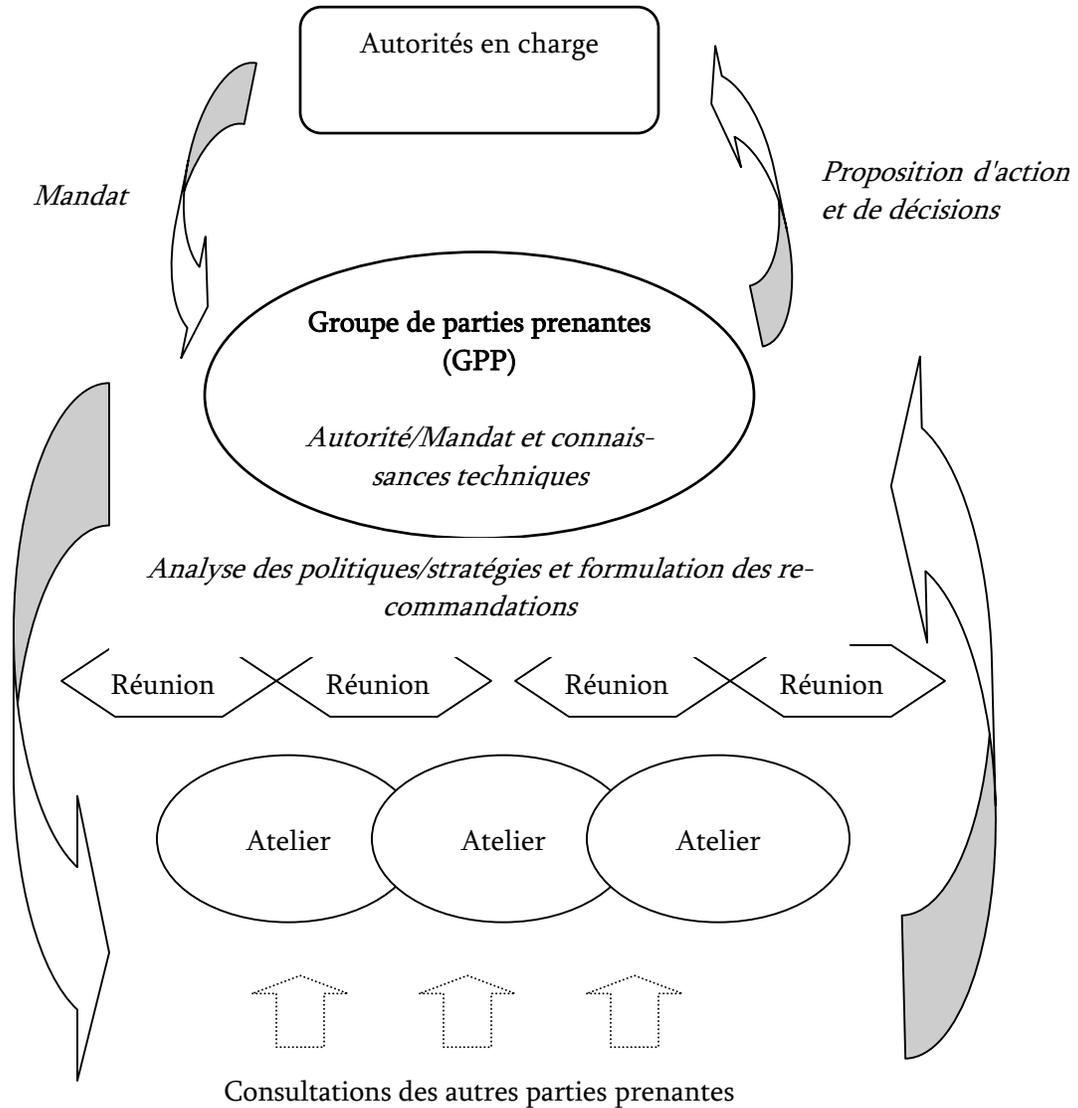
La prise en charge du processus par les populations nationales concernées est un principe fondamental et incontournable à l'obtention des résultats escomptés. On arrive à changer les politiques quand les responsables arrivent à se mettre d'accord sur ce qui doit être réformé et sur les moyens d'y parvenir. Il faut qu'ils soient convaincus de l'importance des réformes et qu'ils disposent des informations et méthodes permettant de les mettre en oeuvre. Il sera plus facile d'arriver si l'on s'appuie sur des méthodes d'étude et d'analyse participatives associant des spécialistes des transports et de la réduction de la pauvreté du pays qui peuvent aider à orienter les politiques et les stratégies dans ces domaines. Grâce à ce processus participatif, le pays pourra s'enrichir de nouvelles capacités d'expertise et reprendre à son compte les conclusions et recommandations proposées.

Une représentation variée et équilibrée des principaux secteurs et groupes d'intérêt est essentielle pour que les conclusions et recommandations reflètent bien les besoins et intérêts de chacun. Il est en particulier très important que les besoins des pauvres et des acteurs locaux du développement orienté vers les pauvres soient correctement analysés. Compte tenu du nombre de secteurs et d'intérêts en jeu, ce principe à lui tout seul relève du défi. Pourtant, il demeure incontournable car pour être crédibles, les résultats doivent nécessairement refléter les besoins et intérêts des différents secteurs et groupements.

¹ Des études récentes mentionnent comme principaux critères de bonne gouvernance : le besoin d'associer un large éventail de parties prenantes (si possible n'appartenant pas à la fonction publique) aux prises de décision et au processus de suivi et d'évaluation ; l'importance d'une collaboration entre les différentes institutions chargées de la conception et de la mise en oeuvre des politiques ; l'importance d'assurer que les politiques servent le plus grand nombre et prennent pleinement en compte leurs besoins et expériences ; le recours à des sources d'information diversifiées tant qualitativement que quantitativement et la prise en compte des opinions des parties prenantes ; le besoin d'élaborer des politiques fondées sur une bonne analyse des situations et un large consensus sur ce qui doit être fait. Enfin, le recours à des instruments de suivi efficaces permettant d'effectuer les ajustements nécessaires. Sources: Australian Public Policy Research Network (2002), *Report on the inaugural online discussion – what is good public policy?*, www.apprn.org; Gaster, L. and Squires, A. (2003), *Providing Quality in the Public Sector: A Practical Approach to Improving Public Services*, Open University Press; Kaufmann, D., Kraay, A. and Zoido-Lobaton, P. (1999), *Governance Matters*, World Bank Policy Research Working Paper No.2196, <http://econ.worldbank.org/docs/919.pdf>; Ministry of Justice Sweden (2000), *Public Administration in the Service of Democracy: an Action Programme*, Swedish Government Office, Stockholm, www.justitie.regeringen.se; UK Cabinet Office (2001), *Better Policy Delivery and Design*, Performance and Innovation Unit, London, www.pm.gov.uk/files/pdf/betterpolicy.pdf.

De bons moyens de facilitation et des méthodes de type participatif sont aussi des éléments nécessaires au processus, en ce sens où ils permettent de faire entendre toutes les voix de manière équitable, de produire une analyse structurée et solide et de disposer de conclusions et recommandations qui sont le reflet d'un véritable consensus. L'instauration d'un climat de *réflexion positive mais critique* est importante. Ceux qui participent au processus doivent pouvoir se sentir en mesure de parler des faiblesses là où elles existent et de proposer des solutions innovantes, même si cela doit remettre en cause le "statu quo". Il est également nécessaire que les conclusions et recommandations soient correctement documentées pour que toute action ultérieure soit pleinement justifiée.

Tableau 3. Principaux éléments du processus d'analyse



I.4 Description du processus d'analyse

Le processus d'analyse se déroule en trois phases.

1. Préparation.

La phase de préparation est confiée à une cellule de pilotage composée de représentants de très haut niveau en charge du secteur des transports et de la stratégie de réduction de la pauvreté. Le groupe devra dans cette première phase : obtenir l'approbation officielle des pouvoirs publics ; entreprendre une analyse des parties prenantes et sélectionner les membres qui participeront au processus d'analyse ; établir un programme de travail et s'assurer des appuis techniques et financiers nécessaires. L'aide financière du SSATP pourra être sollicitée.

La phase de préparation est présentée en Deuxième Partie du présent document.

2. Analyse des stratégies et formulation des recommandations.

C'est ensuite que sera engagée l'analyse proprement dite des stratégies de transport et de réduction de la pauvreté. Les individus sélectionnés forment le groupe des parties prenantes (GPP) qui, avec l'aide d'une équipe de facilitation, va analyser, dans le cadre de trois ateliers, les stratégies nationales de transport et de réduction de la pauvreté. Des rencontres pourront également se tenir avec d'autres parties prenantes pour recueillir leurs expériences et opinions. Le processus d'analyse et de réflexion est structuré de telle sorte qu'on aboutit progressivement à des recommandations sur la formulation de stratégies de transport axés sur les objectifs de réduction de la pauvreté. Les résultats de l'analyse ainsi que les conclusions et propositions du groupe sont soigneusement notés tout au long.

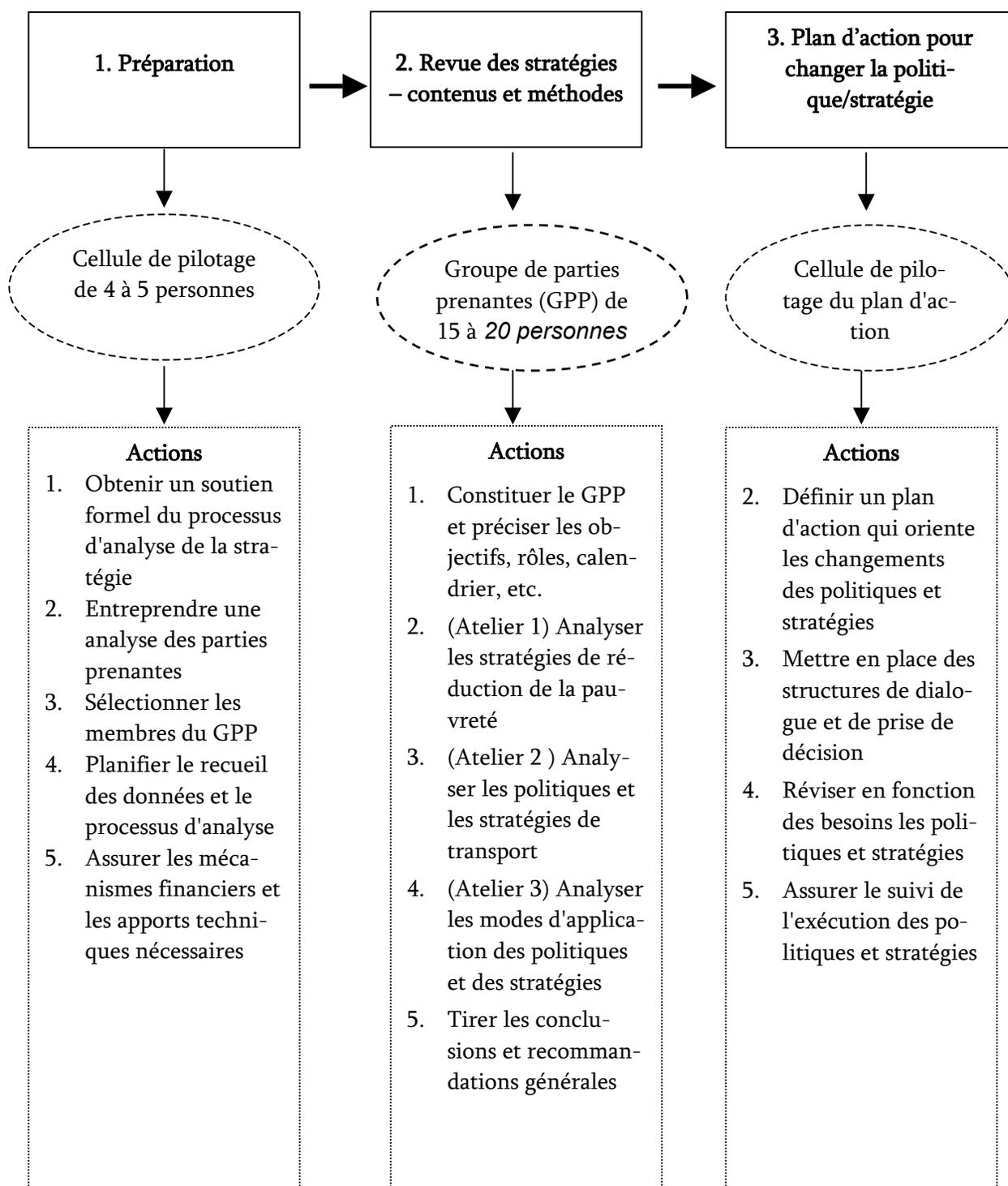
La phase d'analyse est développée en Troisième Partie du présent document.

3. Établissement d'un plan d'action pour encadrer l'exécution des recommandations.

Cette phase permettra à la cellule de pilotage de formuler et d'exécuter un plan d'action destiné à promouvoir la révision des politiques et stratégies de transport. Si les activités pourront varier d'un pays à l'autre, elles comporteront probablement des activités de sensibilisation pour convaincre les organes de décision de la nécessité de réformer les politiques/stratégies ainsi que des campagnes d'information publique pour montrer l'impact du transport sur la réduction de la pauvreté. Il faudra aussi envisager des transformations des structures et des procédures de dialogue et de prises de décision en matière de politiques de transport, en y incluant si nécessaire une évolution du rôle et du fonctionnement du SSATP dans les pays, afin de dynamiser l'insertion des stratégies de transport dans la politique de réduction de la pauvreté.

La Quatrième Partie du présent document présente les principaux points de ce plan d'action et illustre par des exemples ce qui peut être mené à bien.

Tableau 4. Les étapes du processus d'analyse



I.5 Portée de l'analyse – ce qu'elle peut et ne peut pas faire

Le processus d'analyse compare les documents de politique et de stratégie pour déterminer si les stratégies sont bien en phase. L'idée centrale est de comprendre les liens, de repérer les disparités ou incongruités entre stratégie de transport et stratégie de réduction de la pauvreté appliquées dans un pays. Ce processus porte aussi bien sur le contenu que sur la formulation des stratégies. Il cherche également à examiner les solutions proposées dans les stratégies de réduction de la pauvreté aux problèmes d'accès et de mobilité ainsi que la contribution du transport à la réduction de la pauvreté et aux objectifs de croissance orientée vers les pauvres.

Les principes de bonne gouvernance dictent la mise en œuvre du processus de même que les réalités du terrain en Afrique subsaharienne. Ce processus se veut rigoureux malgré les inévitables contraintes en termes de temps, de financement ou liées au manque d'information.

Ce processus ne prétend pas analyser toutes les données disponibles, de même qu'il ne requiert pas de nouvelles collectes. Ce qui compte, c'est que les parties prenantes perçoivent bien et d'un commun accord les forces et les faiblesses des politiques et des stratégies en cours ainsi que des changements à opérer.

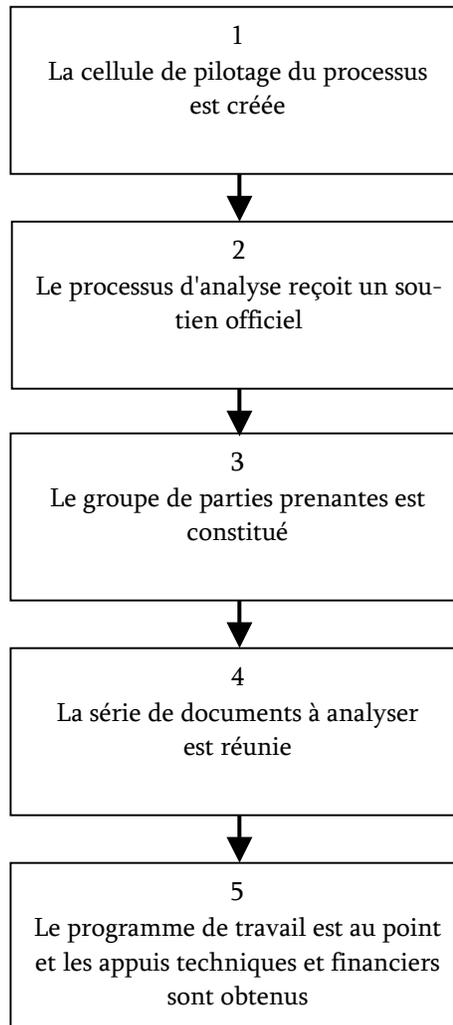
L'accent est mis sur les politiques et stratégies nationales, sur les acteurs qui en ont la responsabilité ainsi que sur les mécanismes de mise en œuvre existants. Les informations recueillies au niveau local, comme par exemple les résultats des études, des évaluations ex ante et ex post, pourront faire partie du fonds documentaire à consulter pouvant illustrer tel ou tel aspect particulier d'un problème. Ainsi cette méthodologie viendra-t-elle en complément d'autres outils de "partage des connaissances" comme la recherche participative sur la pauvreté, les enquêtes publiques, les études, les évaluations rapides ou les mesures d'impact – sans pour autant les remplacer.

Si le processus ne nécessite pas de nouvelle collecte de données, il peut toutefois révéler une insuffisance d'information. En ce cas, les recommandations pourront inclure des études ou enquêtes particulières.

Cette approche ne cherche pas à vérifier la cohérence entre stratégies de transport et telle ou telle stratégie sectorielle (santé, éducation ou agriculture). Cela dit, puisque certains pays subsahariens ont entamé un processus de formulation d'une stratégie pour un secteur en particulier qui s'inscrit dans leur stratégie nationale de réduction de la pauvreté, elle devient une étape complémentaire qui peut s'avérer utile pour des secteurs économiques et sociaux considérés comme prioritaires.

DEUXIÈME PARTIE – PRÉPARATION DU PROCESSUS D'ANALYSE

La phase préparatoire pose les fondements d'une analyse réussie. Cette phase comporte cinq étapes :



II.1 Mise en place de la cellule de pilotage

La toute première chose à faire est de constituer une petite équipe qui aura pour tâche de préparer et piloter le processus d'analyse. Cette cellule devrait dans l'idéal compter 4 ou 5 responsables des stratégies de transport et de réduction de la pauvreté. Les membres de la cellule de pilotage doivent être motivés et suffisamment disponibles pour participer à plusieurs réunions de travail et pour contribuer à la préparation détaillée du processus d'analyse. Il faut également

qu'ils aient suffisamment de poids au sein du gouvernement pour réussir à faire adopter le plan d'action résultant du processus d'analyse.

Le directeur et coordinateur de la cellule devrait être un haut responsable de la planification des transports ou encore de la planification nationale ou de la stratégie nationale de réduction de la pauvreté.

Tableau 5. Composition envisageable d'une cellule de pilotage

<ul style="list-style-type: none">▪ Un haut responsable de la planification au ministère des Transports et/ou des Infrastructures/travaux publics▪ Un haut responsable administratif de la Stratégie nationale de réduction de la pauvreté▪ Une personnalité de haut niveau de la société civile, représentant les intérêts des pauvres▪ Une personnalité de haut niveau du secteur privé, représentant les intérêts du secteur des transports▪ Un représentant de haut niveau des secteurs économiques prioritaires travaillant sur les questions de transport et de réduction de la pauvreté
--

II.2 Obtention d'un accord formel du démarrage du processus

Il est important d'obtenir une reconnaissance officielle par le Gouvernement de l'opportunité de mener un processus d'analyse des politiques et stratégies de transport et de réduction de la pauvreté conforme à l'approche proposée par le SSATP. Une façon par ailleurs non seulement de les engager dans le processus et de montrer aux participants l'importance accordée au processus d'analyse, mais aussi un moyen d'obtenir des ressources humaines et financières. L'aval d'autres institution ou organes peut également s'avérer utile (lors d'un forum sur les transports, dans un comité). Il va de soi qu'une approbation gouvernementale ou autre ne signifie pas que le processus d'analyse change de main : il est en effet essentiel que soit respectée une approche ouverte prenant en compte les opinions de chacune des parties prenantes.

II.3 Examiner quelles sont les parties prenantes et sélectionner les participants

Il est essentiel que les membres de la cellule de pilotage soient aussi largement représentatifs que possible des différents secteurs, groupements d'intérêts associés au transport et à la réduction de la pauvreté. L'efficacité et la crédibilité du processus en dépendent.

Il faudra procéder à un recensement de l'ensemble des parties prenantes pour choisir les acteurs du processus d'analyse. Il permettra d'identifier tous les acteurs concernés par les transports et la réduction de la pauvreté. Il sera alors possible de constituer le GPP en charge de la prépara-

tion et de l'exécution du processus et d'identifier les parties prenantes extérieures pouvant éventuellement être consultées ultérieurement.

S'il n'y a pas d'informations disponibles sur les parties prenantes concernées par le secteur des transports et la réduction de la pauvreté, il faudra les obtenir. La cellule de pilotage peut s'en charger, mais il vaudrait mieux faire appel aux compétences d'un expert local familiarisé avec les analyses de parties prenantes (ce peut être un modérateur, un consultant ou une ONG connaissant bien les processus participatifs ainsi que les problèmes des secteurs concernés).

Un atelier destiné à informer le public sur le processus d'analyse et auquel participeraient des représentants des divers secteurs et groupes d'intérêt, est à envisager compte tenu du temps et des ressources disponibles.

Procédure d'évaluation et de sélection des participants :

a. Recenser les questions, les personnes et les groupes concernés

Lire les principaux documents traitant de ces questions et relever tous les problèmes soulevés ainsi que leur portée sur les individus et les groupes. Faire la liste de tous ces problèmes et des personnes concernées – la liste sera sans doute très longue ! Le Tableau 6 servira de modèle d'organisation de l'information.

b. Identifier les organisations et les associations qui défendent leurs intérêts

Identifier pour chacun des problèmes et groupes de population les organisations, administrations ou associations (public, privé ou de la société civile) qui représentent ces intérêts et les enregistrer conformément au Tableau 6. Ce seront les parties prenantes. Ne pas oublier les organisations qui défendent les intérêts particuliers des femmes dans certains secteurs (par exemple une association nationale de femmes chefs d'entreprise dans le secteur économie/privé). Il faudra éventuellement rechercher les institutions et organes engagés dans certains domaines en particulier et à porter à la connaissance de la cellule de pilotage.

Tableau 6. Charte d'identification des parties prenantes

	Enjeux/individus/groupes	Organes/organisations concernés	
Secteurs économiques (<i>petit exploitant agricole, agriculture de rapport, pêche, mines, tourisme, etc.</i>)	-	Secteur public/ Gouvernement	-
	-		-
	-		-
	-	Secteur privé	-
	-		-
	-		-
	-	Société civile/ secteur informel	-
Secteurs sociaux (<i>santé, éducation, logement...</i>)	-	Secteur public/ Gouvernement	-
	-		-
	-		-
	-	Secteur privé	-
	-		-
	-		-
	-	Société civile	-
Secteur des transports (<i>couvrant tous les sous-secteurs y compris les opérateurs et les usagers</i>)	-	Secteur public/ Gouvernement	-
	-		-
	-		-
	-	Secteur privé	-
	-		-
	-		-
	-	Société civile/ secteur informel	-
Groupes de population prioritaires (<i>pauvres en milieux ruraux et urbains, sans terre, femmes, personnes âgées, enfants, etc.</i>)	-	Secteur public/ Gouvernement	-
	-		-
	-		-
	-	Secteur privé	-
	-		-
	-		-
	-	Société civile	-
Questions générales ou intersectorielles (<i>gouvernance, décentralisation, Sida, parité, emplois et normes du droit du travail etc.</i>)	-	Secteur public/ Gouvernement	-
	-		-
	-		-
	-	Secteur privé	-
	-		-
	-		-
	-	Société civile/ secteur informel	-
Autres groupes concernés (<i>parlementaires, chercheurs, agences de financement, etc.</i>)			-
			-

c. *Sélection des membres du GPP selon une représentation diversifiée et équilibrée des intérêts*

Les membres du GPP seront choisis à partir de la liste des parties prenantes. Ils devront assurer une bonne représentation des principaux groupements d'intérêts notamment des secteurs prioritaires économiques et sociaux, des groupes de population concernés par la politique de réduction de la pauvreté et des différents secteurs des transports (infrastructures et services). Le GPP devra représenter équitablement à la fois les secteurs public et privé, la société civile et les intérêts liés à la parité hommes/femmes.

Seules les individus capables de contribuer réellement à une analyse complète des politiques et des stratégies devront être sélectionnés. Ils devront également pouvoir promouvoir les recommandations émises, ce qui implique de faire appel à des responsables de haut niveau et influents.

Le GPP devrait comporter 15 à 20 personnes (en dessous, certains secteurs ou intérêts risquent d'être sous représentés; au-dessus le groupe sera plus difficile à diriger).

Les participants sélectionnés seront ensuite contactés pour participer au processus d'analyse². En cas de défection il faudra désigner des remplaçants compétents à partir de la liste générale des parties prenantes.

d. *Recenser les autres parties prenantes pouvant être consultées au cours de l'analyse*

D'autres institutions, autorités et associations qui ne sont pas représentées dans le GPP seront néanmoins identifiées et consultées au cours du processus d'analyse sous forme de discussions ou par voie de questionnaire quand il apparaîtra nécessaire de disposer d'un éventail plus large de points de vue.

Cette liste établie au cours de la première phase de préparation pourra être ultérieurement modifiée. Au fil de l'analyse on pourra identifier de nouvelles parties prenantes et les ajouter à la liste.

Cette liste est destinée en effet à être utilisée non seulement pendant l'analyse mais au moment où les conclusions devront être largement diffusées pour orienter les décisions politiques et stratégiques.

² Un projet de Termes de référence pour les membres du GPP se trouve en Annexe 1. On pourra s'y référer pour présenter aux membres sélectionnés leur compétence et leurs responsabilités dans le processus d'analyse.

II.4 Sélectionner la documentation à analyser

Il faudra ensuite sélectionner les documents nécessaires au processus d'analyse. S'il faut à tout prix ne pas submerger les participants (l'exercice doit être réalisé en tenant compte des capacités disponibles et du temps imparti), il est toutefois important qu'ils consultent les documents-clés et de référence pour obtenir une analyse et des recommandations de qualité. La documentation doit être suffisante (ni trop ni trop peu) et permettre de traiter les questions clés tout en stimulant l'intérêt et la motivation du GPP.

Les documents et matériels utilisés au cours de l'analyse seront répertoriés dans une "liste de documents et de ressources". Ils formeront un jeu de documents à utiliser par les participants au cours du processus d'analyse.

Tableau 7. Types de documents pouvant être utilisés pendant l'analyse

Documents devant **nécessairement** être utilisés et analysés

- Documents de politique et de stratégie de transport et de réduction de la pauvreté – textes-clés à la base du processus ;
- Documents de programme et documents budgétaires et comptables – qui apportent des informations vitales sur la manière dont les politiques et stratégies sont interprétées et mises en œuvre.
- Cartes et autres données sur le réseau des transports ou sur l'incidence de la pauvreté.

Documents de référence

- Stratégies ou programmes pour des secteurs particuliers, par exemple secteurs prioritaires sociaux et de production ou concernant certaines questions clés comme la décentralisation vers les collectivités locales, les changements institutionnels ou fiscaux ou les modes de gouvernance – ces documents pourront s'avérer utiles à certaines étapes du processus;
- Études et évaluations – peuvent fournir des renseignements généraux sur certaines questions et montrer les progrès sur le terrain. Des rapports d'atelier ou de séminaire peuvent aussi avoir leur rôle à jouer.
- Documents de référence tels que les sections consacrées au transport dans le Manuel du DSRP susceptibles d'éclairer les participants sur certaines questions. Voir en Annexe 4 une liste de documents de référence utiles.

II.5 Planifier le processus d'analyse et assurer les appuis financiers et techniques

La dernière étape de la phase de préparation consiste à établir un plan d'action pour le processus d'analyse et à obtenir les appuis financiers et techniques requis.

La méthode générale à suivre pour réaliser cette analyse est présentée dans la Troisième Partie. Il faudra décider comment, quand et où entreprendre le processus d'analyse. Un programme de travail sera préparé et détaillera :

- Les actions à entreprendre,
- Le calendrier d'exécution envisagé, et
- Les personnes impliquées et responsables.

Il faudra également définir l'appui technique et financier nécessaire, par exemple :

- Appui d'un animateur/conseiller technique pour faciliter le déroulement des réunions et ateliers et consigner les discussions (voir ci-dessous) ;
- Appui logistique nécessaire à la reproduction et à la distribution des documents, à l'organisation de réunions ou d'ateliers, etc.
- coûts et sources de financement.

Facilitation et appui technique

Il est essentiel de disposer de moyens de facilitation efficaces pour assurer le succès du processus et d'initier aussi tôt que possible le recrutement d'un modérateur de qualité. Il ou elle appuiera l'analyse menée par le GPP et saura comment appliquer la méthodologie, selon quel calendrier et avec quelles ressources, etc.

Un bon modérateur associe compétences et connaissances (voir Tableau 8). Il sera parfois difficile de trouver une personne réunissant ces deux aspects. Il vaudra alors mieux recruter deux individus qui se complèteront.

On pourra par exemple associer à une personne très compétente en animation participative et sachant parfaitement utiliser tous les supports visuels un conseiller technique ayant un rôle neutre qui pourrait être un chercheur universitaire ou un conférencier, connaissant bien ces questions, sachant les analyser et pouvant stimuler la réflexion du GPP par des questions et des informations adéquates. Ce conseiller technique ne devra pas prendre en charge l'analyse mais sera là pour l'appuyer car il est très important que ce soit les parties prenantes qui la réalisent.

Si un appui financier est nécessaire, la dernière étape de la phase préparatoire consistera à soumettre une demande au SSATP ou à une autre institution de financement.

Tableau 8. Compétences et expérience du modérateur

Le modérateur doit :

- être un excellent animateur de débats et avoir une grande expérience de l'organisation et de l'animation d'ateliers ;
- Savoir faciliter les processus d'analyse et de planification participatifs en utilisant les supports visuels Metaplan³ ;
- avoir une approche structurée des questions de transport et de réduction de la pauvreté ;
- Savoir inciter les participants à approfondir leurs réflexions et être capable de résumer avec précision le contenu des discussions ;
- Rester neutre et représenter également tous les points de vue sur toutes les questions.

Des Termes de références pour les services de facilitation se trouvent en Annexe 2.

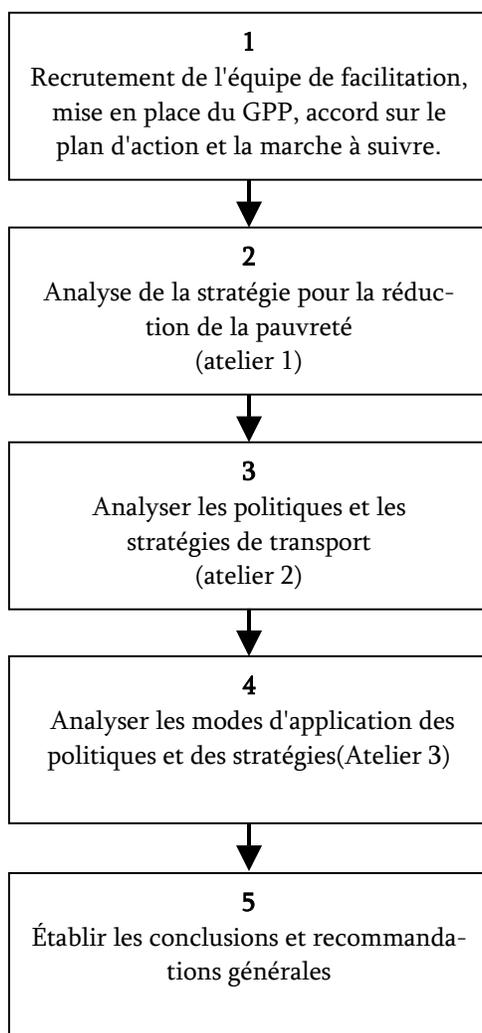
Tableau 9. Liste des points pouvant figurer dans un projet d'analyse

1. Nom du pays et de l'institution proposant l'analyse
2. Motifs de l'analyse: en quoi servira-t-elle les projets du pays ?
3. Présentation des étapes préparatoires réalisées ou à réaliser, avec la liste des parties prenantes et la documentation sélectionnée
4. Information sur les participants:
 - 4.1 Liste des membres de la cellule de pilotage
 - 4.2 Liste des membres du GPP qui seront en charge de l'analyse ou si elle n'est pas encore définie, indication sur la méthode suivie pour former le GPP
 - 4.3 Liste des autres parties prenantes pouvant être consultées en cours d'analyse
5. Description du processus d'analyse proposé, détail des actions envisagées et calendrier
6. Modalités retenues pour les prestations de facilitation
7. Budget et fonds nécessaires

³ Metaplan est une technique de présentation visuelle utilisant de grandes feuilles en papier brun posés sur un tableau ou un mur, des cartes de couleur et des markers. Les informations sont inscrites sur des cartes qui sont ensuite accrochées de manière organisée sur les feuilles à l'aide de scotch ou de punaises.

TROISIÈME PARTIE – PROCESSUS D’ANALYSE DES STRATÉGIES DE TRANSPORT ET DE RÉDUCTION DE LA PAUVRETÉ

Le processus d’analyse comporte six étapes :



III.1 Recruter l'équipe de facilitation, créer le GPP et approuver un programme

Ces étapes préliminaires sont fondamentales au bon déroulement du processus. L'idée étant en effet d'assurer que les membres du GPP et l'équipe de facilitation comprennent bien leur rôle et les conditions de participation, que le calendrier des activités soient bien convenu et qu'ils soient prêts à participer aux ateliers d'évaluation.

Recrutement de l'équipe de facilitation

La première étape sera de recruter l'équipe de facilitation qui peut se réduire à une personne disposant des compétences requises ou une équipe de deux personnes, l'une étant un animateur d'atelier expérimenté, l'autre un conseiller technique expert dans les domaines considérés et ayant d'excellentes capacités d'analyse (voir II.5). Un projet de Termes de référence figure en Annexe 2 dont on pourra s'inspirer pour le contrat de l'équipe de facilitation.

Organiser la documentation

L'équipe devra en premier lieu réunir la documentation nécessaire pour le processus d'analyse. C'est au cours de cette étape qu'il faudra décider du type de documentation à utiliser (voir II.4 et Tableau 7). À ce stade, tous les documents ont été rassemblés et les plus importants photocopiés.

Chaque membre du GPP doit avoir en main un exemplaire des documents clés (ceux qui feront l'objet d'une analyse) qui lui sera remis lors de la première réunion du GPP.

Pour ce qui est des autres documents de référence, il suffira de mettre à la disposition des parties prenantes une ou deux copies à consulter durant les réunions et ateliers.

Tenir une réunion du GPP

Les membres du GPP ont été sélectionnés durant la phase de préparation (voir II.3) et il s'agit maintenant de les contacter et les inviter à participer à la première réunion du GPP.

Cette réunion va servir à clarifier les points suivants :

- L'objet et les résultats attendus du processus ;
- Le rôle et responsabilités des membres du GPP et de l'équipe de facilitation ⁴;
- les termes et les conditions de participation du GPP au processus d'analyse ;
- Le programme du processus d'analyse, notamment les dates et lieux des ateliers et des réunions afin de s'assurer que tous les membres du GPP peuvent y participer ;
- Faire en sorte que la documentation soit lue avant les ateliers d'analyse (voir plus loin) ;
- Toute autre question relative à l'organisation et au déroulement du processus.

⁴ Un projet de Termes de référence pour les membres du GPP figure en Annexe 1.

Lieu des réunions et des ateliers

Le lieu des réunions dépendra des contraintes géographiques des membres et du budget disponible. Les réunions du GPP pourront avoir lieu dans les bureaux de l'un ou l'autre des participants.

Les ateliers devront avoir lieu dans un endroit facilement accessible avec des locaux simples mais fonctionnels. Il suffit d'une salle de réunion claire et spacieuse avec de grands murs permettant d'installer les tableaux de papier. La disposition des tables et des chaises ne sera pas fixe et pourra être redistribuée selon les besoins. Les centres de formation des banques ou des instituts de recherche ont souvent des salles de ce type à des prix abordables.

Lecture de la documentation

Tous les membres du GPP devront avoir lu les documents-clés avant la tenue des ateliers d'évaluation (la stratégie de réduction de la pauvreté avant le premier atelier, la politique/stratégie de transport avant le deuxième atelier), de manière à optimiser le temps imparti durant les ateliers.

Si besoin est, le groupe des parties prenantes sera divisé en petits comités de travail qui auront pour tâche d'examiner dans le détail certains documents ou passages en particulier, de manière encore une fois à ne pas perdre de temps et à obtenir une analyse plus approfondie. On trouvera dans les présentations détaillées des ateliers des suggestions de répartition des lectures.

III.2 Analyse de la stratégie de réduction de la pauvreté

L'examen de la stratégie de réduction de la pauvreté constitue la première étape analytique du processus, sur laquelle repose le reste du processus en ce sens qu'elle servira de point de référence pour toutes les autres analyses. Le GPP consacra un atelier d'une ou deux journées à cette tâche.

Les objectifs de l'analyse

L'objectif de cet exercice est de parvenir à ce que les membres du GPP parviennent à une bonne compréhension de :

- La stratégie nationale de réduction de la pauvreté, en particulier vis-à-vis de ses objectifs, des défis posés, des groupes de populations ciblés en priorité, des interventions pré-

vues dans les secteurs sociaux et économiques clés et des questions intersectorielles à traiter par l'ensemble des secteurs⁵;

- Les modalités de traitement des questions relatives aux infrastructures et aux services de transport dans le cadre de la stratégie de réduction de la pauvreté (accès aux services sociaux et aux marchés, mobilité, coût des services de transport pour les pauvres).

Durée de l'atelier

La durée de l'atelier devra être déterminée en fonction de la disponibilité des membres du GPP et du budget disponible. L'expérience montre qu'il est préférable de prévoir deux journées pour aboutir à une analyse plus approfondie des documents de stratégie, notamment si la stratégie est relativement complexe, la documentation étendue ou encore si la plupart des participants n'ont jamais assisté à des ateliers participatifs ayant recours à des supports visuels. Il est difficile généralement de produire des résultats satisfaisants en l'espace d'une journée sans une solide préparation préalable et pourvu que les participants sont disposés à travailler intensément toute une journée. Les ateliers d'une journée devront sans doute être suivis de sessions de travail des membres du GPP pour finaliser l'analyse de certains aspects particuliers de la stratégie.

Programme de l'atelier

Quelle qu'en soit la durée, l'atelier doit suivre les mêmes étapes et traiter les mêmes problèmes et questions (voir le Tableau 10).

⁵ Les "questions transversales" sont celles qui doivent être envisagées en tenant compte de tous les secteurs et de toutes les zones d'intervention prioritaires. Elles peuvent représenter des objectifs généraux ou des questions transversales dans la stratégie de réduction de la pauvreté. Les questions intersectorielles les plus importantes sont généralement : la bonne gouvernance, la décentralisation et le renforcement des capacités locales, les ressources humaines et le développement des savoir-faire, la création d'emplois, le droit du travail; la parité hommes-femmes, le VIH/SIDA, la sécurité et la sûreté, la protection des ressources environnementales, etc.

Tableau 10. Programme d'un atelier d'analyse d'une stratégie de réduction de la pauvreté

	Accueil et présentations Présentation des méthodes et du programme de l'atelier	Session plénière
Session 1	Identification des informations nécessaires sur la stratégie de réduction de la pauvreté, et notamment : but, objectifs et cibles secteurs économiques secteurs sociaux groupes prioritaires questions intersectorielles clés	Groupes de travail
Session 2	Présentation et explicitation des informations recueillies Faire remplir la grille d'analyse de la stratégie de réduction de la pauvreté	Session plénière
Session 3	Analyse de la stratégie de réduction de la pauvreté, en mesurant en particulier ses réponses aux : Besoins en transports des secteurs économiques prioritaires Besoins en transports des secteurs sociaux Besoins en accès et mobilité des pauvres Groupes prioritaires Particularités géographiques et régionales Questions intersectorielles liés aux transports	Session plénière et groupes de travail
Session 4	Conclusions et recommandations générales Consensus sur les étapes supplémentaires éventuelles (consultations, analyses complémentaires)	Session plénière
Session 5	Consensus sur le compte-rendu de l'atelier et validation Préparation du deuxième atelier (analyse des politiques et stratégies de transport)	Session plénière

Méthodologie adoptée pour l'atelier

L'atelier applique les techniques participatives et utilise les supports visuels Metaplan. Le programme combine des sessions plénières avec des sessions parallèles. L'important est de faire participer activement et équitablement tous les membres du GPP aux sessions et discussions et de noter rigoureusement les orientations retenues. Le modérateur devra avoir l'expérience requise et savoir bien utiliser ces techniques. Il les exposera au GPP lors de sa première réunion ou au début du premier atelier.

Une note d'explication de la préparation et de l'animation des ateliers destinée à l'équipe de facilitation figure à l'Annexe 3.

Déroulement de l'atelier

Après l'accueil et les présentations, l'analyse de la stratégie de réduction de la pauvreté suivra le schéma suivant :

- Identification et extraction des informations pertinentes contenues dans la documentation sur la réduction de la pauvreté (Session 2) ;
- Présentation de cette information sur un grand tableau en fonction d'une grille d'analyse de l'information sous une forme bien visible et lisible (Session 3) ;
- Analyse de l'information à l'aide d'une série structurée de questions (Session 4) ;
- Recherche d'un consensus sur les conclusions, notamment en ce qui concerne les forces et les faiblesses de la stratégie et formulation des premières recommandations (Session 5).

Les modalités de chaque session sont décrites ci-dessous.

Session 1 : Identification et extraction des informations nécessaires sur la réduction de la pauvreté (Session 2)

Les participants à l'atelier font ressortir les informations pertinentes contenues dans les documents de stratégie de réduction de la pauvreté en suivant les instructions figurant dans le Tableau 11. Les informations sélectionnées sont reportées sur des cartes vertes fournies par le modérateur. Chaque carte ne doit contenir qu'une information clairement formulée.

Si l'atelier se déroule sur deux jours, on pourra consacrer la Session 1 à l'identification et à la sélection des informations nécessaires, en petits groupes de travail. Si l'atelier n'est prévu que sur une journée, l'identification et la sélection des informations nécessaires devront être effectuées avant l'atelier, de préférence par des sous-groupes du GPP. Chacun des sous-groupes devra identifier et souligner les informations concernant l'un des cinq sujets mentionné dans le Tableau 11 et communiquera ses résultats à l'atelier. On évitera de confier ces tâches à une seule personne, les discussions dans les sous-groupes devant servir à clarifier les informations sélectionnées et aboutir à une compréhension commune de la stratégie et de son contenu.

L'information devra être recueillie avec précision et selon les termes employés dans les documents. Certaines informations provenant de la liste des questions et sujets du Tableau 11 ne figureront pas nécessairement dans les documents de stratégie. Si tel est le cas, il faudra l'indiquer séparément. Il est important à ce stade de ne pas mentionner ou d'inclure des éléments d'information qui n'apparaissent pas dans les documents mais qui sont le fruit d'une réflexion ou d'une interprétation de la situation sur le terrain. Ces réflexions seront précieuses au moment où il faudra évaluer si la stratégie est bien complète.

Tableau 11. Informations à collecter dans la documentation sur la stratégie de réduction de la pauvreté

- A. Les buts, objectifs et cibles de la **stratégie d'ensemble**, les principaux défis à relever et les questions générales relatives au secteur des transports, notamment aux infrastructures et aux services ;
- B. Les **secteurs économiques** prioritaires et pour *chaque* secteur ou sous-secteur: les objectifs et les principales interventions; les problèmes d'accès et de mobilité; et les principales interventions relatives aux infrastructures et aux services de transport ;
- C. Les **secteurs sociaux** prioritaires et pour *chaque* secteur: les objectifs et les principales interventions; les problèmes d'accès et de mobilité; et les principales interventions relatives aux infrastructures et aux services de transport ;
- D. Les **groupes de population et autres acteurs importants**, et pour *chaque* groupe : les objectifs et les principales interventions; les problèmes d'accès et de mobilité; et les principales interventions relatives aux infrastructures et aux services de transport ;
- E. Les **questions intersectorielles** clés. Ce sont des questions générales ayant un impact qui peut être très important sur tous les secteurs et tous les aspects politiques pour la lutte contre la pauvreté et les inégalités. Elles concernent généralement la bonne gouvernance, la décentralisation et le renforcement des capacités, la création d'emplois et les conditions du travail, la parité hommes-femmes, la lutte contre le VIH/SIDA, la protection des ressources environnementales, etc. Il faut identifier pour *chaque* question les objectifs à atteindre, les principales difficultés à résoudre et les actions essentielles à entreprendre dans le secteur des transports et dans la gestion des infrastructures et des services de transport.

Note: Il faudra être particulièrement attentif à la **dimension géographique** des questions et en prendre soigneusement note (par exemple certaines localités ou régions peuvent avoir des difficultés particulières ou au contraire présenter des opportunités de développement importantes). Si des cartes de la pauvreté ou des zones à fort potentiel de développement existent, il faudra les utiliser.

Session 2 : Présentation et explicitation des informations

Lorsque toute l'information nécessaire a été extraite et reportée sur les cartes vertes, celles-ci sont alors épinglées sur un tableau de taille suffisante pour y placer toutes les cartes, suivant la grille d'analyse proposée au Tableau 12.

Chaque groupe dispose les cartes préparées à la place assignée par la grille. Puis un membre du groupe lit à haute voix le contenu des cartes et s'assure que tous les membres de son groupe comprend ce qui est écrit.

La lecture à haute voix des cartes et la vérification du niveau de compréhension sont importantes pour s'assurer que tous les participants maîtrisent bien la teneur de la stratégie de réduction de la pauvreté avant de poursuivre plus avant l'analyse.

Tableau 12. Grille d'analyse de la stratégie de réduction de la pauvreté

	Stratégie de réduction de la pauvreté (questions générales)	Difficultés à résoudre	Questions liées aux infrastructures de transport	Questions liées aux services de transport
Cibles et objectifs principaux	Buts et objectifs principaux, y/c cibles clés, de la stratégie de réduction de la pauvreté	Difficultés principales auxquelles doit répondre la stratégie de réduction de la pauvreté	Questions essentielles d'infrastructures des transports	Questions essentielles de services de transport
Secteurs économiques prioritaires	Indiquer pour <i>chaque</i> secteur économique prioritaire les objectifs clés et les principales composantes de la stratégie du secteur	Pour <i>chaque</i> secteur économique prioritaire les principales difficultés d'accès et de mobilité	Pour <i>chaque</i> secteur économique prioritaire les principaux projets d'infrastructures des transports prévus par la stratégie de réduction de la pauvreté	Pour <i>chaque</i> secteur économique prioritaire les principaux projets de services de transport prévus par la stratégie de réduction de la pauvreté
Secteurs sociaux prioritaires	Indiquer pour chaque secteur social prioritaire les objectifs clés et les principales composantes de la stratégie du secteur	Pour <i>chaque</i> secteur social prioritaire les principales difficultés d'accès et de mobilité	Pour <i>chaque</i> secteur social prioritaire, les principaux projets d'infrastructures prévus par la stratégie de réduction de la pauvreté	Pour <i>chaque</i> secteur social prioritaire les principaux projets de services de transport prévus par la stratégie de réduction de la pauvreté
Les groupes de population prioritaires et les autres acteurs	Indiquer les améliorations prévues de la situation de <i>chaque</i> groupe de population ou acteur prioritaire	Pour <i>chaque</i> groupe de population ou acteur prioritaire, les principales difficultés d'accès et de mobilité	Pour <i>chaque</i> groupe de population ou acteur prioritaire, les projets d'infrastructures prévus par la stratégie de réduction de la pauvreté	Pour <i>chaque</i> groupe de population ou acteur prioritaire, les projets de services de transport prévus par la stratégie de réduction de la pauvreté
Questions intersectorielles	Pour <i>chaque</i> question transversale, indiquer les objectifs à atteindre	Pour <i>chaque</i> question intersectorielle, indiquer les difficultés à résoudre dans le secteur des transports	Pour <i>chaque</i> question intersectorielle, indiquer les actions ayant une incidence sur les projets d'infrastructures de transport	Pour <i>chaque</i> question intersectorielle, indiquer les principales actions ayant une incidence sur la gestion des services de transport

Session 3 : Analyse de la stratégie de réduction de la pauvreté

Quand toutes les cartes auront été lues et vérifiées, les participants étudieront l'information telle qu'elle se présente sur le tableau. Ce sont les relations entre les transports et la pauvreté qui priment. Il s'agit de voir comment la stratégie de réduction de la pauvreté a identifié et traité les questions d'accès, de mobilité et autres questions liées aux transports. Les omissions de même que les éléments forts doivent être notés. C'est à ce stade qu'il faudra faire appel à l'expérience et aux connaissances des participants en les encourageant à faire la comparaison entre les réponses apportées par la stratégie de réduction de la pauvreté et celles qu'eux-mêmes préconisent en fonction de leur évaluation de la situation.

Le Tableau 13 propose une liste des questions destinées à structurer l'analyse et à mieux présenter les observations et conclusions retenues. L'analyse peut être effectuée en session plénière ou en petits groupes de travail. Dans ce dernier cas, les observations seront présentées à l'ensemble des participants en les invitant à les discuter et à les clarifier.

La liste du Tableau 13 n'est pas exhaustive. D'autres questions ou observations jugées importantes peuvent être ajoutées. Il faudra susciter une discussion très ouverte sur le tableau et les questions qui y sont recensées résultant de l'analyse de la stratégie de réduction de la pauvreté.

Tous les commentaires, observations et questions sont soigneusement notés sur un tableau papier.

Session 4 : Établissement des conclusions et recommandations

Les participants vont au cours de cette session finale passer en revue les remarques, observations ou questions et tirer leurs conclusions. Ils pourront également formuler des suggestions et recommandations destinées à renforcer la stratégie de réduction de la pauvreté.

Avant d'entamer l'analyse des politiques et stratégies de transport, les participants devront d'abord décider s'il faut obtenir des informations complémentaires sur la stratégie de réduction de la pauvreté, (priorités sectorielles, problèmes spécifiques à certains groupes de population ou questions transversales). Si durant l'analyse de la stratégie de réduction de la pauvreté, certains sujets ou aspects d'une question n'ont pu être traités en profondeur, le GPP devra déterminer quelles informations restent à obtenir et par quels moyens (contacts téléphoniques ou lors de réunions avec des responsables, par exemple) et si c'est GPP ou l'équipe de facilitation qui s'en chargera.

Tableau 13. Principales questions pour analyser la stratégie de réduction de la pauvreté

1. Le transport a-t-il une place clairement définie dans la stratégie de réduction de la pauvreté ? Dans quelle mesure le secteur des transports contribue-t-il aux grands objectifs de réduction de la pauvreté ?
2. Les problèmes des secteurs économiques prioritaires liés aux transports sont-ils bien pris en compte ? La stratégie prévoit-elle clairement comment le secteur des transports peut et va contribuer à la solution des problèmes et au développement de ces secteurs économiques prioritaires ? Si tel n'est pas le cas, que faudrait-il ajouter pour combler ses lacunes ?
3. Les problèmes des secteurs sociaux prioritaires liés aux transports sont-ils bien pris en compte ? La stratégie prévoit-elle clairement comment le secteur des transports peut et va contribuer à la solution des problèmes et au développement de ces secteurs économiques prioritaires ? Si tel n'est pas le cas, que faudrait-il ajouter pour combler ses lacunes ?
4. Les difficultés d'accès aux services et de mobilité des groupes de population prioritaires et autres acteurs clés sont-elles bien prises en compte ? La stratégie prévoit-elle clairement comment le secteur des transports peut et va contribuer à réduire leurs difficultés et à appuyer leurs efforts de réduction de la pauvreté ? Si tel n'est pas le cas, que faudrait-il ajouter pour y remédier ?
5. Dans quelle mesure les aspects géographiques des problèmes à traiter ont-ils été pris en compte (différences entre zones rurales et urbaines ou variations régionales des problèmes et perspectives de développement) ?
6. La stratégie a-t-elle identifié les questions intersectorielles pertinentes pour le secteur des transports, et comment il faudrait y répondre ? Quels sont les éléments qui bénéficieraient d'une contribution des transports ?

Rapport des discussions et résultats de l'atelier

Suite à l'atelier, l'équipe de facilitation consigne dans un rapport les résultats et conclusions de l'analyse de la stratégie de réduction de la pauvreté. Rapport qui reprend les tableaux, commentaires et observations des participants, ainsi que la liste des participants et le programme de l'atelier. Le projet de rapport sera soumis pour commentaires et approbation au groupe des parties prenantes.

Tous les documents produits au cours de l'atelier (grand tableau, tableaux papier et autres notes) devront être soigneusement conservés pour usage ultérieur.

III.3 Examen de la stratégie de transport selon une perspective de réduction de la pauvreté

Il s'agit cette fois d'analyser la place de la stratégie de la pauvreté dans les politiques et stratégies de transport nationales. L'analyse est également menée par le GPP, dans le cadre d'un atelier de deux ou trois jours.

Objectifs de l'analyse

Les objectifs de cette analyse des politiques et stratégies de transports sont de :

- Permettre à tous les membres du GPP d'aboutir à une même compréhension du niveau d'intégration des objectifs de réduction de la pauvreté dans les politiques et stratégies nationales de transport.
- Identifier les forces et les faiblesses de la participation des politiques et stratégies de transport nationales à la réduction de la pauvreté, tant sur papier que dans leurs réalisations,
- Trouver un accord sur la meilleure manière d'améliorer la contribution des politiques et stratégies de transport à la réduction de la pauvreté.

Durée et déroulement de l'atelier

Cet atelier se déroulera de manière similaire au premier : prélèvement des informations importantes dans la documentation à reporter sur des cartes, explicitation par les participants et affichage des cartes sur un grand tableau ; discussion et analyse des informations recueillies et relevé de tous les commentaires et observations. Il faut être conscient que l'analyse des stratégies et politiques de transport est beaucoup plus complexe que celle de la stratégie de réduction de la pauvreté. Elle suppose d'abord de comparer les deux stratégies, et ne se limite pas aux intentions annoncées mais à ce qui se passe dans la réalité (mise en œuvre des politiques et stratégies).

Un atelier sur trois jours permettra d'approfondir l'analyse des documents, notamment s'ils sont nombreux et complexes. Deux jours au minimum seront nécessaires pour obtenir des résultats satisfaisants et, pourvu que l'atelier ait été bien préparé, fasse appel à d'excellents moyens de facilitation et en supposant que les participants soient disposés à travailler intensément pendant ces deux jours. Des sessions de travail complémentaires seront parfois nécessaires pour compléter l'analyse de certains aspects particuliers de la stratégie de transport.

Programme et organisation de l'atelier

Quelle qu'en soit la durée, l'atelier doit suivre les mêmes étapes et traiter les mêmes problèmes et questions (voir le Tableau 14).

Le format adopté est le même que pour l'atelier d'évaluation de la stratégie de réduction de la pauvreté qui combine sessions plénières et parallèles et utilise des supports visuels Metaplan.

Tableau 14. Programme général d'atelier d'évaluation des politiques et stratégies de transport

	Accueil et présentations Présentation du programme et du format de l'atelier	Session plénière
Session 1	Identification et extraction des informations importantes des documents de stratégies et de politique de transport	Groupes de travail
Session 2	Présentation et explicitation des informations	Session plénière
Session 3	Analyse comparative des politiques/stratégie de transport et de réduction de la pauvreté	Session plénière et groupes de travail
Session 4	Établissement des conclusions et recommandations générales Consensus sur les étapes supplémentaires éventuelles (consultations, analyses complémentaires)	Session plénière
Session 5	Consensus sur le compte-rendu de l'atelier et validation Préparation du troisième atelier (analyse des processus des politiques et des stratégies)	Session plénière

Session 1 : Identification et extraction des informations

Les participants commenceront par identifier les informations décrites dans le Tableau 15.

La lecture des documents de même que l'identification des informations pertinentes devraient si possible se faire avant la tenue de l'atelier, quelle que soit sa durée, et de préférence après subdivision du GPP. Si cela n'est pas possible ou que le GPP préfère le faire en commun, il faudra procéder à cette étude en sous-groupes au cours de la première session de l'atelier qui en ce cas, se déroulera sur trois jours.

Chacun des sous-groupes devra identifier et souligner les informations concernant l'un des cinq sujets mentionnés dans le Tableau 15. Une fois encore, il faut éviter de confier ces tâches à une seule personne car les discussions dans les sous-groupes sont utiles pour clarifier les informations sélectionnées et dégager une compréhension commune du contenu des politiques et des stratégies.

Il importe également de reprendre avec exactitude l'information contenue dans les textes et si les participants considèrent qu'une information sur un problème ou une question du Tableau 15 n'apparaît pas, il faudra en faire mention séparément.

À ce stade, il faudra bien distinguer entre *intentions* et *réalisations*, dans la mesure où certains projets sont à l'évidence en préparation ou en cours de réalisation. Il sera essentiel d'aider le GPP à bien mesurer la différence entre ce qui est planifié et ce qui est réalisé (par exemple selon le type de document analysé) et de s'assurer que toutes les parties prenantes en ont la même perception.

Les informations sont ensuite reportées sur les cartes, chacune ne contenant qu'un élément d'information. On pourra utiliser des cartes de différentes couleurs pour mieux distinguer les intentions des réalisations : orange pour les intentions, blanc pour les réalisations.

Tableau 15. Informations à identifier dans les documents de politique et stratégie de transport

- A. Les **objectifs généraux** de la politique et les **principales difficultés** à régler, en particulier celles liées à la croissance en faveur des plus démunis et à la réduction de la pauvreté.
- B. Les problèmes liés aux transports que rencontrent les **secteurs de croissance économique** (notamment les secteurs et sous-secteurs considérés comme importants pour la réduction de la pauvreté) et la stratégie et les interventions destinées à appuyer leur développement. Les questions relevant de secteurs économiques particuliers devront autant que possible être signalées.
- C. Les problèmes liés aux transports que rencontrent les **secteurs sociaux** (notamment ceux considérés comme importants pour la réduction de la pauvreté) et la stratégie et les interventions destinées à améliorer l'accès et la mobilité pour les acteurs et les usagers de ces secteurs. Les questions relevant de secteurs sociaux particuliers devront autant que possible être signalées.
- D. Les problèmes liés aux transports **des groupes de population et autres acteurs importants** prioritaires et la stratégie et les interventions destinées à améliorer leurs accès et leur mobilité. Les problèmes particuliers de certains groupes ou acteurs prioritaires (femmes, enfants, handicapés) devront être signalés quand ils existent.
- E. Comment le secteur des transports prévoit-il de répondre aux **questions intersectorielles clés** figurant dans la stratégie de réduction de la pauvreté, comme la bonne gouvernance, la création d'emplois et les conditions de travail, la protection de l'environnement, la parité hommes/femmes, la lutte contre le VIH/SIDA, etc. Pour **chaque** question, il faudra identifier les principales difficultés à résoudre et les mesures à prendre dans le secteur des transports.

Note: Il conviendra, pendant la lecture et la sélection des informations, d'être particulièrement attentif aux aspects suivants :

la dimension géographique des questions ci-dessus (zones urbaines ou rurales, régions et localités particulières, etc.) ;

la manière dont sont traitées les questions d'accès et d'infrastructure et celles de mobilité et de services, et ceci en particulier pour tous les modes de transport, et pour **les moyens de transport motorisés ou non** ;

les actions et interventions des acteurs **publics** mais aussi de ceux du secteur **privé** et de **la société civile**, y compris du secteur **informel**.

Session 2 : Présentation et explicitation des informations

Après avoir extrait et reporté sur les cartes orange ou blanches tous les éléments d'information jugés importants, celles-ci sont affichées dans l'ordre du Tableau 16. Cette fois encore, le tableau devra être suffisamment grand pour pouvoir y placer toutes les cartes.

Chaque groupe, comme lors du premier atelier, dispose les cartes qu'il a rédigées à l'emplacement prévu sur le tableau. Puis un membre du groupe lit à haute voix les cartes et s'assure que tout son groupe de travail comprend ce qui est écrit. Ceci permet de s'assurer que tous les participants ont des connaissances et une compréhension suffisantes des politiques et des stratégies de transport avant de poursuivre plus avant l'analyse.

Tableau 16. Grille d'analyse des politiques et des stratégies de transport

	Défis à relever	Accès et infrastructures de transport	Mobilité et services de transport (tous modes)
Politiques et stratégies en général	Principaux problèmes et difficultés à résoudre par les politiques/stratégie de transport, concernant en particulier la pauvreté et la croissance	Objectifs politiques et projets généraux liés à l'amélioration de l'accès et des infrastructures de transport, en particulier ceux visant à réduire la pauvreté	Objectifs politiques et projets généraux liés à l'amélioration de la mobilité et des services de transport, en particulier ceux visant à réduire la pauvreté
Questions concernant les secteurs économiques	Pour <i>chaque</i> secteur économique prioritaire indiquer les principales difficultés d'accès et de mobilité identifiées dans les politiques/stratégie de transport	Pour <i>chaque</i> secteur économique prioritaire, identifier les stratégies et interventions liées à l'amélioration de la desserte et infrastructures de transport	Pour <i>chaque</i> secteur économique prioritaire, identifier les stratégies et interventions liées à l'amélioration de la mobilité et des services de transport
Questions concernant les secteurs sociaux	Pour <i>chaque</i> secteur social prioritaire indiquer les principales difficultés d'accès et de mobilité identifiées dans les politiques/stratégie de transport	Pour <i>chaque</i> secteur social prioritaire, identifier les stratégies et principales interventions liées à l'amélioration de l'accès et des infrastructures de transport	Pour <i>chaque</i> secteur social prioritaire, identifier les stratégies et principales interventions concernant l'amélioration de l'accès et des infrastructures de transport
Questions concernant les groupes de population et les autres acteurs prioritaires	Pour <i>chaque</i> groupe de population ou acteur prioritaire indiquer les principales difficultés d'accès et de mobilité identifiées dans les politiques/stratégie de transport	Pour <i>chaque</i> groupe de population ou acteur prioritaire, identifier les stratégies et principales interventions liées l'amélioration de l'accès et des infrastructures de transport	Pour <i>chaque</i> groupe de population ou acteur prioritaire, identifier les stratégies et principales interventions liées à l'amélioration de la mobilité et des services de transport
Questions transversales	Pour chaque question transversale, indiquer les principales difficultés que les politiques/stratégie de transport doivent résoudre	Indiquer comment les stratégies/politiques de transport comptent répondre à chaque question transversale dans le cadre de la planification et de la gestion des infrastructures de transport	Indiquer comment les stratégies/politiques de transport comptent répondre à chaque question transversale dans le cadre de la planification et de la gestion des services de transport

Session 3 : Analyse comparative des politiques/stratégie de transport et de la stratégie de réduction de la pauvreté

Maintenant que sont rassemblées toutes les informations, on peut comparer les politiques/stratégie de transport et la stratégie de réduction de la pauvreté et faire ressortir les liens et les disparités.

Les informations consignées sur les deux grands tableaux (politiques/stratégie de transport et réduction de la pauvreté provenant du premier atelier) sont comparées. Pour rapprocher les éléments comparables les deux tableaux sont découpés et réorganisés en parallèle de manière à ce que chacun des thèmes ou problèmes de l'un se trouve côte à côte. On obtient ainsi cinq tableaux réorganisés (voir le Tableau 17).

Quand les tableaux auront ainsi été réorganisés, il convient d'inviter les participants à relire toutes les cartes afin de se remettre en mémoire toutes les données principales.

C'est alors que commencera le processus de discussion qui devra être soigneusement préparé et structuré, destiné à identifier, clarifier et comprendre les liens et corrélations ainsi que les disparités, lacunes et incohérences.

Les questions proposées dans le Tableau 18 aideront à structurer les comparaisons et les discussions, et à présenter les conclusions retenues.

Le groupe devra également discuter des autres questions et observations qu'il considère importantes. C'est à ce stade qu'il faudra faire appel à l'expérience et aux connaissances des participants en les encourageant à faire la comparaison entre les réponses apportées par les documents de politiques et de stratégie des transports et celles qu'eux-mêmes préconisent en fonction de leur évaluation de la situation.

Toutes les remarques, observations et questions sont rigoureusement notées au fur et à mesure sur des tableaux papier ou tableaux muraux.

C'est également le moment où les participants qui le jugeront nécessaire pourront compléter le tableau en ajoutant des éléments d'information manquants, des *disparités* significatives dans le traitement de questions spécifiques ou s'il y a des suggestions de compléments à intégrer dans les politiques ou stratégies. Pour les mettre en évidence, ces ajouts seront notés sur des cartes *jaunes* qui seront positionnées sur le tableau à l'endroit voulu.

Tableau 17. Rapprochement et comparaison des tableaux d'analyse

Stratégie de réduction de la pauvreté : Cibles et objectifs	Objectifs, cibles clés, de la stratégie de réduction de la pauvreté	Principales difficultés à surmonter	Principaux problèmes liés aux infrastructures de transport	Principaux problèmes liés aux services de transport
Politiques et stratégie de transport enjeux et objectifs	Principaux problèmes et difficultés à résoudre par les politiques/stratégie de transport, en rapport notamment avec la pauvreté et la croissance		Objectifs et intentions liés à l'accès et aux infrastructures de transport	Objectifs et intentions liés à la mobilité et aux services de transport, en vue de réduire la pauvreté
Stratégie de réduction de la pauvreté Secteurs économiques prioritaires	Objectifs et principales composantes de la stratégie du secteur	Principales difficultés d'accès et de mobilité	Principaux projets d'infrastructures des transports prévus par la stratégie de réduction de la pauvreté	Principaux projets de services de transport prévus par la stratégie de réduction de la pauvreté
Stratégie de transport : Questions liées aux secteurs économiques	Principales difficultés d'accès et de mobilité identifiées dans les politiques/stratégie de transport		Stratégies et interventions liées à l'accès et aux infrastructures de transport	Stratégies et interventions concernant l'amélioration de la mobilité et des services de transport
Stratégie de réduction de la pauvreté : Secteurs sociaux prioritaires	Objectifs et composantes de la stratégie du secteur	Principales difficultés d'accès et de mobilité	Interventions essentielles liées aux infrastructures de transports	Interventions liées aux services de transport
Stratégie de transport : Questions liées aux secteurs sociaux	Principales difficultés d'accès et de mobilité		Stratégies et interventions liées à l'accès et aux infrastructures de transport	Stratégies et principales interventions concernant l'amélioration de la mobilité et des services de transport
Stratégie de réduction de la pauvreté : populations prioritaires	Améliorations prévues de leur situation	Principales difficultés d'accès et de mobilité	Interventions essentielles liées aux infrastructures de transport	Interventions essentielles liées aux services de transport
Stratégie de transport : populations prioritaires	Principales difficultés d'accès et de mobilité identifiées dans les politiques/stratégie de transport		Stratégies et interventions liées à l'accès et aux infrastructures	Stratégies et principales interventions concernant l'amélioration de la mobilité et des services de transport
Stratégie de réduction de la pauvreté: Questions intersectorielles	Objectifs intersectoriels à réaliser	Principales difficultés à résoudre dans le secteur des transports	Principales actions ayant une incidence sur les projets de transport	Principales actions à entreprendre ayant une incidence sur la gestion des services de transport
Stratégie de transport : Questions transectorielles	Pour chaque question transectorielle : principales difficultés que les politiques/stratégie de transport identifient comme devant être résolues		Pour chaque question transectorielle : quelles sont les réponses en matière de planification et gestion des infrastructures	Pour chaque question transectorielle : quelles sont les réponses dans le cadre de la planification et gestion des services de transport

Tableau 18. Principales questions permettant d'analyser les liens entre la stratégie de transport et la stratégie de réduction de la pauvreté

1. Quels sont les objectifs de réduction de la pauvreté que sert la stratégie de transport ? Quels sont les objectifs de réduction de la pauvreté moins bien pris en compte dans la stratégie de transport ? Quels sont les objectifs de réduction de la pauvreté qu'elle devra à l'avenir considérer ?
2. Dans quelle mesure la stratégie de transport répond-elle aux objectifs et aux besoins des secteurs économiques posés en priorité dans la stratégie de réduction de la pauvreté ? Quels sont les secteurs ou sous-secteurs économiques bien servis dans la stratégie de transport, et ceux qui le sont moins ? Comment pourrait-elle mieux contribuer au développement des secteurs économiques prioritaires ?
3. Dans quelle mesure la stratégie de transport répond-elle aux objectifs et aux besoins des secteurs *sociaux* considérés comme prioritaires dans la stratégie de réduction de la pauvreté ? Quels sont les secteurs sociaux qu'elle doit servir en priorité ? Comment la rendre plus adaptée aux besoins des secteurs sociaux ?
4. Dans quelle mesure la stratégie de transport répond-elle aux besoins en accès et mobilité des *groupes de population et acteurs* visés par la stratégie de réduction de la pauvreté ? Quels besoins et quelles cibles doivent être en priorité servis par la stratégie de transport ? Quelles seront les actions prioritaires d'une stratégie révisée ?
5. Si des ajustements apparaissent nécessaires pour qu'elle réponde mieux aux besoins des secteurs sociaux et économiques et des groupes sociaux prioritaires ciblés par la stratégie de réduction de la pauvreté, quelles en seront les conséquences pour les *plans et priorités du secteur des transports* ?
6. Quelles sont les *questions intersectorielles* plutôt bien traitées et celles qui le sont moins ? Comment le secteur des transports peut-il mieux répondre aux objectifs généraux, comme la bonne gouvernance, la décentralisation, le renforcement des capacités, la création d'emplois et les normes du travail, la parité hommes-femmes, la lutte contre le VIH/SIDA, la protection de l'environnement, etc. ?

Session 4 : Conclusions et recommandations

Au cours de la dernière session, les participants tirent des conclusions générales des questions débattues et des remarques et propositions émises lors des sessions précédentes. Des suggestions et recommandations claires devront être formulées pour renforcer la stratégie et politique de transport. Des propositions d'amélioration de la stratégie de lutte contre la pauvreté pourront également être émises dont le cadre doit être suffisamment précis et rigoureux en vue de mieux intégrer les politiques de transport.

Les participants devront par ailleurs vérifier s'il faut obtenir des informations complémentaires sur la stratégie de transport pour compléter l'analyse et pour que les conclusions et recommandations soient ancrées sur des bases durables. Si certains sujets ou aspects n'ont pu être développés pendant les sessions, le GPP devra décider des moyens d'obtenir les informations s'y rapportant (contacts téléphoniques, réunions avec les individus compétents...) et qui du GPP ou de l'équipe de facilitation s'en chargera. Il faudra également préciser comment ces nouveaux éléments d'information seront traités et intégrés dans l'analyse si une réunion de finalisation doit être organisée.

Recueil des discussions et résultats de l'atelier

Suite à l'atelier, l'équipe de facilitation consigne dans un rapport les résultats et conclusions de l'analyse de la stratégie de réduction de la pauvreté. Rapport qui reprend les tableaux, commentaires et observations des participants, ainsi que la liste des participants et le programme de l'atelier. Le rapport sera soumis pour commentaires et approbation au groupe des parties prenantes.

Tous les documents produits au cours de l'atelier (grand tableau, tableaux papier et autres notes) devront être soigneusement conservés pour usage ultérieur.

III.4 Analyse des modes d'élaboration des politiques et des stratégies

Cette analyse des modes d'élaboration des politiques et stratégies représente la phase suivante du processus. Les étapes précédentes étaient consacrées au contenu des politiques et des stratégies. Maintenant il s'agit d'examiner comment fonctionnent le débat et la formulation des politiques et qui y participe.

Le processus d'élaboration d'une politique est un moment décisif dans la mesure où il détermine la manière dont cette politique sera mise en oeuvre et finalement de sa pertinence. La qualité de la mise au point de la politique s'évalue d'après plusieurs critères : la participation d'un large éventail de parties prenantes, y compris celles qui sont le plus directement touchées, la collaboration entre les différents organes et agents responsables de l'élaboration et de la mise en oeuvre, en s'assurant qu'elle répond pleinement aux besoins de ceux à qui elle s'applique.

L'analyse des décisions en matière de politique et stratégie demande de rassembler des informations adéquates et donc de prévoir un atelier de un à deux jours.

Objectifs et portée de l'analyse

L'analyse a deux objectifs :

- Identifier et évaluer les mécanismes institutionnels de dialogue et de formulation des politiques en place, et
- Chercher à les améliorer pour que la stratégie et les politiques de transport soient en phase avec la stratégie de réduction de la pauvreté.

Les mécanismes de consultation (en indiquant les parties prenantes consultées) et de prise de décision sur les politiques et les stratégies (en indiquant les parties prenantes impliquées) sont les deux types de dispositifs institutionnels à examiner, sans compter le mode de formulation des politiques de transport et le traitement du secteur dans la stratégie de réduction de la pauvreté.

Il faudra sans doute schématiser quelque peu la situation réelle pour que le processus soit réalisable. Le GPP devra, par exemple, opter pour certains forums et mécanismes de consultation et de prise de décision en déterminant la nature de leur rôle : "consultatif" ou "décisionnel".

Préparation de l'analyse

Les informations sur les processus de formulation sont recueillies avant l'atelier d'évaluation. Elles s'appuieront sur l'analyse réalisée par les parties prenantes au cours de la phase préparatoire (voir II.3) ainsi que sur les résultats des deux ateliers précédents, notamment en ce qui concerne l'identification des secteurs prioritaires économiques et sociaux, des groupes sociaux

prioritaires et des questions intersectorielles. Des informations complémentaires s'avéreront peut-être nécessaires.

C'est l'équipe de facilitation qui doit recueillir l'information, avec l'aide des membres du GPP et notamment de ceux qui connaissent bien les processus d'élaboration des politiques. Quand il n'existe pas de documentation appropriée, il faudra contacter les responsables clés afin de comprendre quelle est la démarche suivie et qui y participe.

Tableau 19: Documentation requise pour analyser le processus d'élaboration des politiques

- Principaux forums et mécanismes de consultation et de prise de décision sur les stratégies de réduction de la pauvreté et les stratégies et politiques de transport ;
- Personnes et organisations actuellement impliquées dans le débat et la prise de décision sur les stratégies et politiques de transport ;
- Mécanismes de consultation et de prise de décision sur les questions de transport dans les stratégies de réduction de la pauvreté, et les personnes et organisations impliquées ;
- Mécanismes de dialogue et de coopération entre les diverses agences et les acteurs responsables des politiques et des stratégies de transport, et les personnes et organisations impliquées.

Une fois recueillies, les informations sont classées sous quatre catégories :

1. Processus consultatifs en place pour développer le volet transport de la stratégie de réduction de la pauvreté, (en indiquant qui est consulté) ;
2. Processus décisionnels appliqués pour décider des questions de transport dans la stratégie de réduction de la pauvreté, (en indiquant qui y participe) ;
3. Processus consultatifs appliqués pour mettre au point les politiques et la stratégie de transport, et qui est consulté;
4. Les processus décisionnels menés pour décider des politiques et de la stratégie de transport, et qui y participe.

Les membres du GPP, éventuellement répartis en deux ou trois groupes de travail, devront prendre connaissance à l'avance de la documentation réunie avant l'atelier.

Programme et organisation de l'atelier

L'analyse de l'élaboration des politiques est examinée par le GPP réuni en atelier pendant un ou deux jours.

De nouveau, il faudra déterminer sa durée. Un atelier d'une journée n'est envisageable que si l'information a été préalablement bien préparée, qu'il bénéficie d'une excellente facilitation et enfin, que les participants sont disposés à travailler intensément. Par contre, un atelier sur deux jours permettra d'approfondir les analyses et laissera un temps de réflexion pour les conclusions à tirer.

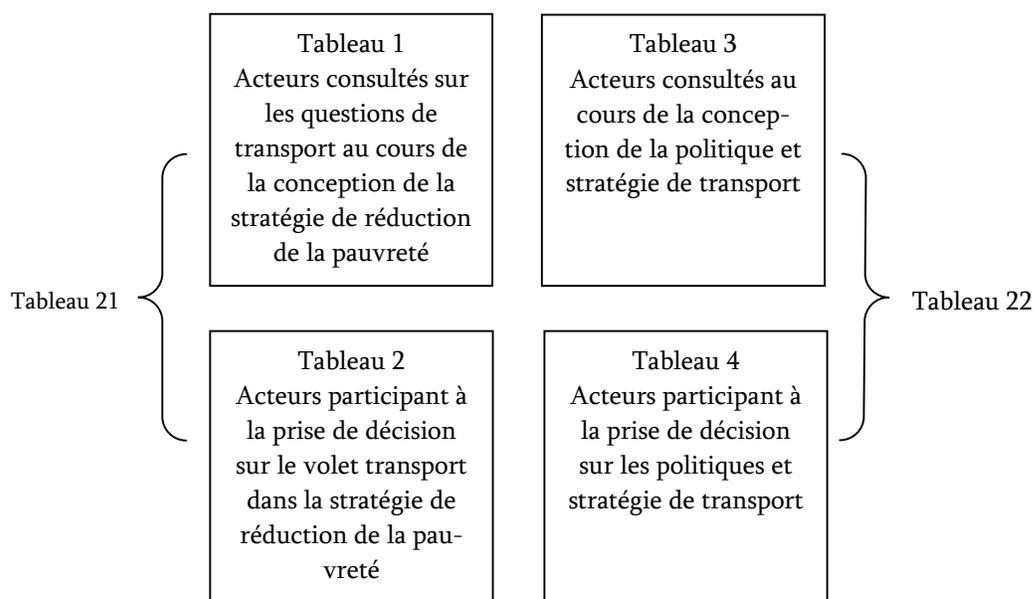
Tableau 20. Programme général de l'atelier d'analyse de l'élaboration des politiques

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accueil et présentations ▪ Présentation des méthodes et du programme de travail 	Session plénière
Session 1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identification des informations nécessaires sur le processus d'élaboration des politiques 	Groupes de travail
Session 2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Présentation des informations sur le processus d'élaboration des politiques (établissement de quatre tableaux muraux) 	Session plénière
Session 3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse du processus d'élaboration des politiques 	Session plénière et groupes de travail
Session 4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Établir les conclusions et recommandations générales ▪ Consensus sur les étapes éventuelles (consultations, analyses complémentaires) 	Session plénière
Session 5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consensus sur le compte-rendu de l'atelier et validation ▪ Préparations des étapes suivantes (mise au point du plan d'action) 	Session plénière

Sessions 1 et 2 : Identification et présentation des informations nécessaires sur le processus d'élaboration des politiques

Comme précédemment, les informations nécessaires sont identifiées et consignées sur des cartes de couleur⁶ placées sur les tableaux. Cette tâche peut être répartie entre les différents membres du GPP en fonction de leur familiarité avec les forums et mécanismes de consultation et prise de décision.

Quatre tableaux sont ainsi préparés, d'après les grilles proposées dans les tableaux 21 et 22 qui correspondent aux quatre catégories d'information (voir "Préparation de l'analyse" ci-dessus).



⁶ Utiliser quatre couleurs différentes, une par tableau.

Tableau 21. Grille de classement des informations sur les acteurs participant aux consultations et décisions sur les questions de transport dans la stratégie de réduction de la pauvreté

	Secteur public / gouvernement	Secteur privé	Société civile
Acteurs du secteur des transports	Acteurs du secteur public qui participent et comment	Acteurs du secteur privé des transports qui participent et comment	Acteurs de la société civile qui participent et comment
Acteurs des secteurs économiques	Acteurs du secteur économique public qui participent et comment	Acteurs du secteur économique privé participent et comment	Acteurs économiques appartenant à la société civile qui participent et comment
Acteurs des secteurs sociaux	Acteurs du secteur social public qui participent et comment	Acteurs du secteur social privé qui participent et comment	Acteurs sociaux appartenant à la société civile participent et comment
Les groupes de population prioritaires et les autres acteurs	Représentant au sein du secteur public des groupes et acteurs prioritaires qui participent et comment	Quels représentants du secteur privé des groupes et acteurs prioritaires participent et comment	Quels représentants appartenant à la société civile des groupes et acteurs prioritaires participent et comment
Acteurs représentant des questions intersectorielles	Représentants en charge au sein du secteur public des questions intersectorielles qui participent et comment	Représentants en charge au sein du secteur privé des questions intersectorielles qui participent comment	Représentants en charge au sein de la société civile des questions intersectorielles qui participent et comment

Tableau 22. Grille de classement des informations sur les acteurs participant aux processus de consultation et de prise de décision en matière de politiques de transport

	Secteur public	Secteur privé	Société civile
Planification nationale du développement / acteurs du DSRP	Acteurs du secteur public représentant la planification du développement / DSRP qui participent et comment	Acteurs du secteur privé participant à la Planification du développement / DSRP et comment	Acteurs appartenant à la société civile participant à la Planification du développement / DSRP et comment
Acteurs des secteurs économiques	Acteurs du secteur économique public qui participent et comment	Acteurs du secteur économique privé qui participent et comment	Acteurs économiques appartenant à la société civile qui participent et comment
Acteurs des secteurs sociaux	Acteurs du secteur social public qui participent et comment	Acteurs du secteur social privé qui participent et comment	Acteurs sociaux appartenant à la société civile qui participent et comment
Les groupes de population prioritaires et autres acteurs	Représentants du secteur public des groupes et acteurs prioritaires qui participent et comment	Représentants du secteur privé des groupes et acteurs prioritaires qui participent et comment	Représentants appartenant à la société civile des groupes et acteurs prioritaires qui participent et comment
Acteurs représentant certaines questions intersectorielles	Représentants du secteur public impliqués dans les questions intersectorielles qui participent et comment	Représentants du secteur privé pour certaines questions intersectorielles qui participent et comment	Représentants appartenant à la société civile qui participent dans les questions intersectorielles et comment

Les matrices permettent de structurer les éléments d'information et de savoir qui participent et comment aux processus d'élaboration des politiques et des stratégies. Parce que l'information introduite dans une matrice est nécessairement simplifiée par rapport à la réalité, il faudra les utiliser avec souplesse. Certains acteurs ne se classeront pas aisément dans telle ou telle case de même que d'autres pourront appartenir à plusieurs catégories. De plus, le nombre d'organes de

décision et de forums ne facilitent pas non plus le processus dans la mesure où il faut éviter que les participants ne se noient dans une masse d'informations mais sans chercher pour autant à simplifier à outrance. C'est pourquoi, il conviendra de noter au fur et à mesure les observations du groupe sur ces questions.

Une fois toutes les cartes en place, elles seront lues à haute voix et explicitées par le reste du groupe des parties prenantes.

Session 3 : Analyse des modes d'élaboration des politiques et des stratégies

De même que dans les ateliers précédents, l'analyse est réalisée par les participants qui discutent et répondent à une série de questions (voir le Tableau 23). Chaque question fait l'objet d'une discussion approfondie et les réponses sont soigneusement notées.

L'analyse ne se limitera pas nécessairement à ces questions, d'autres aspects jugés importants par les participants seront également débattus. L'objectif est d'arriver à une analyse aussi complète que possible.

Des questions complémentaires sur le rôle du SSATP dans les prochains processus d'élaboration des politiques et des stratégies (Tableau 24) qui pourraient se poser seront traitées soit au cours de l'atelier, soit par un groupe ciblé de personnes plus directement concernées par le rôle du SSATP dans le pays si cela permet de mieux y répondre. La cellule de pilotage et l'équipe de facilitation pourront vouloir se réserver le choix de la meilleure tribune pour ce type de discussions.

Tableau 23. Questions clés pour analyser les modes d'élaboration des politiques et des stratégies

Politiques et stratégies de transport

1. Est-ce que les intérêts des **secteurs et groupes** suivants sont bien représentés dans les débats et lors de la formulation des politiques et des stratégies de transport ?
 - a. secteurs économiques clés
 - b. secteurs sociaux
 - c. groupes de population et autres acteurs clés visés par la stratégie de réduction de la pauvreté

Quels sont les secteurs et groupes bien représentés ? Quels sont ceux les moins bien représentés ?

2. Si certains secteurs et groupes ne sont pas bien représentés, quelles organisations ou institutions pourraient les mieux les représenter ?
3. Les **questions intersectorielles** sont-elles bien priorisées dans la stratégie de réduction de la pauvreté et lors de la formulation des politiques et des stratégies de transport ? Quelles questions faudrait-il mieux intégrées et par qui ?
4. Quels sont les **mécanismes de dialogue et de formulation** des politiques de transports ? Est-ce qu'ils fonctionnent suffisamment bien pour garantir que les besoins et expériences des parties prenantes et usagers soient pleinement et équitablement pris en compte ?
5. Quels sont les **mécanismes de consultation et de collaboration** existant entre les différentes institutions et les acteurs responsables de la conception et la réalisation des politiques et de la stratégie de transport, compte tenu de la nécessité d'ancrer les politiques de transport dans la stratégie nationale de réduction de la pauvreté et des objectifs de croissance orientée vers les pauvres ?
6. Comment améliorer les mécanismes de formulation des politiques et stratégies de transport au niveau national pour que la réduction de la pauvreté soit pleinement pris en compte ?

Stratégie de réduction de la pauvreté

7. Comment sont traitées les questions de transports dans le processus d'élaboration de la stratégie de réduction de la pauvreté? Qui les représente dans ce processus et quels sont les mécanismes qui permettent de les prendre en compte ?
8. Comment améliorer le processus d'élaboration de la stratégie de réduction de la pauvreté pour que le volet transport ait une place de choix ?

Tableau 24. Questions sur le rôle et le fonctionnement du SSATP dans le contexte d'ancrage des stratégies de transport dans la réduction de la pauvreté

1. Qui doit participer aux activités nationales du SSATP compte tenu de la nécessité d'ancrer les politiques et stratégies de transport dans la stratégie nationale de réduction de la pauvreté ? Qui doit prendre les rôles et coordonner les activités ?
2. Quelles structures et quels mécanismes faudrait-il au niveau national pour assurer la participation de toutes les principales parties prenantes aux actions du SSATP et pour garantir que les intérêts des secteurs économiques et sociaux ainsi que des groupes de population prioritaires sont pleinement pris en compte?

Session 4 : Mise au point des conclusions et recommandations

Les participants en session finale proposent des recommandations claires sur les moyens d'améliorer les processus de consultation et de prise de décision de manière à ce que les objectifs de réduction de la pauvreté et les besoins et intérêts des pauvres soient pleinement pris en compte.

Les tableaux muraux pourront servir à identifier et à recommander d'autres parties prenantes à inclure dans le processus de consultation et de prise de décision. On pourra ajouter des cartes afin de noter l'identité de ces parties prenantes supplémentaires. Il faudra marquer dans quel domaine et comment les faire participer (leurs cartes devront être différentes pour les distinguer des parties prenantes participantes, tout en sachant qu'ils en feront ultérieurement partie).

Les participants pourront envisager d'obtenir des informations complémentaires sur certains aspects spécifiques du processus d'élaboration des politiques et stratégies afin que les conclusions et recommandations soient plus fermement ancrées. Il faudra alors décider de la nature de l'information, des moyens de l'obtenir et par qui, et enfin, comment cette information sera ensuite intégrée dans les conclusions et recommandations finales.

Rapport des discussions et résultats de l'atelier

En fin d'atelier l'équipe de facilitation consigne dans un rapport les résultats de l'analyse de la stratégie de réduction de la pauvreté. Le rapport est ensuite soumis pour commentaires et approbation aux parties prenantes membres du GPP.

III.5 Établissement des conclusions et recommandations générales

La phase finale du processus d'analyse consiste à valider les conclusions et recommandations générales et à établir le rapport final.

La validation des conclusions et recommandations générales peut s'établir à la clôture du troisième atelier (si l'on dispose de suffisamment de temps) ou au cours d'une réunion du GPP réservée à cet effet. Le Tableau 25 suggère une structure de présentation des conclusions et recommandations.

Tableau 25. Structure générale de présentation des conclusions et recommandations

- Description générale du processus d'analyse et des personnes qui y ont participé
- Stratégie de réduction de la pauvreté et transport
 - Comment sont actuellement traitées les questions de transport ?
 - Dans quelle mesure la stratégie de réduction de la pauvreté peut-elle fournir un cadre plus solide pour faire coïncider les stratégies et les priorités de transport avec celles de la réduction de la pauvreté ?
- Politiques/stratégie de transport et réduction de la pauvreté
 - Contribution actuelle de la stratégie de transport à la réduction de la pauvreté
 - Comment adapter les politiques et stratégies de transport en vue d'optimiser la contribution du secteur du transport à la réduction de la pauvreté ?
- Processus d'élaboration des politiques et des stratégies
 - Dans quelle mesure les processus de dialogue et de prise de décision font-ils participer et représentent les parties prenantes associées au transport et à la pauvreté ?
 - Comment pourrait-on améliorer le dialogue et le processus de prise de décision pour assurer que les questions liées aux transports et à la réduction de la pauvreté soient prises en compte dans les stratégies s'y rapportant ?
- Rôle et fonctions du SSATP (*si la question est posée*)
 - Comment le SSATP peut-il intervenir dans le pays pour appuyer l'ancrage des politiques et stratégies de transport dans la réduction de la pauvreté ?

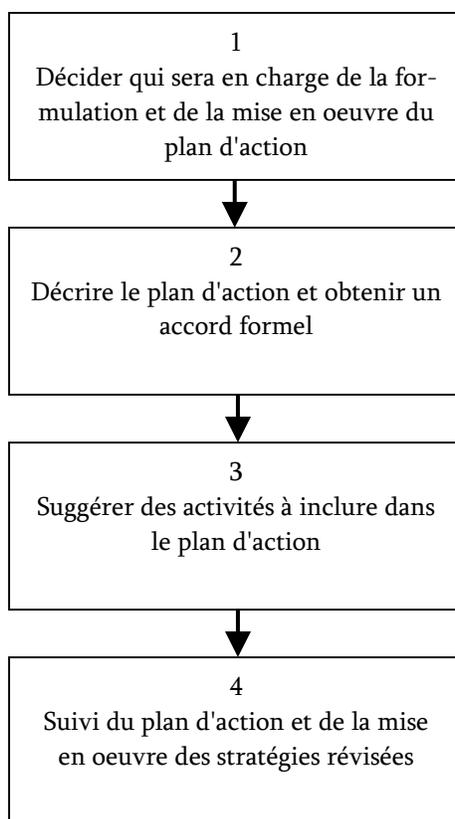
Le GPP se met d'accord sur la présentation du rapport final en précisant comment il sera diffusé et utilisé pour s'assurer qu'il soit accessible et lisible par tous les publics visés. On peut aussi prévoir deux versions, le texte intégral pour ceux directement impliqués dans la prise de décision et un texte abrégé, présentant les principales conclusions et recommandations, destiné à un public plus large. Cette décision sera fonction du plan d'action (voir la Partie IV).

Le rapport final devra être vérifié et approuvé par chacun des membres du GPP afin de donner du poids et de la crédibilité à ses résultats et ses recommandations. On peut leur suggérer d'être les cosignataires d'une préface marquant leur approbation du rapport.

QUATRIÈME PARTIE –PLAN D’ACTION POUR ORIENTER LA RÉFORME DES POLITIQUES ET STRATÉGIES

C'est au cours de cette phase que sera formulé et mis en œuvre un plan d'action destiné à orienter les changements de politiques et stratégies de transport et de réduction de la pauvreté. Ce chapitre présente des orientations pour la formulation et la mise en œuvre d'un plan d'action ainsi que des suggestions d'activités.

Cette phase comporte les activités suivantes :



IV.1 Choisir les responsables de la formulation et de la mise en œuvre du plan d'action

Le plan d'action peut être élaboré et réalisé par le GPP ou par un groupe plus (ou moins) large.

Bien des raisons militent en faveur de la participation de l'ensemble des membres du GPP à l'élaboration du plan d'action pour que celui-ci repose réellement sur l'expérience et les connaissances accumulées au cours du processus d'analyse. Le GPP peut ensuite décider de confier la mise en œuvre du plan à une "cellule de direction" dont la composition ne sera préférentiellement décidée qu'après que les principaux éléments du plan d'action auront été précisés. On pourra ainsi choisir les personnalités qui paraissent les mieux placées pour obtenir la mise en œuvre des recommandations.

IV.2 Mise au point du plan d'action

Identifier les principaux éléments du plan

Dans l'ensemble, le plan d'action cherche comment agir sur le contenu et les orientations des stratégies de transport et de réduction de la pauvreté en suivant les recommandations résultant de l'analyse. Les recommandations correspondent aux résultats attendus du plan d'action. C'est par un plan détaillé et clair que ces changements pourront être effectivement obtenus, d'autant plus que les politiques ne changent pas du jour au lendemain. Il lui faut une vision stratégique. Des adaptations seront vraisemblablement nécessaires à mesure de sa mise en œuvre (d'où l'importance d'un suivi - voir IV.4).

Pour formuler ce plan d'action il peut être judicieux de commencer par recenser toutes les recommandations qui ont reçu l'approbation du GPP (voir III.5), et pour chacune d'entre elles d'examiner comment elles peuvent être mises en œuvre et par qui. Le Tableau 26 montre comment présenter cette information. Ici, les résultats de l'analyse des modes d'élaboration des politiques et des stratégies seront particulièrement utiles.

Tableau 26. Déterminer comment tenir compte des recommandations et par qui

Recommandations en faveur de réforme	Comment ces réformes peuvent s'engager	Quelles sont les acteurs clés capables de les engager
Améliorer la stratégie de réduction de la pauvreté - - - - -	- - - - - -	- - - - - -
Améliorer les politiques et la stratégie de transport - - - - -	- - - - - -	- - - - - -
Améliorer les modes d'élaboration des politiques et des stratégies - - - - -	- - - - - -	- - - - - -

Définition du plan d'action

Ce sont les informations sur la manière d'apporter les changements recommandés aux politiques et/ou stratégies qui fourniront les éléments de base servant à l'identification des principaux éléments du plan d'action. Le Tableau 27 propose une liste de questions qui devraient aider à identifier ces éléments.

Tableau 27. Questions pour aider à établir un plan d'action

- Comment planifier au mieux l'ordre des changements ? Y-a-t-il des changements plus importants et plus faciles à mettre en œuvre que d'autres ?
- Comment attirer l'attention des personnes d'influence sur les résultats de l'analyse et les changements préconisés ?
- Y-a-t-il des personnes ou des institutions particulièrement influentes (faiseurs d'opinion) dont l'appui est vital pour la mise en œuvre des changements recommandés ? Par exemple des élus ou des responsables nommés ou des organisations de bailleurs de fonds très influents, etc. Comment s'assurer de leur appui et le stimuler ?
- Qu'est-ce qui pourrait convaincre ceux qui ont les moyens de mettre en œuvre les recommandations ? Y-a-t-il des informations ou des messages particuliers qui sauraient les convaincre de l'importance de ces changements ?
- Quel type d'intervention les convaincrat le mieux (par exemple, réunions de très haut niveau, atelier d'experts, couverture médiatique, démonstration d'un fort soutien public aux changements, etc.) ?
- D'où viendraient les résistances à la mise en œuvre des changements ? Comment pourrait-on les surmonter ?
- Qui serait le mieux placé pour mettre en œuvre ces activités destinées à sensibiliser et convaincre les gens de l'importance des changements des politiques et stratégies ? Qui pourrait en prendre la responsabilité et pour quelles activités ?
- Quelles sont les ressources disponibles ? Quels autres appuis seraient nécessaires ?

Le format du plan d'action pourra se constituer à partir des questions du Tableau 27 : quels résultats atteindre et comment les mesurer, quelles sont les activités porteuses de ces résultats ; qui doit participer et être en charge de ces activités. Il faudrait par ailleurs identifier les appuis techniques et financiers requis. La définition d'indicateurs aidera à voir clairement quels sont les résultats attendus et à mieux évaluer la mise en œuvre du plan d'action.

Il est recommandé de présenter ce plan d'action sous forme de cadre logique assez sommaire (voir ci-dessous le Tableau 28). Il peut y avoir bien sûr plus de cinq résultats. On indiquera pour

chaque résultat dans la colonne correspondante quels sont les indicateurs, les activités, les acteurs impliqués (surtout la personne ou l'organisation responsable) et les appuis requis.

Tableau 28. Type de présentation du plan d'action

Résultats	1.	2.	3.	4.	5.
Indicateurs de résultats					
Activités pour atteindre les résultats					
Acteur(s) responsable(s) (et autres personnes impliquées)					
Appuis					

Obtenir un accord officiel du plan d'action

Le soutien du Gouvernement et d'autres parties prenantes clés est indispensable, y compris des institutions qui participent à l'appui financier du secteur des transports pour assurer l'exécution effective du plan d'action. Il est conseillé de mettre cet objectif au premier rang des résultats que le plan d'action doit obtenir. L'adoption du plan d'action variera en fonction du pays. Le mieux et le plus sûr serait de le faire viser par le Cabinet ou le Conseil des Ministres afin qu'il soit reconnu aux plus hauts niveaux de l'État. L'approbation du ministère technique, le ministère des transports par exemple, est souhaitable et nécessaire, mais ne sera sans doute pas suffisante pour garantir la pérennité de la mise en œuvre.

IV.3 Types d'activités pouvant être inclus dans le plan d'action

La teneur d'un plan d'action variera d'un pays à l'autre, en fonction des conclusions et recommandations de chaque analyse. Les suggestions ci-après ne sont là que pour donner une idée du type d'activités inclus dans un plan d'action. Ces suggestions sont loin d'être exhaustives et d'autres pourraient s'envisager, inspirées par exemple des expériences d'autres pays membres du SSATP.

Sensibiliser les personnes qui peuvent influencer les décisions

- **On peut commencer par diffuser le rapport d'analyse** auprès des personnes influentes ou en charge des décisions : hauts fonctionnaires, principaux acteurs du secteur privé et de la société civile qui participent à l'élaboration des politiques, bailleurs de fonds, médias, chercheurs de renom, etc. La liste des parties prenantes qui a été dressée pendant la phase de préparation de l'analyse (voir II.3) et pendant l'analyse de l'élaboration des politiques et des stratégies sera une bonne source. Il faudra sans doute prévoir une version abrégée du rapport final (10 à 12 pages maximum) en vue d'une plus large diffusion. Ainsi pourra-t-on faire œuvre de sensibilisation et susciter auprès du grand public voire déclencher un "effet multiplicateur".
- **On recherchera une couverture médiatique**, avec notamment la publication d'un communiqué de presse, l'organisation d'interviews et en les incitant à décrire les liens entre la pauvreté et le transport.
- Il faudra peut-être envisager de produire et de diffuser **des versions grand public des documents et rapports clés sur les politiques et les stratégies**; ils devront être simples, attirants et faciles à lire et à comprendre par tous les publics.

Faire mieux connaître les questions de pauvreté et de transport

- L'organisation de séminaires **nationaux, régionaux et locaux** sur les liens entre les transports et la réduction de la pauvreté permet de diffuser les conclusions de l'analyse, de discuter de leurs conséquences et des recommandations à un niveau décentralisé. L'amélioration de la prise de conscience et des connaissances des parties prenantes clés aux niveaux locaux et régionaux peut aider à faire pression au niveau national pour convaincre les décideurs de modifier les politiques et les stratégies.
- **La couverture par les médias** peut faire progresser les connaissances et la prise de conscience. Il faudrait pousser les radios, télévisions et la presse écrite à réaliser des reportages "détaillés" sur les liens existant entre les transports et la réduction de la pauvreté

- **Des ateliers de formation** pourraient être organisés à l'intention des personnes chargées de la formulation des stratégies et des plans dans les secteurs et initiatives clés (par exemple transports, secteurs sociaux, secteurs économiques, développement du secteur privé, décentralisation et renforcement des capacités, réforme fiscale, etc.) pour les sensibiliser aux questions de pauvreté et de transport dans leurs domaines particuliers. Ainsi seraient également favorisées des discussions plus approfondies et opérationnelles sur les implications des conclusions et recommandations de l'analyse.
- Il pourra être utile de faire des **études d'impact sur les transports et la réduction de la pauvreté**, assurant ainsi un suivi du processus d'analyse et permettant d'améliorer les critères de base servant à choisir les priorités et à planifier les stratégies. Ce pourront être des audits participatifs ou d'autres études et enquêtes associant les parties prenantes.

Convaincre les décideurs de réformer les politiques et les stratégies

- L'expérience montre que des **réunions de Directeurs de très haut niveau** de toutes les administrations et/ou institutions publiques concernées par la stratégie de réduction de la pauvreté et les transports pour discuter des conclusions et recommandations de l'analyse sont particulièrement productives. Les discussions porteront non seulement sur les stratégies de transport et les priorités de secteurs particuliers mais aussi sur la manière de mieux coordonner les stratégies et plans sectoriels.
- **Des présentations à des forums de prise de décision, comités exécutifs ou conseils d'administration** seront très utiles car ces instances ont un rôle déterminant dans les décisions de changement des politiques et de changement des stratégies et des priorités. Les forums les plus importants ont été recensés au cours de l'analyse de l'élaboration des politiques. Ils pourront être contactés pour connaître le calendrier de leurs réunions et pour leur demander d'inscrire à leur ordre du jour (en début de réunion) une présentation des conclusions de l'analyse. Les membres de la cellule de pilotage ou du GPP pourront se répartir la charge de faire ou de prévoir les présentations en fonction de leur appartenance à tel ou tel institution ou comité.
- L'organisation d'un **séminaire de haut niveau** et/ou d'une **conférence publique** sur les transports et la réduction de la pauvreté (avec des orateurs et des patronages de très haut niveau) peut contribuer efficacement à donner de la crédibilité aux résultats de l'analyse et à marquer clairement l'appui des dirigeants à ses recommandations. Les médias peuvent également s'y intéresser et donner ainsi une audience plus large à l'événement.

Créer des structures de coordination

- Il peut être très efficace de créer un **groupe de travail transports** au sein des instances consultatives et décisionnelles chargées de la stratégie de réduction de la pauvreté ou d'élargir la composition d'un groupe de travail existant pour y renforcer la représentativité des intérêts liés aux transports et à la pauvreté (en suivant les recommandations faites par l'analyse de l'élaboration des politiques et des stratégies).
- On pourra aussi créer un **GPP** très large du secteur du transport ou encore élargir la composition de comités ou groupes existants afin de renforcer la représentativité des intérêts liés aux transports et à la pauvreté.
- Le **coordinateur ou l'instance de coordination du SSATP** pourra aussi jouer un rôle essentiel de médiateur dans la campagne en faveur de la formulation et la mise en œuvre de stratégies cohérentes de transport ancrées dans la réduction de la pauvreté. Il pourra assurer la diffusion des informations et des expériences probantes et appuyer le suivi et l'analyse de la mise en œuvre des politiques/stratégies. Il aura aussi un rôle clé en informant régulièrement les agences qui financent le projet sur les résultats du processus d'analyse tout en s'assurant de leur appui au plan d'action, à sa mise en œuvre et au suivi des stratégies révisées.

Fournir des conseils et un appui technique

- Il faudra peut-être fournir un appui **technique** au Ministère ou aux départements en charge des transports, pour préparer et inciter aux changements de leurs politiques et de leurs stratégies.
- Cet appui pourra prendre la forme d'un **projet de révision des documents de politique et de stratégie** suivant les recommandations de l'analyse et de consultations larges des parties prenantes du transport et de la réduction de la pauvreté.
- Il sera peut-être également nécessaire de participer à la **formulation et la révision des programmes et initiatives d'appui sectorielles en cours**, pour mettre en pratique les recommandations sur les stratégies.
- Des conseils utiles en matière de **formulation d'indicateurs** de suivi et d'analyse pourront aussi être donnés sur la base des conclusions de l'analyse concernant l'analyse de la contribution des transports à la réduction de la pauvreté.

IV.4 Suivi du plan d'action et de ses résultats

Enfin et surtout, le plan d'action doit être suivi. Trois niveaux de suivi doivent être assurés:

- suivi des **activités** et des **effets** du plan d'action, pour vérifier l'efficacité des activités et pour adapter en tant que de besoin le plan aux résultats escomptés.
- suivi des **résultats** du plan d'action, c'est-à-dire des modifications apportées aux politiques.
- suivi de la **mise en œuvre** des politiques et stratégies révisées, pour vérifier que l'exécution suit les recommandations de planification des programmes sectoriels et initiatives d'appuis budgétaires en cours et futurs.

Certains résultats seront obtenus plus facilement que prévu mais il faudra peut-être réduire certaines autres activités projetées. Certains changements des politiques et stratégies seront difficiles à réaliser et demanderont des activités supplémentaires. Des résistances imprévues peuvent surgir qui appelleront des actions ciblées.

Bien plus, l'ensemble du paysage politique peut changer pendant la mise en œuvre du plan d'action favorisant ou handicapant la mise en œuvre des changements préconisés.

C'est la cellule de pilotage qui sera responsable du suivi du plan d'action et de ses résultats. Il pourra être utile de partager la responsabilité du suivi et du compte rendu d'activités et de résultats particuliers entre les membres du groupe.

Il sera essentiel d'organiser des réunions régulières de la cellule de pilotage afin d'apporter les ajustements nécessaires au plan d'action.

La diffusion de l'analyse des résultats devrait être très profitable tant aux parties prenantes du pays qu'au SSATP et aux autres pays membres. Le partage des expériences et des enseignements tirés du processus d'analyse profite à tous et donne de la visibilité à la contribution des transports à la réduction de la pauvreté et à la croissance orientée vers les pauvres.

ANNEXE 1 – PROJET DE TERMES DE RÉFÉRENCE POUR LES MEMBRES DU GPP

1. Introduction

Le processus d'analyse mis au point par le SSATP à l'intention des pays d'Afrique subsaharienne cherche à mieux comprendre les liens entre les politiques de transport et les stratégies de réduction de la pauvreté, pour ensuite prendre les mesures nécessaires à la mise en application des conclusions et recommandations.

L'important est d'arriver à un consensus entre les responsables de la fonction publique, du secteur privé et de la société civile sur les moyens d'adapter les politiques et stratégies nationales en vue d'optimiser la contribution du transport à la réduction de la pauvreté ainsi que sur la mise en application d'un plan d'action.

La réalisation de ces objectifs passe par un processus participatif qui consiste à déterminer si les politiques nationales de transport sont cohérentes avec les stratégies de réduction de la pauvreté et à formuler des recommandations sur des moyens stratégiques solides d'optimiser la contribution du secteur des transports à la réduction de la pauvreté. Le processus d'analyse comporte également des mesures d'application des conclusions et recommandations, avec notamment une sensibilisation et une formation des responsables clés des secteurs public et privé et de la société civile à l'étroite corrélation entre les transports et la réduction de la pauvreté.

La prise en charge du processus par l'ensemble des acteurs et usagers concernés est un principe fondamental et incontournable pour atteindre les résultats escomptés. Les changements de politiques adviennent quand un consensus se dégage parmi les responsables et les décideurs sur ce qui doit être réformé et sur les moyens d'y parvenir, en faisant appel à des spécialistes des transports et de la réduction de la pauvreté au niveau local qui peuvent apporter des éléments déterminants dans l'élaboration de ces politiques et stratégies.

Pour plus d'informations vous êtes invité à prendre connaissance des Directives présentant le Processus d'analyse des stratégies nationales de transport et de réduction de la pauvreté du SSATP.

2. Composition du Groupe des parties prenantes

L'analyse est réalisée par un groupe de parties prenantes, le GPP, de 15 à 20 personnes provenant du secteur public, privé et de la société civile. Ce groupe rassemblera des spécialistes dans les domaines suivants : planification nationale et stratégie de réduction de la pauvreté; enjeux et stratégies du secteur social et économique, besoins et intérêts des groupes de population ciblés par la politique de réduction de la pauvreté (femmes, jeunes...), secteur des transports (infrastructures et services, tous modes), et questions intersectorielles clés (bonne gouvernance, dé-

centralisation et renforcement des capacités, création d'emplois et normes du travail, parité hommes-femmes, VIH/SIDA, protection des ressources environnementales, etc.).

Un Président, et éventuellement des vice-Présidents seront nommés par le GPP pour diriger le processus avec l'aide d'une équipe de facilitation qui interviendra surtout durant les ateliers.

3. Rôle et mission du GPP

Le GPP a pour rôle de réaliser une analyse et une évaluation des politiques et stratégies nationales de transport et de réduction de la pauvreté.

Les membres du GPP auront pour mission principale de :

- Contribuer à la planification du processus d'analyse, notamment en identifiant et en fournissant la documentation nécessaire, en aidant à trouver des lieux de réunion, etc.;
- Lire les documents et les informations sélectionnés avant les ateliers ;
- Participer pleinement et activement aux trois ateliers participatifs prévus et aux autres réunions du GPP ;
- Commenter les comptes-rendus des ateliers et le rapport final du processus d'analyse ;
- Participer à la formulation du plan de mise en oeuvre des recommandations.

Les membres du GPP peuvent aussi être invités à venir présenter devant les médias ou lors de réunions publiques le processus et ses conclusions et à participer à la rédaction d'articles et de rapports.

4. Conditions de participation

Les noms de tous les membres du GPP qui participent au processus d'analyse seront clairement mentionnés dans tous les rapports.

Le mode de remboursement des frais directement liés à la participation au processus d'analyse (c'est-à-dire voyage et hébergements) sera établi avec chaque membre du GPP au démarrage du processus.

ANNEXE 2 – PROJET DE TERMES DE RÉFÉRENCE POUR LES SERVICES DE FACILITATION

1. Contexte

Le processus d'analyse mis au point par le SSATP à l'intention des pays d'Afrique subsaharienne cherche à mieux comprendre les liens entre les politiques de transport et les stratégies de réduction de la pauvreté, pour ensuite prendre les mesures nécessaires à la mise en application des conclusions et recommandations.

Il s'agit de créer un consensus entre les responsables de la fonction publique, du secteur privé et de la société civile sur les moyens d'adapter les politiques et stratégies nationales en vue d'optimiser la contribution du transport à la réduction de la pauvreté ainsi que sur la mise en application d'un plan d'action.

La réalisation de ces objectifs passe par un processus participatif qui consiste à déterminer si les politiques nationales de transport sont cohérentes avec les stratégies de réduction de la pauvreté et à formuler des recommandations sur des moyens stratégiques solides d'optimiser la contribution du secteur des transports à la réduction de la pauvreté. Le processus d'analyse comporte également des mesures d'application des conclusions et recommandations, avec notamment une sensibilisation et une formation des responsables clés des secteurs public et privé et de la société civile à l'étroite corrélation entre les transports et la réduction de la pauvreté.

La prise en charge du processus par l'ensemble des acteurs et usagers concernés est un principe fondamental et incontournable pour atteindre les résultats escomptés. Les changements de politiques adviennent quand un consensus se dégage parmi les responsables et les décideurs sur ce qui doit être réformé et sur les moyens d'y parvenir, en faisant appel à des spécialistes des transports et de la réduction de la pauvreté au niveau local qui peuvent apporter des éléments déterminants dans l'élaboration de ces politiques et stratégies.

Pour plus d'informations vous êtes invité à prendre connaissance des Directives présentant le Processus d'analyse des stratégies nationales de transport et de réduction de la pauvreté du SSATP.

2. Rôle et mission du modérateur dans le processus d'analyse

La facilitation du processus d'analyse sera confiée à un modérateur, pouvant être appuyé par un conseiller technique spécialisé (voir la section II.5 des Directives sur le processus d'analyse). Ces termes de référence s'appliquent aux responsabilités du modérateur et, le cas échéant, du conseiller technique. On se référera aux Directives sur le processus d'analyse pour trouver la description détaillée des tâches à accomplir.

Le rôle du modérateur est central dans le processus d'analyse. Il est en particulier chargé de quatre missions principales :

1. Aider à la collecte de la documentation de référence, faire une liste complète des documents sélectionnés pour l'analyse et fournir aux membres du GPP toute la documentation nécessaire.
2. Participer aux réunions du GPP et fournir appui et orientation pour la planification et la réalisation du processus d'analyse.
3. Fournir et structurer les éléments nécessaires pour les ateliers et les évaluations, y compris les supports visuels Metaplan.
4. Organiser, faciliter et rédiger les comptes-rendus des ateliers participatifs en suivant précisément la méthodologie décrite dans les Directives, et notamment en
 - o préparant un local correctement équipé pour l'atelier ;
 - o facilitant les ateliers en utilisant les supports visuels et les grilles de classement et d'analyse prévues dans les Directives ;
 - o rédigeant les comptes rendus du processus et des résultats des ateliers et en les faisant valider par le groupe de travail ;
 - o aidant à la rédaction du rapport global final sur le processus et les résultats du processus d'analyse avec ses recommandations d'actions futures.

Le modérateur joue un rôle important d'animation des discussions tout au long des ateliers, il fait participer pleinement tous les membres du GPP et s'assure que tous les résultats (les rapports) sont validés par le groupe. Le modérateur assiste le GPP dans tous les aspects de l'analyse des politiques et des stratégies et dans l'élaboration des conclusions et des recommandations.

Le modérateur n'intervient pas sur le fonds des discussions, mais incite à rendre les analyses et les conclusions exhaustives. Il/elle ne porte jamais de jugement sur les vues et opinions exprimées par les membres du GPP et s'efforce de contrôler la justesse et l'équilibre des comptes rendus reflétant le contenu des discussions, des conclusions et des recommandations.

Il/elle travaille étroitement avec le GPP et lui demande conseil à chaque fois que c'est nécessaire. Le modérateur s'efforce de faire respecter le calendrier et les objectifs de résultats attendus.

3. Qualifications requises

Le modérateur doit avoir une grande expérience de la facilitation d'ateliers. Il/elle doit savoir utiliser les méthodes participatives et les supports visuels Metaplan. Il/elle doit avoir de bonnes capacités d'analyse, avoir l'habitude d'utiliser des grilles d'analyse matricielles pour rassembler et évaluer les informations et les données. Il/elle doit avoir une compréhension claire des problèmes de développement du pays (y compris ceux de transport et de réduction de la pauvreté) sans pour autant être nécessairement un expert de ces questions. Il/elle doit savoir très bien rédiger les comptes rendus (de préférence dans la langue internationale principale du pays).

Les activités de facilitation peuvent être menées par une personne dotée des qualités et de l'expérience nécessaires ou par un animateur d'atelier expérimenté accompagné d'un conseiller technique ayant d'excellentes capacités d'analyse et une bonne connaissance des questions de réduction de la pauvreté et de transport du pays. Il est cependant essentiel que cet expert reste neutre et se contente de guider les participants sans chercher à diriger l'analyse.

4. Termes et conditions

La rémunération et les autres termes et conditions seront négociés avec le modérateur au démarrage du processus et un contrat sera signé qui établit le mandat et responsabilités des parties.

ANNEXE 3 – PRÉPARATION ET CONDUITE DES ATELIERS

Conseils à l'équipe de facilitation

Préparation de la salle

- Établir un climat de travail confortable et pratique dans la salle de l'atelier.
- Afficher les cartes et tableaux nécessaires (c'est-à-dire une carte du pays, une carte montrant l'incidence de la pauvreté sur le pays, une carte du réseau de transport, des posters représentatifs des questions de pauvreté et de transport) et placer les documents sur une table.
- Créer un très grand tableau mural utilisant de grandes feuilles de papier juxtaposées, de préférence sur un mur de la pièce 9 (les fixer solidement pour s'assurer qu'elles ne se détachent pas à mesure que les cartes se multiplieront). Reporter sur le tableau les titres correspondant aux grilles mentionnées dans les Directives. Ne pas tracer de lignes de séparation au cas où certaines colonnes ou "cases" seront plus larges que d'autres.
- Disposer les chaises en demi-cercle face aux tableaux. Trouver une disposition sans hiérarchie (pas d'estrade).
- Prévoir aussi un tableau papier avec suffisamment de feuilles.
- Donner à chaque participant un marqueur noir et installer les cartes et le reste du matériel à proximité.

Facilitation des ateliers

- S'assurer que tous les participants (hommes et femmes) participent également aux discussions et aux travaux. Être attentif aux participants "plus silencieux" et les faire s'exprimer.
- Noter soigneusement toutes les idées et informations au fur et à mesure sur des tableaux papier, cartes ou tableaux, en fonction des besoins.
- Encourager les échanges de vue, les discussions et le partage des expériences. Inciter les participants à examiner et remettre en question les informations affichées.

Conseils aux participants

- Apportez à l'atelier tous les documents, cartes ou posters sur la pauvreté et/ou les questions de transport du pays. Ils pourront aider à mieux cibler les discussions et les analyses (par exemple sur l'ampleur de problèmes particuliers, ou sur des différences régionales ou sur des questions spécifiques).

- Participez pleinement aux discussions et aux travaux. Votre opinion et vos contributions sont importantes.
- L'objectif de ces ateliers est d'analyser et d'évaluer les politiques et les stratégies de réduction de la pauvreté et de transport. Il faut y apporter un esprit critique et positif! Soyez prêt à questionner les approches et les priorités. Soyez prêt à accepter de trouver des faiblesses dans les politiques et stratégies actuelles et venez avec vos suggestions pour les renforcer et les améliorer.
- Respectez les idées des autres participants et écoutez.
- Assurez-vous que vos idées sont bien notées !
- Quand vous écrivez sur les cartes :
 - o Ne reportez qu'une idée ou information par carte.
 - o Écrivez lisiblement pour pouvoir être lu de loin.
 - o Pas plus de trois lignes de texte par carte.

ANNEXE 4 – DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE

En anglais

- Le site de la Banque mondiale « Transport and Poverty Reduction » une excellente source d'information de base.

www.worldbank.org/transport/pov&tra_resources.htm

Voir en particulier :

- Le chapitre Transport du *PRSP Sourcebook*
- Les notes techniques sur le transport de ce même document
- Le kit sur *Poverty and Transport* préparé par le *Overseas Development Institute* en juin 2000 pour la Banque mondiale et DFID.
www.odi.org.uk/pppg/publications/papers_reports/dfid/issues/trans02.html
- Voir le document publié en août 2002 par le GTZ *Urban Transport and Poverty in Developing Countries: Analysis and Options for Transport Policy and Planning*.
www.gtz.de/themen/environment-infrastructure/download/gtz-2002-urban-transport-and-poverty.pdf
- *Rural Transport Policy Toolkit*, publié en 2002 par TRL Ltd pour DFID.
www.transport-links.org/rtpt/English/Intro.htm
- *The Rural Transport Knowledge Base 2001*, créée par TRL Ltd pour le Programme de transport en milieu rural du SSATP avec l'appui financier de DFID, contient une série de documents de référence.
www.transport-links.org/

En français

- Les versions préliminaires du chapitre sur le Transport et les notes techniques de transport rédigées par C. Gannon et Z. Liu pour le Manuel du DSRP peuvent être téléchargées à partir du site de la Banque mondiale.

www.worldbank.org/poverty/french/strategies/srcbook/tran1031.pdf

- “La Base de Connaissance sur le Transport Rural”, réalisée pour le SSATP/PTMR avec l'appui financier de DFID, contient une série de documents de référence.

www.transport-links.org/

