District d'ANTSIRANANA II

Modules de formation pour les Agents de Développement Local

REPOBLIKAN'I MADAGASIKARA
Fitiavana - Tanindrazana - Fandrosoana

MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR
ET DE LA DÉCENTRALISATION

INSTITUT NATIONAL
DE LA DÉCENTRALISATION
ET DU DÉVELOPPEMENT LOCAL

MOBILISATION SOCIALE DES ACTEURS DU DEVELOPPEMENT LOCAL

MANUEL DE L'APPRENANT

AVRIL 2021

En collaboration avec :

TABLE DES MATIÈRES

PARTIE I : INTRODUCTION 1
1. Contexte de la formation
2. Présentation du module
3. Démarche pédagogique
4. Objectifs d'apprentissage
4.1. Objectif global
4.2. Objectifs spécifiques
5. Objectifs des sessions et intitulés de séquences
6. Prérequis à la formation
7. Conditions techniques

PARTIE II : CONTENUS DE LA FORMATION 8
Session I : LEADERSHIP.....8
Séquence I.1. : Cadrage général sur le leadership
Séquence I.2. : Les styles de leadership
Séquence I.3. : Cas pratique de leadership de l'ADL

Session II : COMMUNICATION 15
Séquence II.1. : Cadre général de la communication
Séquence II.2. : La communication de l'ADL dans le processus de développement local
Séquence II.3. : Elaboration d'un plan de communication

Session III : ORGANISATION ET ANIMATION D'UNE REUNION 25
Séquence III.1. : Généralité sur la réunion
Séquence III.2. : Schéma général d'une réunion
Séquence III.3. : Cas pratique d'organisation et d'animation de réunion

Session IV : PRISE DE DECISION 35
Séquence IV.1. : Cadre général de la prise de décision
Séquence IV.2. : Les différentes formes de prise de décision
Séquence IV.3. : Le processus de prise de décision

Session V : PLAIDOYER 40
Séquence V.1. : Cadre général du plaidoyer
Séquence V.2. : Comment mener un plaidoyer ?

Session VI : MOBILISATION COMMUNAUTAIRE 54
Séquence VI.1. : Les contours de la mobilisation communautaire
Séquence VI.2. : Mener une mobilisation communautaire

EXERCICES PRATIQUES 64

ANNEXES 67
ANNEXE I : CANEVA DE FICHE DE RENSEIGNEMENT DES FOKONTANY AU SEIN DE LA COMMUNE
ANNEXE 2 : CANEVA DE COMPTE RENDU D'UNE MISSION
ANNEXE 3 : CANEVA DE PROCES VERBAL DE REUNION
ANNEXE 4 : CANEVA DE RAPPORT D'ACTIVITES
ANNEXE 5 : CANEVA DE TABLEAU PRESENTANT LES ACTEURS AU NIVEAU DE LA COMMUNE

LISTE DES ABREVIATIONS

ADL: Agent de Développement Local
CTD: Collectivités Territoriales Décentralisées
GIZ: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
IEC/CCC:Information, Education, Communication/Communication pour le Changement de Comportement
INDDL:Institut National de la Décentralisation et du Développement Local
ONG:Organisation Non Gouvernementale
OSC:Organisation de la Société Civile
PCD:Plan Communal de Développement
PTF:Partenaires Techniques et Financiers
SAC:Schéma d'Aménagement Communal
STD:Services Techniques Déconcentrés

PARTIE I : INTRODUCTION

1. Contexte de la formation

Le développement local est un processus de création d'une dynamique durable sur un territoire qui mobilise les acteurs locaux autour de la définition et de la réalisation de leur projet global (social, économique, culturel et environnemental).
Ainsi, toutes les composantes de la population sont amenées à s'exprimer, à s'impliquer dans la prise de décision et dans la mise en oeuvre de solutions, basées sur la valorisation optimale des ressources locales, permettant de résoudre leurs problèmes de façon appropriée.

L'article 3 de la loi organique 2014-018 stipule que « la politique de décentralisation constitue un programme d'actions délibérées et coordonnées en vue du développement participatif, équilibré et harmonieux du territoire de la République ».
L'objectif de la décentralisation est d'assurer la promotion du développement du territoire par la recherche d'une plus grande intégration et d'une mobilisation de la population à tous les niveaux.
Dans l'article 4 de cette loi organique, la décentralisation se traduit par le transfert aux Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD) des compétences qui leur sont propres et distinctes de celles de l'Etat.

Ainsi, par ces différentes compétences transférées, l'Etat confie aux CTD un certain nombre de prérogatives et de fonctions qui touchent à des aspects fondamentaux des conditions de vie des populations locales : éducation, santé, foncier, environnement, aménagement du territoire, etc. Elles ont donc davantage de responsabilités pour planifier des projets locaux pertinents et adaptés à chaque territoire.
Grâce à la décentralisation, le processus de décision politique peut être plus proche des populations, favorisant ainsi l'émergence d'une démocratie de proximité.

Dans le cadre de la dynamique du développement local et de la décentralisation, le profil de l'Agent de Développement Local (ADL) émerge en tant que professionnel ayant une vision transversale du développement d'un territoire communal ou intercommunal. Travaillant avec les acteurs et les partenaires présents sur le territoire, l'ADL participe à la dynamisation du territoire en vue d'élaborer et de mettre en oeuvre une stratégie globale d'aménagement et de développement du territoire communal qui intègre des préoccupations d'ordre économique, social, culturel, agricole et environnemental. Interface entre les élus et les acteurs locaux, il suscite la participation de la population, met en réseau des compétences diverses et facilite le travail partenarial.
L'ADL est amené ainsi à réunir régulièrement l'ensemble des acteurs dans un processus de réflexion et de participation à la prise de décision dans le cadre de l'élaboration et de la mise en oeuvre des différents outils de planification du développement communal, à l'instar du Schéma d'Aménagement Communal (SAC) et du Plan Communal de Développement (PCD).

Dans ce contexte, l'INDDL a prévu de renforcer les capacités de l'ADL sur la thématique spécifique de la mobilisation sociale des acteurs.

2. Présentation du module

L'ADL se trouve à l'intersection des différents acteurs et partenaires de développement de la Commune et, de ce fait, occupe une position d'interface (lieu d'interaction entre deux milieux) entre le tissu institutionnel local et les populations. Il assure ainsi un rôle d'intermédiaire entre les services de l'Etat, les bailleurs de fonds, les ONG et autres organismes d'appui, les collectivités locales, l'ensemble du tissu associatif et professionnel local et les populations.

La complexité des problématiques du développement territorial nécessite, de la part de l'ADL, une forte pluridisciplinarité, mais aussi de plus en plus de spécialisation en matière d'animation, de communication, de contribution à la prise de décision, de plaidoyer et de mobilisation communautaire. Celles-ci étant considérées comme base de l'exercice du leadership ; elles font partie des outils associés à la mobilisation sociale des acteurs qui constitue la pierre angulaire du métier d'ADL.

L'ADL favorise ainsi l'aide à la prise de décision et offre un appui technique aux élus. C'est un métier dont la partie « technique » doit, néanmoins, être prédominante sur la partie administrative.
De ce fait, le contenu du programme de cette formation est axée sur :

- L'acquisition de la compréhension des concepts et approches de leadership permettant à l'ADL d'acquérir la qualité et les compétences d'un leader efficace dans l'exercice de son métier;
- la maitrise de l'exercice du leadership, notamment la communication, l'animation d'une réunion et la prise de décision ;
- la maitrise des techniques de plaidoyer visant à mener le processus de changement des décideurs ;
- à mobilisation communautaire englobant les volets ci-dessus considérés comme base du processus du développement local.

Pour ce faire, les sessions sont conçues et adaptées aux réalités telles que vécues par les Communes elles-mêmes.

3. Démarche pédagogique

Basée sur la démarche pédagogique inductive (du particulier au général, de la pratique à la théorie) et active centrée sur l'expérience de l'ADL, la présente formation privilégie un dispositif pédagogique de type hybride mêlant, à la fois, formation présentielle, éventuellement, par visioconférence et formation à distance, soit en travail individuel, soit en apprentissage par les pairs.

Au fait, des cours magistraux destinés à l'ensemble des apprenants pourraient être organisés en présentiel, via visioconférence éventuellement, suivant les besoins spécifiques des apprenants. Ces séances présentielles se porteraient sur des thématiques complexes ou sur demandes spécifiques exprimées par les Communes. Elles seront de courte durée et espacées par des travaux pratiques en situation professionnelle. Le déroulement et les détails sur ces travaux pratiques sont consignés dans le chapitre relatif aux activités pédagogiques et dans l'agenda présenté ci-après.

Par contre, la formation à distance, basée sur un travail individuel de l'apprenant, sera suivie de séances d'encadrement assurées par des formateurs-accompagnateurs et/ou des personnes ressources issues des Services Techniques Déconcentrés (STD), dont la fréquence sera définie par l'ensemble des apprenants. Afin de permettre aux encadreurs de bien assurer leur rôle d'accompagnateurs et de bien cibler les lacunes de chaque apprenant pour pouvoir les redresser, chaque apprenant est sollicité de transmettre en avance, à l'endroit de ces encadreurs, les résultats des évaluations formatives de l'ensemble des sessions de formation, suivant les deadlines et les consignes prévus, à cet effet, dans l'agenda de la formation.

Enfin, l'apprentissage par les pairs se présente sous deux (02) formes :

- Le tutorat par les pairs : Destiné exclusivement pour un petit groupe de deux (02) à six (06) personnes localisées dans les Communes de même périmètre géographique (pour faciliter les déplacements), l'organisation de ce type d'apprentissage sera confiée aux apprenants eux-mêmes avec l'aide de pairs-tuteurs sélectionnés parmi les agents communaux déjà certifiés et ayant la volonté de transmettre leurs connaissances et leur savoir-faire pratique. Dans la mesure du possible, ce dispositif est censé remplacer les accompagnements effectués par les formateurs ; néanmoins, dans le cas où les pairs-tuteurs ne sont pas disponibles pour des raisons d'ordre technique ou géographique, des formateurs-accompagnateurs externes seront mobilisés à leur place.

  Comme précédemment, le déroulement et les détails sur ce type d'apprentissage par les pairs-tuteurs sont consignés dans le chapitre relatif aux activités pédagogiques et dans l'agenda y afférent.
- L'échange entre pairs : Organisé sous forme d'ateliers ou de visites pédagogiques directement auprès des Communes, ce type d'apprentissage sera réservé pour un groupe plus large et dont les thématiques à traiter seront laissées au choix des apprenants. Les orientations sur le déroulement et les détails des rencontres entre les pairs sont fournies dans le chapitre relatif aux activités pédagogiques, reprises dans l'agenda de la formation.

4. Objectifs d'apprentissage

4.1. Objectif global

A l'issue de cette formation, le participant sera capable de mettre en place une stratégie de mobilisation sociale des acteurs du développement de sa Commune en se basant sur sa maîtrise des concepts et des techniques du leadership et du plaidoyer, notamment quand il aide à la prise de décision, communique, organise et anime des réunions dans le cadre de son métier en tant qu'Agent de Développement Local (ADL).

4.2. Objectifs spécifiques

4.2.1. Savoir

• Connaître le fondement et les éléments de base qui caractérisent l'exercice d'un leadership efficace.
• Connaître l'importance de la communication, de la gestion de réunions, de la prise de décision, du plaidoyer et de la mobilisation sociale dans le domaine de son travail en tant qu'ADL.

4.2.2. Savoir-faire

• Pratiquer les capacités professionnelles d'un leader efficace dans son travail ;
• Appliquer les techniques de communication efficace.
• Elaborer de manière participative un plan de communication.
• Adopter les techniques de prise de décision, de priorisation des actions et d'animation spécifiques aux différents types de réunions dans le processus de développement local ;
• Mener, en équipe et en réseaux, les différentes activités relatives au plaidoyer et à la mobilisation sociale soutenant la participation des populations et des autres acteurs autour des thématiques de développement local.

4.2.3. Savoir-être/savoir devenir

• Adapter dans son environnement de travail des comportements neutres, patients, dynamiques, innovateurs, créatifs et persuasifs et ouverts à la relation
et à la communication.

5. Objectifs des sessions et intitulés de séquences

SESSION I : LEADERSHIP
Objectif Intermédiaire 1 A la fin de la session, les participants seront capables d'avoir l'esprit d'un leader, d'exercer le leadership et adapter les styles de leadership.
Séquence I.1 Cadrage général sur le leadership. ***Séquence I.2*** Les styles de leadership.
Séquece I.3 Cas pratique de leadership de l'ADL. Savoir quoi faire : Exploiter le style de leadership dans les différentes situations et processus de développement.

SESSION II : COMMUNICATION
Objectif Intermédiaire 2 A l'issu de cette session, les participants seront capables de maitriser les contours de la communication, d'avoir la capacité de communiquer avec les acteurs de développement et d'élaborer un plan de communication adapté à la réalité locale.
Séquence II.1 Cadre général sur la communication.
Séquence II.2 La communication de l'ADL dans le processus du développement local.
Séquence II.3 Elaboration d'un plan de communication. Savoir quoi faire : Maitriser les techniques de communication et les adapter dans le cadre de collaboration avec les acteurs de développement.

SESSION III : ORGANISATION ET ANIMATION D'UNE REUNION
Objectif Intermédiaire 3 A l'issu de cette session, les participants seront capables d'organiser et d'animer une réunion efficace.
Séquence III.1 Généralités sur la réunion.
Séquence III.2 Schéma général d'une réunion.
Séquence III.3 Cas pratique d'organisation et d'animation de réunion. Savoir quoi faire : Appliquer les techniques d'animation dans différentes réunions que l'ADL doit organiser.

SESSION IV : PRISE DE DECISION
Objectif Intermédiaire 4 A la fin de la session, les participants seront capables de prendre des décisions efficaces dans le processus de développement local.
Séquence IV.1 Cadre général de la prise de décision.
Séquence IV.2 Les différentes formes de prise de décision. Séquence IV.3. : Le processus de prise de décision. Savoir quoi faire : Appliquer les techniques de prise de décision avec les autres acteurs de développement.

SESSION V : PLAIDOYER
Objectif Intermédiaire 5 A la fin de la session, les participants seront capables d'adopter les techniques de plaidoyer dans le cadre de la mobilisation sociale des acteurs.
Séquence V.1Cadre général du plaidoyer
Séquence V.2.Comment mener un plaidoyer. Savoir quoi faire : Appliquer les techniques de plaidoyer face aux décideurs et détenteurs de pouvoir.

SESSION VI : MOBILISATION COMMUNAUTAIRE
Objectif Intermédiaire 6 A la fin de la session, les participants seront capables de mener efficacement la mobilisation communautaire.
Séquence VI.1 Les contours de la mobilisation communautaire.
Séquence VI.2 Mener une mobilisation communautaire. Savoir quoi faire : Appliquer les techniques de mobilisation sociale dans le processus de développement local.

6. Prérequis à la formation

• Les participants disposent d'une notion de la mobilisation sociale des acteurs et les outils associés ;
• Avoir de connaissances approfondies sur la Commune ;
• Occupant un poste de responsabilité au sein de la Commune ;
• Commune ayant entamé le processus de mise en oeuvre de son Plan Communal de Développement (PCD).

7. Conditions techniques

Il s'agit d'une formation à distance basée sur le travail individuel et le travail collaboratif avec des pairs, utilisant des matériels et supports didactiques nécessaires à la réalisation de la formation.

PARTIE II : CONTENUS DE LA FORMATION

Session I : LEADERSHIP

Séquence I.1. : Cadrage général sur le leadership

INTRODUCTION

Les ADL sont des hommes et/ou des femmes agissant au nom de la Commune en tant qu'Agent d'exécution responsable de l'amélioration et de la prise en compte des activités de développement économique et social au sein de la Commune. Ces hommes et ces femmes doivent avoir certaines qualités et des capacités de meneurs de groupes, pour que la population et les autres acteurs locaux acceptent volontairement de s'engager avec eux dans le processus du développement local. Interface entre les élus et les acteurs locaux, il suscite la participation de la population, met en réseau des compétences diverses et facilite le travail partenarial. Ces qualités et ces capacités de dirigeants en matière de développement, même si parfois elles existent « naturellement » chez certaines personnes, peuvent être développées à travers l'acquisition de connaissances et de compétences en leadership.

OBJECTIF INTERMEDIAIRE 1

A la fin de la session, les participants seront capables d'avoir l'esprit d'un leader, d'exercer le leadership et adapter les styles de leadership. Savoir quoi faire : Exploiter les styles de leadership dans les différentes situations et processus de développement.

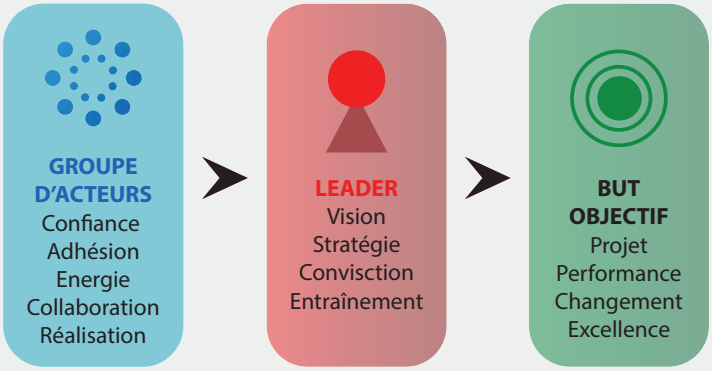
SEQUENCE I.1.

CADRAGE GENERAL SUR LE LEADERSHIP

Objectif de la séquence

A la fin de la séquence, l'apprenant sera capable de définir les rôles et les qualités déterminantes d'un leader, et de donner la définition du leadership.

1. Comment peut-on définir le leadership ?



LE LEADERSHIP

- Ensemble d'aptitudes et d'attitudes permettant d'influencer le comportement d'un individu ou d'un groupe en vue de l'amener à réaliser des objectifs visés.
- Un processus où s'exercent des relations d'influence, dans un contexte de groupes, avec des individus qui partagent des objectifs communs et qui se mobilisent pour réaliser les changements souhaités.

Leadership » (nom masculin) vient de l'anglais leader qui signifie meneur et du suffixe ship qui veut dire « aptitude à une certaine activité ».

ELEMENTS CARACTERISTIQUES DU LEADERSHIP

- Influence et pouvoir de persuation du leader sur les tâches àaccomplir
- Acceptation avec enthousiasme des tâches à accomplir par les membres du groupe

2. Les rôles de l'ADL en tant que leader du développement communal

Les rôles interpersonnels :

- Représentant de la Commune en matière de développement ;
- Agent de liaison, il doit bâtir et maintenir un réseau de communication interne (avec le personnel communal) et externe (avec les Fokontany, STD, OSC, ONG et partenaires, etc).

Les rôles d'informateur-communicateur :

- Chercheur d'information pour la Commune en matière de développement ;
- Diffuseur d'information à l'intérieur de son organisation ;
- **Porte-parole :** il doit au nom de son organisation intervenir auprès des autorités publiques et des personnes ne faisant pas partie de son organisation en matière de développement.

Les rôles de sensibilisateur :

- Amener les acteurs à prendre conscience sur certains sujets.

Les rôles d'animateur :

- Favoriser l'adhésion à des objectifs librement élaborés d'après les besoins, les aspirations et les problèmes vécus par chaque membre et par son groupe social.

Les rôles décisionnels

- **Novateur et stratège :** il est à l'origine des changements importants au niveau de la Commune, visant à assurer sa croissance et la pérennité de ses actions engagées.
- **Décideur en matière de développement :** il sait utiliser les règles de la prise de décision afin d'identifier avec les autres acteurs les actions à entreprendre pour résoudre des problèmes.

3. Les responsabilités de l'ADL au vu des qualités d'un leader

Communicateur : ▪ Capacité d'écoute; ▪ Capacité de persuasion; ▪ Capacité à bien gérer les réunions.	**Organisateur :** ▪ Planification dans l'attribution et la répartition des rôles; ▪ Détermination des buts et d'objectifs clairs; ▪ Capacité d'analyse.
Capacité de motivation et de mobilisation : ▪ Exemplarité; ▪ Vision globale et esprit de synthèse ▪ Attitude positive (instaure un bon climat de travail); ▪ Capacité à déléguer; ▪ Caractère plaisant; ▪ Transparent.	**Capacité d'adaptation aux changements :** ▪ Flexibilité; ▪ Créativité; ▪ Patience; ▪ Persévérance.

Séquence I.2. : Les styles de leadership

SEQUENCE I.2. : LES STYLES DE LEADERSHIP

Objectif de la séquence

A la fin de cette séquence, l'apprenant sera capable de connaitre les différents styles de leadership et de les appliquer dans les différentes situations.

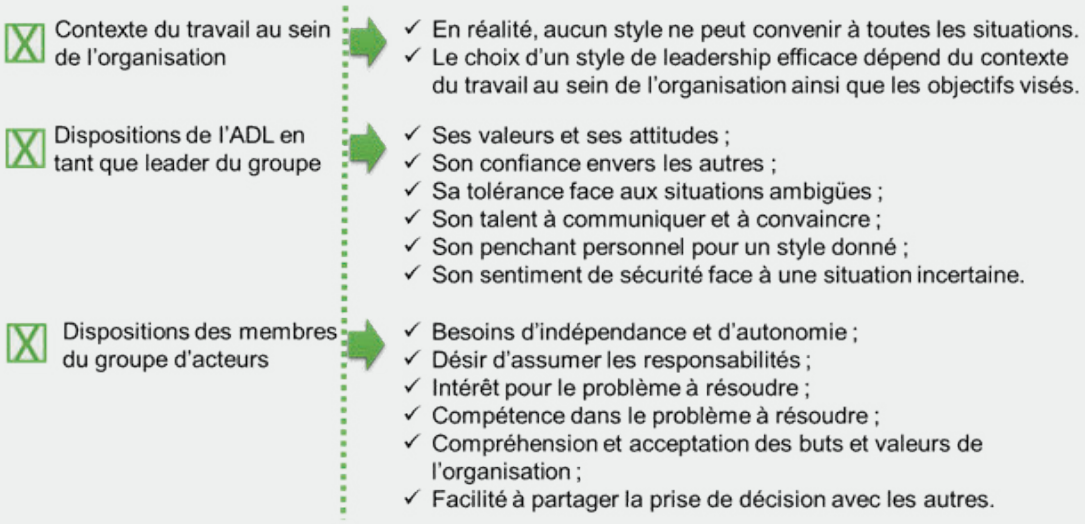
1. Les styles de leadership, c'est quoi ?

Les 6 styles de leadership selon le psychologue américain Daniel GOLEMAN.

	Directif ou autoritaire	Visionnaire	Collaboratif	Participatif ou démocratique	Elitiste ou chef de file	Mentor ou coach
Mode opératoire, manière d'opérer du leader	Demande une obéissance immédiate	Mobilise autour d'une vision	Crée l'harmonie et construit des liens émotionnels	Crée le consensus par la participation	Fixe de hauts standards de performance	Développe les personnes pour le long terme
Phrase type	« Faites ce que je vous dis »	« Venez avec moi »	« Les collaborateurs d'abord »	« Qu'en pensez-vous ? »	« Faites ce que je fais, tout de suite »	« Essayez ça »
Compétences en intelligence émotionnelle	Performance, initiative, self-control	Confiance en soi, empathie, catalyseur de changement	Empathie, créateur de lien, communication	Collaboration, travail d'équipe, communication	Performance, consciencieux, initiative	Développement des autres, empathie, conscience de soi et de ses émotions
Utilisation optimale	En temps de crise, pour amorcer un changement rapide, ou avec les collaborateurs qui posent un problème	Quand les changements rendent nécessaire une vision, ou quand une direction claire est requise	Pour résoudre des désaccords dans l'équipe ou motive en période difficile	Pour construire un consensus ou récolter des idées grâce à l'intelligence collective	Pour obtenir des résultats rapides d'une équipe très motivée et compétente	Pour accompagner un collaborateur performant et motive à être plus efficace
Impact global dans l'organisation (la Commune)	Négatif	Plutôt positif	Positif	Positif	Négatif	Positif
A quoi ressemblez-vous ?	• leader autoritaire, qui impose son autorité • a le plein contrôle de son groupe • prend les décisions • «Faites ce que je vous demande de faire.» Ce style fonctionne le mieux en cas de crise ou lorsque des personnes posent un problème.	• leader charismatique • a une vision avec laquelle il inspire son groupe • possède une vue d'ensemble et compte sur d'autres pour la mise en œuvre • «Suivez-moi.» Ce style fonctionne quand il est possible de transmettre la vision et qu'il y a des administrateurs qui peuvent la traduire en action. Comme c'est un processus assez lent, il ne fonctionne pas en temps de crise.	• leader qui cherche à créer un esprit de collaboration • croit en l'harmonie • renforce la motivation et la confiance au sein de son groupe • «Collaborons!» Ce style fonctionne pour rehausser la motivation d'une équipe qui a été fractionnée.	• leader qui mène selon une démocratie • écoute attentivement l'opinion de tous • croit en l'intelligence de la collectivité • «Plusieurs têtes valent mieux qu'une.» Ce style permet d'obtenir un engagement du groupe et de trouver la bonne direction à prendre ; il s'agit toutefois d'un processus assez lent.	• leader exigeant • a de très hauts standards • mène par l'exemple et établit le rythme • est centré sur les tâches • «Faites comme moi.» Ce type de leadership fonctionne si l'équipe est très motivée et autonome ; il peut par contre facilement démotiver une équipe qui n'est pas du même calibre que le leader.	• leader qui cherche à faire grandir son groupe • investit du temps avec les personnes pour les aider à s'améliorer • «Essaie de cette façon.» Ce style aide à développer l'autonomie à l'intérieur du groupe, mais exige du temps et de l'investissement de la part du leader.

L'existence de ces différents styles de leadership incite l'ADL à bien choisir le style qu'il va adopter en tant que leader dans les différentes situations du processus de développement

2. Les critères de choix des styles de leadership efficace



Il est recommandé aux ADL d'adopter le style de leadership flexible et conforme à la situation qui tient compte des forces et des exigences de chaque cas.

3. Les styles de leadership efficace adopté par l'ADL avec les acteurs de développement

	MOTIVES	NON MOTIVES	TOUJOURS CRITIQUES
COMPETENTS	– Délégatif – Consultatif – Participatif – Social – Consultatif	– Persuasif	– Demander toujours son avis – Persuasif – Social
NON COMPETENTS	– Directif – Participatif	– Persuasif – Social	– Persuasif

SEQUENCE I.3. : CAS PRATIQUE DE LEADERSHIP DE L'ADL

Objectif de la séquence

A la fin de cette séquence, l'apprenant sera capable d'exercer et de pratiquer le leadership dans son métier.

1. CAS 1 : Leadership avec la population

LA POPULATION		ACTIVITES ET TÂCHES
ADL	**Consulter** **Ecouter**	– Préparer les séances avec le Maire – Informer/former les chefs de fokontany, les populations et les associations locales. – Descendre dans les fokontany pour appuyer les chefs fokontany
	Faire participer	– Rencontrer et discuter avec la population, notamment les personnes influentes – Identifier les problématiques de développement avec les acteurs locaux
	Convaincre **Persuader**	– Proposer la mise en place du comité de développement suivant les besoins
	Décider ensemble	– Amener les différents acteurs à prendre des décisions communes répondant à leurs besoins collectifs

2. CAS 2 : Leadership avec les Services Techniques Déconcentrés (STD)

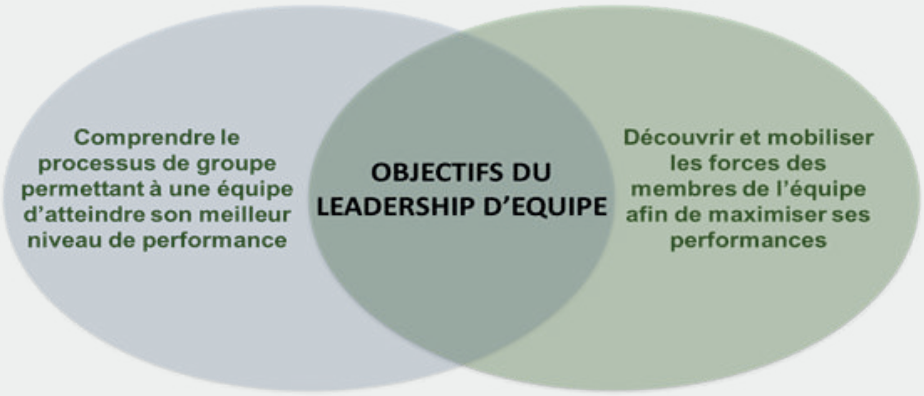
AVEC LES STDs		ACTIVITES ET TÂCHES
ADL	**Consultation**	– Préparation de la rencontre avec le Maire
	Contribution	– Organisation et participation à l'élaboration des planifications des actions de développement communal et des Fokontany – Participer à la validation des planifications élaborées – Réactualiser les documents de planification communale et des Fokontany pour être à jour
	Solliciter l'appui et conseil	– Besoins d'appui et conseil pour : – Constituer des dossiers d'appel à projet – Participer à l'élaboration des dossiers de candidature en respectant les directives et canevas des bailleurs – ADL en tant que membre de la Commission d'Appel d'Offre) – Contribuer à l'étude des dossiers de demande d'autorisations d'alignement et de permis de construire, …..

3. CAS 3 : Leadership avec les autres acteurs de développement

AUTRES ACTEURS		ACTIVITES ET TÂCHES
ADL	**Ecouter**	– Préparer les séances avec le Maire
	Concerter	– Collecter les informations sur les ONG et PTF œuvrant dans la zone de la commune – Contacter les ONG ou les éventuels partenaires techniques et/ou financiers intervenant dans le domaine concerné – Participer aux rappels auprès des organismes sollicités, et participer aux négociations
	Décider ensemble	– Participer aux réunions ayant trait au développement – Accompagner et orienter les acteurs du projet vers les solutions et décisions collectives

4. CAS 4 : Leadership d'équipe

Les ADLs sont souvent appelés à travailler avec un groupe dans l'exercice de leur fonction. Il est donc important qu'ils sachent inciter et promouvoir le dynamisme du groupe pour avoir le succès.



LE LEADERSHIP D'EQUIPE

- Une propriété du groupe exposé par les différents membres du groupe à des moments différents pour que le groupe atteigne le succès.
- Chaque membre du groupe est responsable des succès du groupe.

En tant que meneur de groupe, l'ADL veut que son équipe :

- Arrive à la meilleure solution possible ;
- Soit complètement alignée avec la solution ;
- Soit complètement engagée à sa mise en œuvre.

Ils gardent toujours à l'esprit les cinq caractéristiques d'une équipe performante, à savoir :

1. CONFIANCE
2. CONFLIT PRODUCTIF
3. ENGAGEMENT
4. RESPONSABILITE
5. ATTENTION AUX RESULTATS

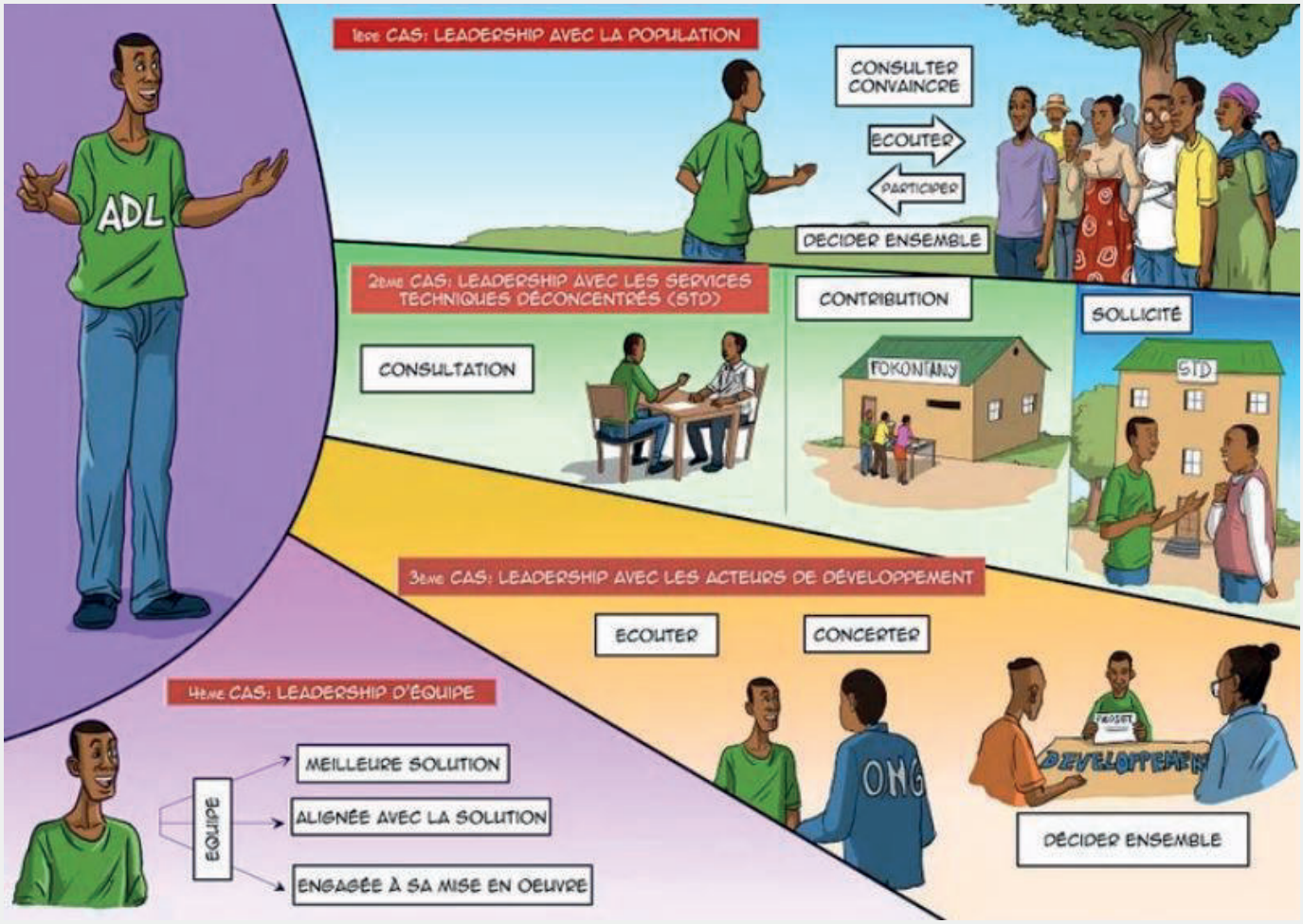
POINTS A RETENIR

L'ADL ET SON LEADERSHIP AU TRAVERS DU DEVELOPPEMENT DOIT

- *Avoir des compétences requises pour mener à bien le processus de développement communal : de la définition à la planification jusqu'au suivi – évaluation ;*
- *Avoir la capacité de mobilisation, de conscientisation, de communication et d'animation ;*
- *Agir toujours dans le respect et valorisation de la diversité ;*
- *Veiller à ce que les démarches comportent l'atteinte de l'objectif ;*
- *Impulser et soutenir la mobilisation et la participation de tous les acteurs autour des thématiques de développement.*

ADL LEADER DANS LE CADRE DE DEVELOPPEMENT DOIT

- *Avoir la motivation*
- *Être donneur d'enthousiasme*
- *Montrer de la performance*
- *Tenir la vérité*
- *Avoir l'audace*
- *Avoir l'affirmation de soi*
- *Avoir la capacité*
- *Avoir l'esprit créatif*
- *Avoir la confiance en so*
- *Avoir la bonne décisio*
- *Avoir la capacité d'anticipation*



Session II : COMMUNICATION

Séquence II.1. : Cadre général de la communication

INTRODUCTION

• La communication joue un rôle fondamental sur le fonctionnement, les comportements et les prises de position des individus et des groupes.
• En matière de développement, une bonne communication au sein de la Commune permet de satisfaire les besoins en information des différents acteurs à l'intérieur ainsi qu'à l'extérieur.
• Avec une bonne communication, la qualité de la gouvernance peut être améliorée. Un flux d'informations entre acteurs stimule leur adhésion et participation au développement local.
• La mauvaise communication entraine la perte de confiance entre les acteurs.

OBJECTIF INTERMEDIAIRE 1

A la fin de la session,
'apprenant sera capables de :
• maitriser le contour de la communication,
• avoir la capacité de communiquer avec les acteurs de développement
• et élaborer un plan de communication adapté à la réalité locale.
Savoir quoi faire : Maitriser les techniques de communication et les adapter dans le cadre de collaboration avec les acteurs de développement.

SEQUENCE II.1.
GENERALITES SUR LA COMMUNICATION

Objectif de la séquence :
A la fin de cette séquence, l'apprenant sera capable de donner la définition de la communication, expliquer l'utilité de la communication et identifier les obstacles et les moyens pour les surmonter.

1. Définitions de l'information et de la communication

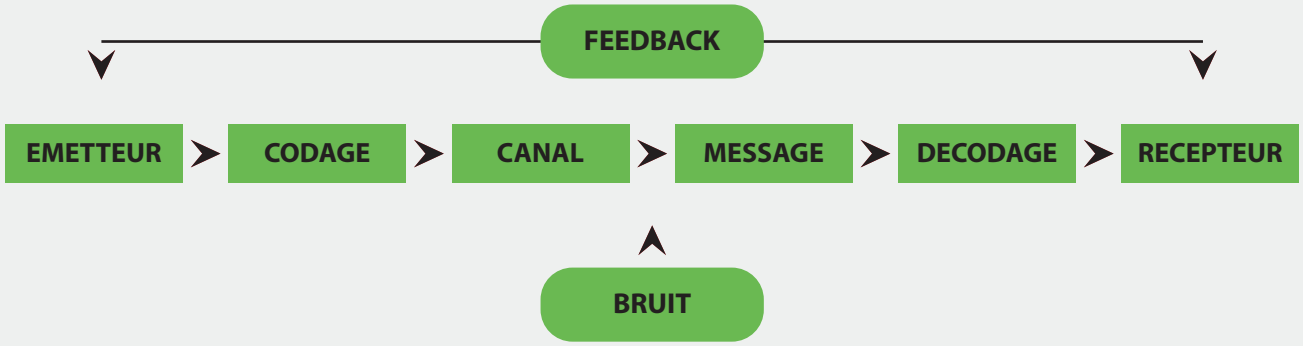
INFORMER
- Mettre au courant de quelque chose ;
- Avertir ;
- Aviser ;
- Donner des informations ;
- Renseigner.

S'INFORMER
- Prendre et recueillir des renseignements ;
- Se mettre au courant.

COMMUNIQUER
- Faire passer quelque chose d'une personne à une autre ;
- transmettre ;
- Donner connaissance .
- Faire partager à quelqu'un ;
- Etre en communication, être en relation, en rapport, en correspondance avec quelqu'un ;
- Communiquer sur quelque chose, faire connaitre au public par l'intermédiaire des médias.

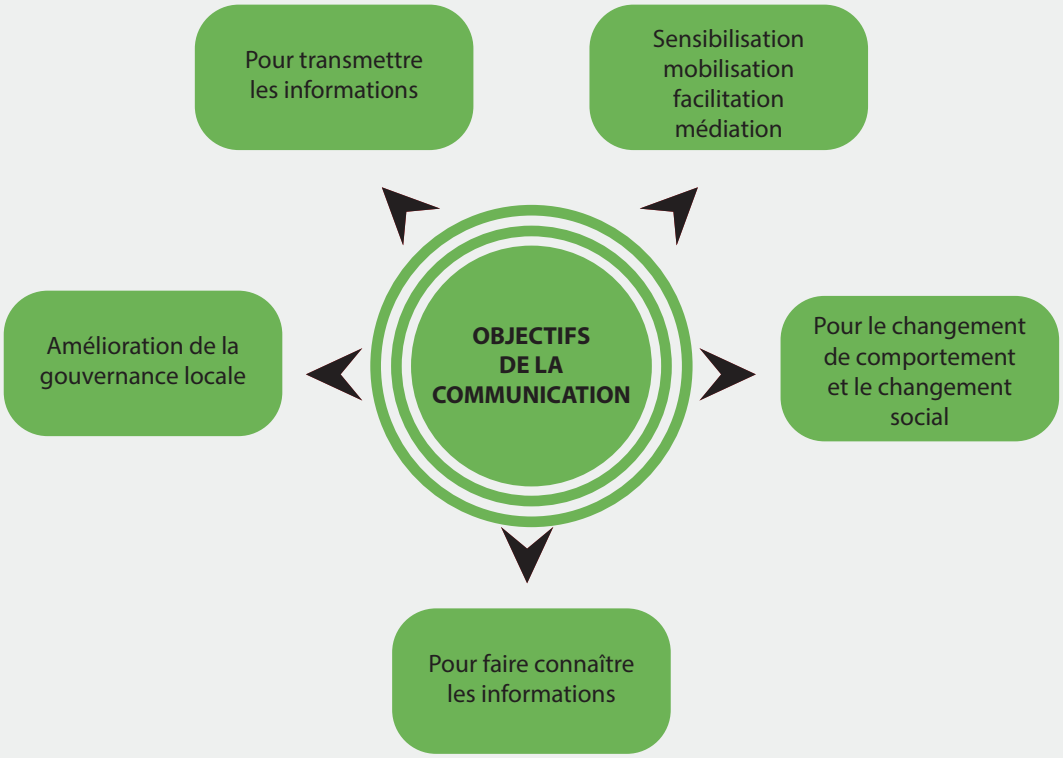
COMMUNICATION
- Processus d'échange d'informations entre plusieurs individus en vue de changer des comportements par le moyen approprié avec un langage partagé.
- Dans cette approche, il y a toujours un émetteur qui est le détenteur de la connaissance (information) et un récepteur qu'il cherche à convaincre afin de l'amener à ses fins.

2. Les éléments du processus de communication

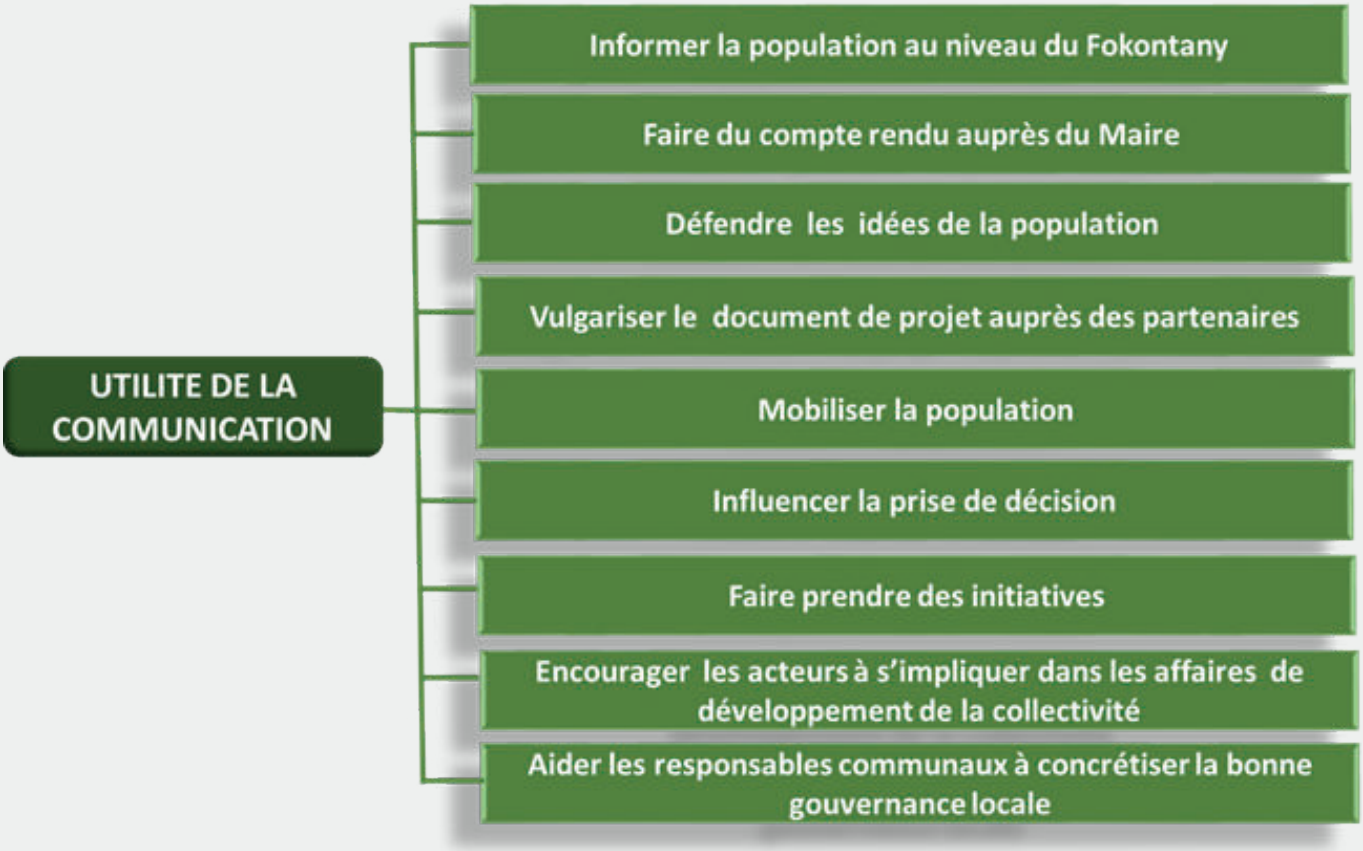


Eléments	Explicatif
Emetteur	désigne celui qui initie le processus, celui qui parle le premier. C'est celui qui a l'intention de dire quelque chose à quelqu'un ou à un groupe, celui qui veut modifier le comportement de quelqu'un ou d'un groupe. L'émetteur doit prendre toutes les dispositions nécessaires pour que le processus de communication qu'il initie réussisse. On dit que si le processus de communication réussit ou échoue c'est en grande partie grâce à l'émetteur.
Récepteur	est celui à qui l'on parle, celui à qui est destiné ce qui est dit ou ce qui va être dit. Il doit être mis dans des conditions favorables de réception pour que le processus réussisse.
Message	est le contenu de la communication. C'est ce qui est dit par l'émetteur au récepteur. Il doit être élaboré de manière claire pour faciliter la réception.
Canal	est le moyen par lequel l'émetteur envoie le message au récepteur. Le canal peut être une personne, un groupe de personnes, un réseau, un support ou un ensemble de supports. Le canal choisi par l'émetteur doit être adapté aux habitudes et possibilités de l'émetteur. Les principaux canaux de communication sont: – Les médias imprimés et télévisés; – Le TAM- TAM ; – La radio locale ; – Les médias populaires; – Les évènements spéciaux, activités ludiques; – Les canaux interpersonnels.
Code	est le langage conventionnel adopté par l'émetteur pour communiquer avec le récepteur. L'émetteur doit utiliser un code qui est susceptible d'être décodé par le récepteur. Ainsi on parle du codage par l'émetteur et du décodage par le récepteur.
Feedback	est la réponse, la réaction que le récepteur apporte au message initial de l'émetteur. C'est la rétroaction du récepteur à l'action de l'émetteur. Ainsi on dit que le processus de communication est fait d'actions et de rétroactions.
Bruits	constituent tout ce qui peut entraver la bonne marche du processus de communication. Ces bruits peuvent être d'ordre physique, matériel, mais aussi d'ordre social et psychologique. Ils peuvent être liés à l'émetteur ou au récepteur, au canal et au code adoptés.

3. Les objectifs de la communication

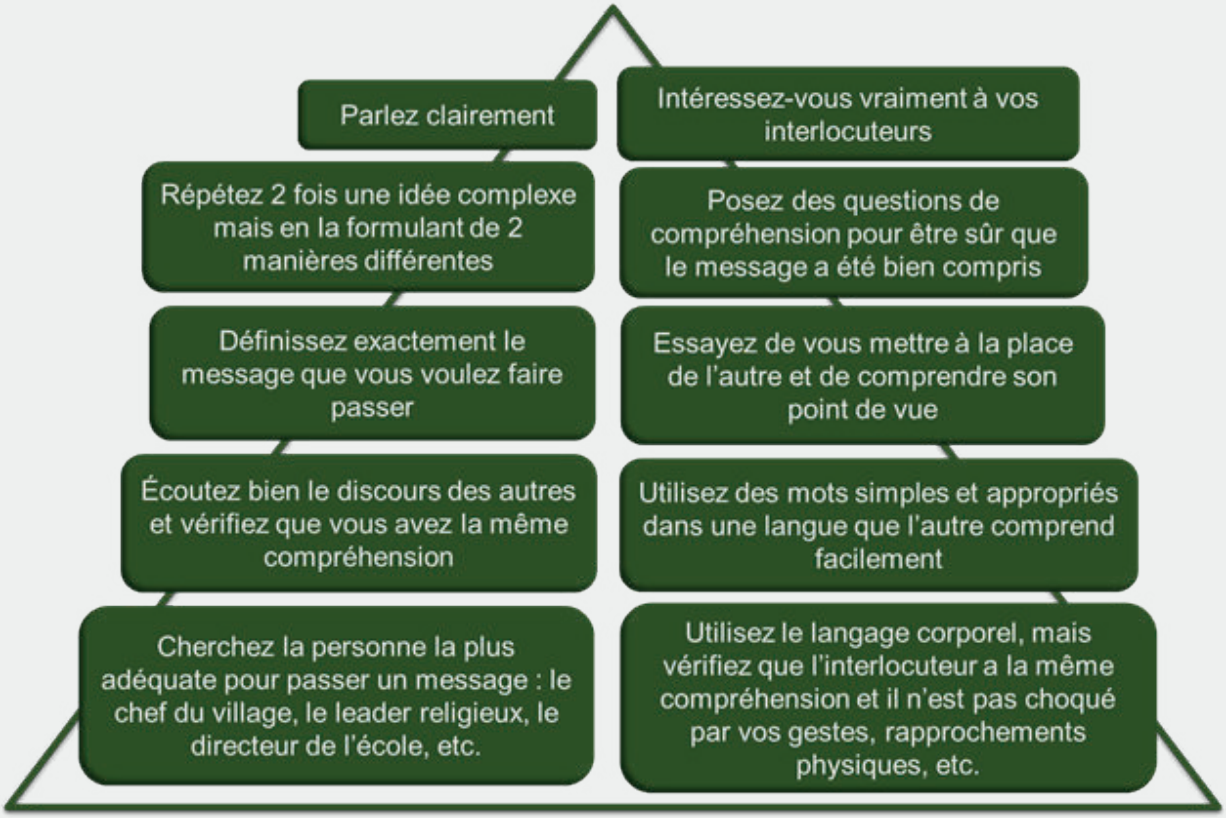


4. L'utilité de la communication pour l'ADL



5. Les barrières de la communication

6. Les moyens pour surmonter les barrières de la communication



SÉQUENCE II.2. : LA COMMUNICATION DE L'ADL DANS LE PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT LOCAL

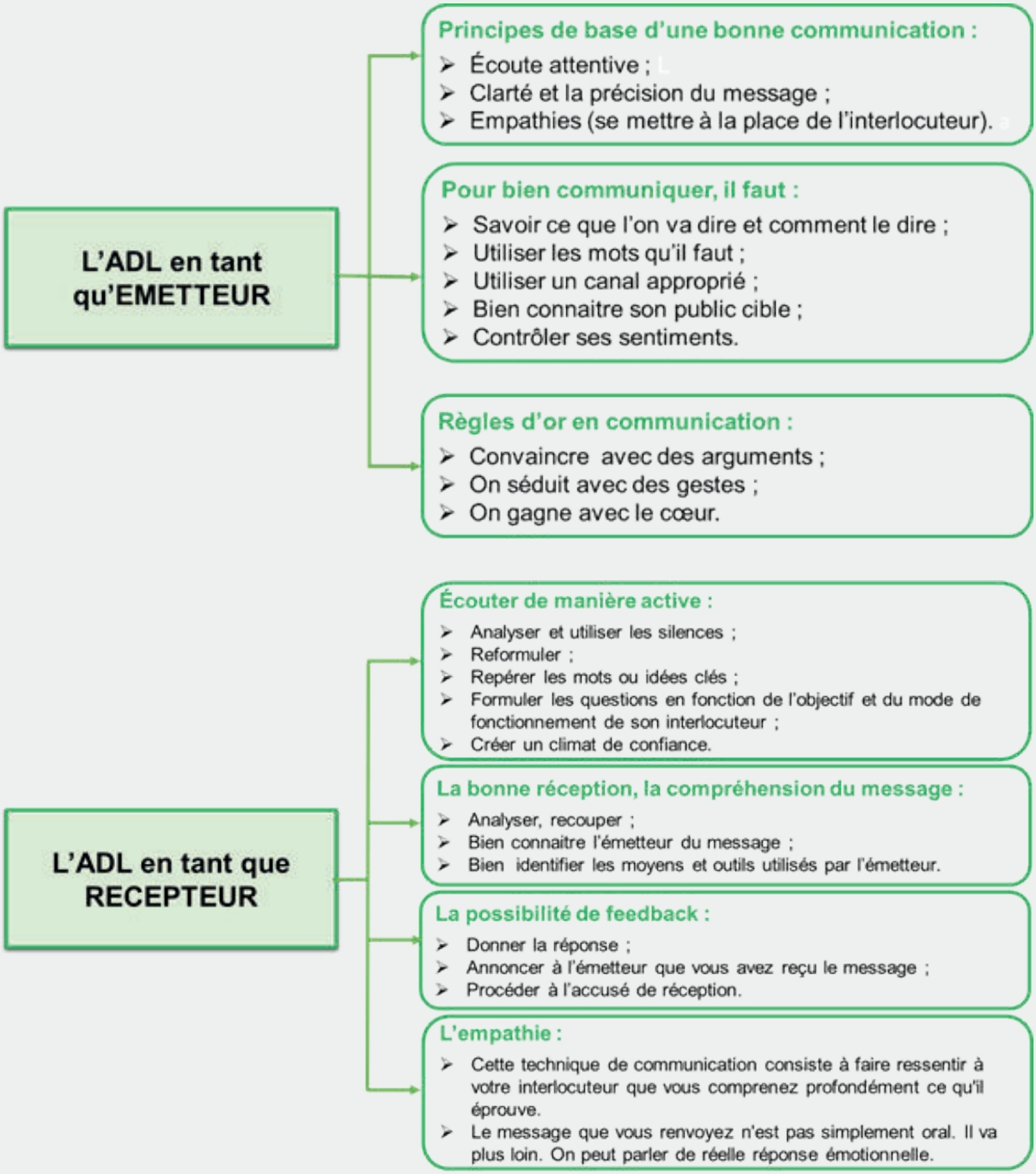
.....

Objectif de la séquence

A la fin de cette séquence, l'apprenant sera capable de saisir «communiquer efficacement », de formuler les messages clés aux acteurs locaux et d'identifier les outils de communication.

.....

1. Les éléments de la communication efficace dans le processus de développement



2. Quels messages clés adressés aux acteurs locaux pour les mobiliser autour du développement de la Commune

2.1. Définition du message clé

LE MESSAGE CLE

- Les messages constituent l'information que vous voulez transmettre auprès des acteurs. Il ne s'agit pas d'un slogan.
- C'est un texte bref qui énonce l'essentiel du message dont vous voulez que se rappelle votre public. Il est utile de tester votre message sur d'autres personnes, y comprises des personnes qui ne travaillent pas sur votre problématique pour vérifier qu'il est facile à comprendre.

2.2. Le message clé

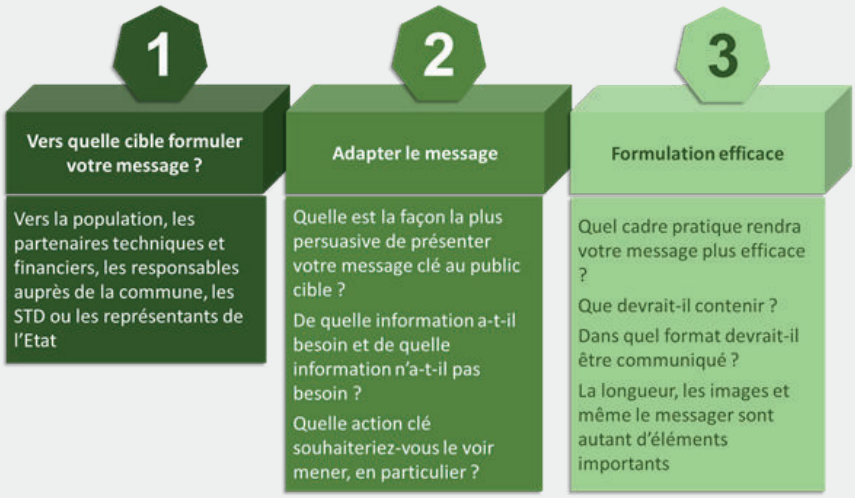
LE MESSAGE CLE

- Les messages constituent l'information que vous voulez transmettre auprès des acteurs. Il ne s'agit pas d'un slogan.
- Doit résumer les faits, le contexte ou changement
- Doit être bref et claire, en une ou deux phrases seulement
- Doit être compréhensible même par quelqu'un qui ne connait pas le problème
- Doit inclure la réaction que vous attendez de votre public
- Doit être mémorisable

Exemple d'un message clé : *« Manque d'eau salubre et assainissement »*

2.3. Formulation de message clé

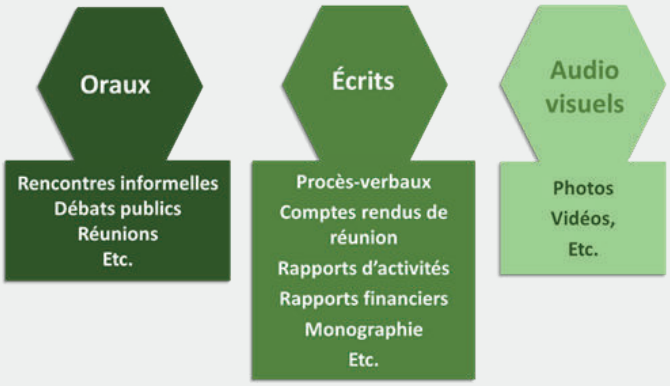
Une fois que vos messages clés sont décidés, ils devront être « formulés » en fonction du public que vous cherchez à joindre.



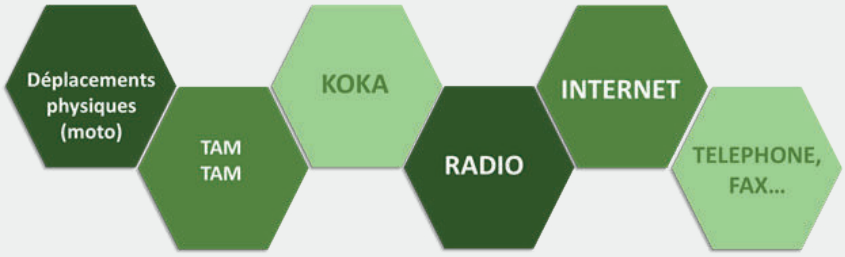
Exemple :

Message clés : manque d'eau et assainissement			
	POPULATION	PRESSE	DECIDEURS
MESSAGES FORMULES	*Une eau propre sauve la vie*	*Histoire de défécation à l'air libre*	*10% de décès d'enfants au moins de 5 ans sont dus à la diarrhée*

Les outils de communication de l'ADL
3.1. Les différents moyens pour informer



3.2. Les différents moyens pour transmettre les messages



4. La communication avec les acteurs
4.1. Communication en public : la prise de parole en public

Préparation morale et physique

- Se reposer, se relâcher ;
- Tenus vestimentaires appropriés ;
- Toujours calme ;
- Avoir la confiance en soi, être convaincu ;
- Préparer les messages, rédiger le discours ;
- Etre dynamique.

Préparation technique

- Préparation d'un plan avec les caricatures et image frappante ;
- Plan conforme aux auditoires ;
- Anticiper et préparer les réponses des éventuelles questions ;
- Prendre des cas pratiques, des preuves tangibles ;
- Faire un résumer du développement. .

« Les messages pour toute la population doivent être courts, clairs, convainquants. N'oublions pas les résultats, les impacts intéressants les auditoires »

Développement

- Concernant quoi …… ?
- Faire le retour, selon votre connaissance ;
- Présentation des faits, la réalité (en qualité et en quantité) ;
- Confirmation et affirmation ;
- Procéder à des limites ;
- Puis résumer et faire une conclusion.

Pour attirer l'attention

- L'apparence physique ;
- Les explications ;
- Les langages utilisés ;
- Les images, le message, le dynamisme ;
- Soyez bref et concis ;

Durant le développement

- Parle plus fort avec clarté ;
- Regarder les auditoires en face ;
- Ne jamais inventer ;
- Veillez sur la cohérence du parole et langage corporel

4.2. Communication avec les médias

Identifier les différents moyens pour communiquer avec les médias

- Saisir les médias, presses capables de véhiculer les projets ;
- Contacter, demander des RDV pour un entretien ou interview ;
- Il est indispensable de travailler avec les médias pour plus de visibilité de la commune en matière de développement. .

Identifier les différentes rencontres pour communiquer avec les médias

- Invité spéciale à la radio ;
- Débat médiatisé ;
- Interview inopiné dans un évènement ;
- Article : presse écrite.

Processus de la communication avec les médias

- Pourquoi la communication ?
- Quels médias ? Comment ?
- Quoi ? Quels messages ?
- Quand ? Qui sont les cibles ?

SEQUENCE II.3. : ELABORATION D'UN PLAN DE COMMUNICATION

Objectif de la séquence

A la fin de cette séquence, l'apprenant sera capable de préparer un plan de communication, d'identifier les rôles et responsabilités des acteurs dans l'exécution de ce plan.

1. Généralité sur le plan de communication

L'intérêt du plan de communication réside dans la nécessité de créer une synergie entre acteurs locaux. En plus des objectifs communicationnels, des canaux pour véhiculer les messages et des activités à mener pour atteindre les résultats, le plan doit intégrer les responsables des tâches ainsi qu'un calendrier d'exécution à partir des réalités locales.

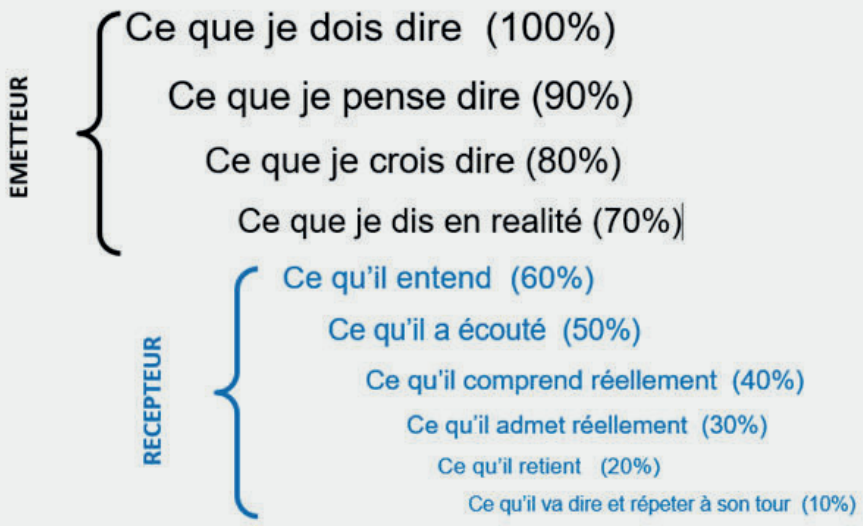
Le plan de communication prend en compte les éléments suivants:

- Les objectifs;
- Les résultats attendus;
- Les groupes cibles qu'on souhaite atteindre;
- Les canaux appropriés;
- Les messages;
- Les activités pour atteindre les résultats;
- Les responsables des tâches;
- Le calendrier de mise en œuvre.

Objectifs	Résultats attendus	Groupes cibles	Canaux	Messages	Activités	Responsables	Calendrier de mise en œuvre

2. Le contenu du plan de communication

CONTENUS	EXPLICATIFS
Objectifs	L'objectif de communication peut être une idée à changer, une attitude à corriger, un comportement à développer chez le groupe cible. *Exemples :* – *Défécation à l'air libre* – *Lavage de main avec le savon*
Résultats attendus	Les résultats attendus sont ce que l'on espère réaliser. Ils décrivent la situation qui doit exister si les objectifs sont atteints.
Groupes cibles	Le groupe cible fait de l'objectif une réalité. L'étude du groupe cible permet d'identifier les personnes d'importance critique pour la réussite des actions.
Activités	C'est ce qu'il faut entreprendre pour réaliser l'objectif. Il est bon de souligner qu'il s'agit d'activités de communication qui doit donc prendre en compte les valeurs, croyances, tabous, superstitions du milieu concerné.
Responsables	Ce sont les personnes ou les groupes de personnes responsables de l'exécution des activités.
Calendrier de mise en œuvre	Il détermine les moments appropriés de réalisation des activités. Quelles sont les actions concrètes et dispositions pratiques à entreprendre pour un suivi régulier de l'exécution du plan de communication ?



LES DIFFERENTS FACTEURS FAVORISANT LA PERTE DU MESSAGE

« Entre ce que je pense, ce que je veux dire, ce que je crois dire, ce que je dis en réalité, ce que vous voulez entendre, ce que vous entendez, ce que vous croyez en comprendre, ce que vous voulez comprendre, et ce que vous comprenez réellement, il y a au moins 9 possibilités de ne pas se comprendre. »

Philippe Mérieux

Session III : ORGANISATION ET ANIMATION D'UNE REUNION

Séquence III.1. : Généralité sur la réunion

INTRODUCTION

• L'ADL est chargé de la coordination des acteurs au niveau de la Commune ;
• L'ADL est appelé à se réunir souvent avec les partenaires ainsi que les autres acteurs de développement local ;
• Une réunion bien préparée, bien organisée mais pas trop longue offre aux acteurs une garantie de réussite et un environnement propice à l'engagement social au niveau de la Commune.

OBJECTIF INTERMEDIAIRE 3

A l'issue de cette session, les participants seront capables d'organiser et d'animer une réunion efficace.
Savoir quoi faire : Appliquer les techniques d'animation dans différentes réunions que l'ADL doit organiser.

SEQUENCE III.1

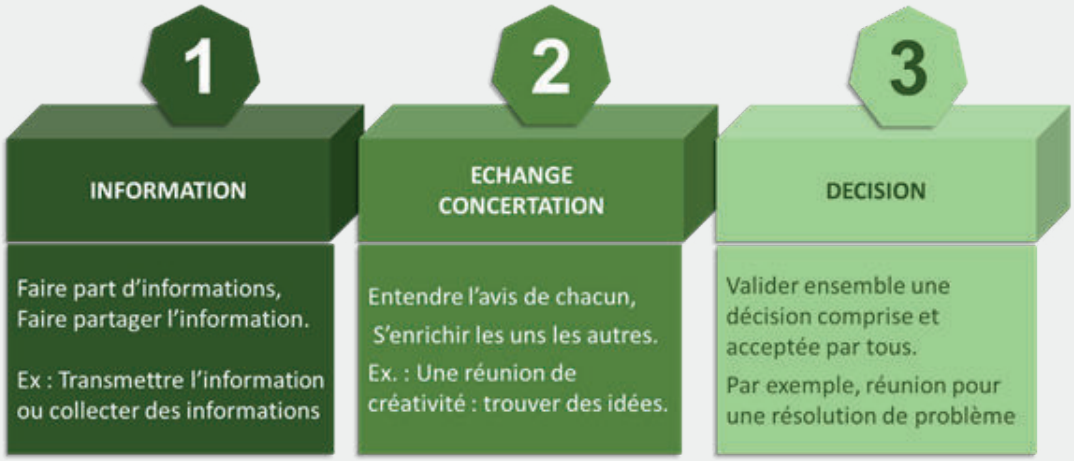
GENERALITES SUR LA REUNION
Objectif de la séquence :
A la fin de cette séquence, l'apprenant sera capable de définir ce qu'on entend par une réunion et les différents types de réunions.

1. Définition d'une réunion

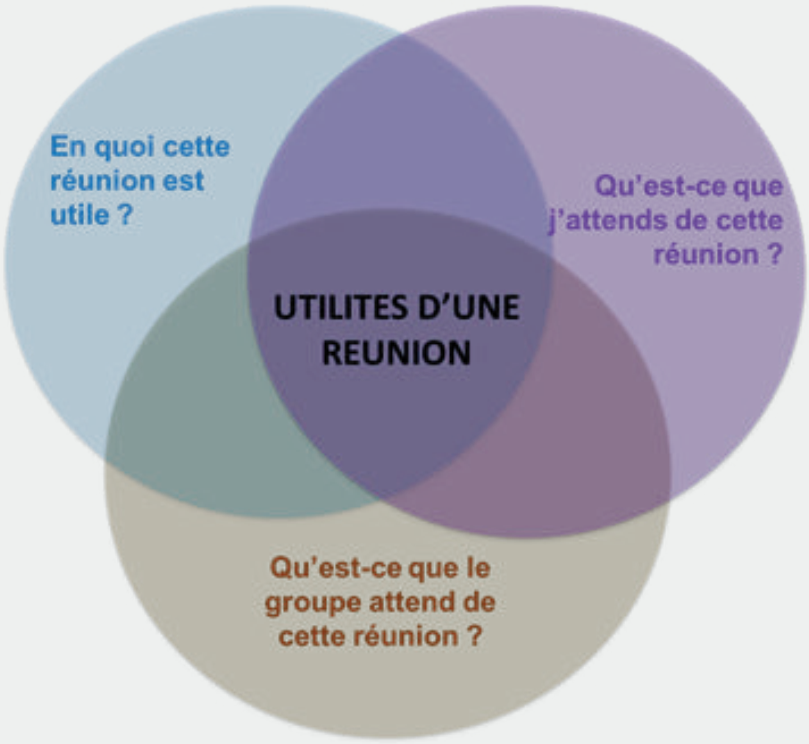
UNE REUNION

➢ C'est une action de rassembler deux ou trois ou plusieurs personnes en un même lieu pour participer à une activité commune ou collective, discuter ou débattre ensemble certains sujets en vue d'élaborer certaines résolutions ou de prendre des décisions.

2. Les différents types de réunions que les ADL doivent organiser dans le cadre de leur travail



3. Utilités d'une réunion à travers le processus du développement local
Vérifier l'utilité en se posant trois (03) questions et en y apportant des réponses précises :



SE REUNIR permet de :

- Profiter de la vision de chacun et élargir la vision de tous ;
- Partager une vision commune et/ou des projets communs ;
- Être plus perspicace et plus intelligent (l'union fait la force).

ACTEURS	TYPES DE REUNION
– Maire	– Séance de travail
– Conseillers	– Réunion ou séance de travail
– Population	– Réunion publique
– PTF, ONG, OSC ……	– Réunion de concertation, de coordination
– Les services techniques déconcentrés	– Réunion d'information,

SEQUENCE III.2. : SCHEMA GENERAL D'UNE REUNION

.....

Objectif de la séquence :

A la fin de cette séquence, l'apprenant sera capable de préparer et d'assurer le déroulement d'une réunion

.....

1. Réunion mal conduite et réunion bien conduite

Réunion bien conduite	Réunion mal conduite
– Objectif claire – Bonne préparation (lieu, RDV, logistique et matériel) – Participant arrivé à temps – Participation active de chacun – Prise de parole bien gérée; – Décision collective; – Déroulement et contenu de réunion bien notés – Compte rendu bien élaboré – Prochaine rencontre déjà définie	– Objectif flou – Invitation tardive – Participant non arrivé à temps – Discussion et débat non maitrisés – Sortie de la salle, aucune décision prise – Pas de prise de notes ni compte rendu – Prochaine rencontre non définie – Déception et mécontentement à l'issue de la réunion

PROCESSUS D'UNE REUNION	ELEMENTS EXPLICATIFS
1. Préparer une réunion	Les différentes questions à poser avant de préparer une réunion : – Définir les thèmes et sujet à débattre ; – Fixer les objectifs et les résultats attendus d'une réunion ; – Identifier les participants : en fonction du type de réunion et ses objectifs – Organisation de la tenue d'une réunion : date ? heure ? lieu ? – Invitation / ordre du jour de la réunion : o Sa forme : tam tam, affichage, lettre de convocation ou invitation, affichage, mail, téléphone, o Rédaction de l'ordre du jour bien précis – Anticiper le déroulement : connaitre le thème de la rencontre, bien cerner les objectifs de la réunion.
2. Déroulement d'une réunion	**a) Ouverture et présentation :** – Mot de bienvenue : remercier les présents et déclarer ouverte la réunion ; – Nommer le président et le modérateur et établir les « règles du débat » ; – Présenter l'ordre du jour (programme, durée de la réunion, logistique) : déterminer quelles seront les questions diverses à traiter en priorité ; – Faire le tour de table des participants (s'ils ne se connaissent pas) pour qu'ils se présentent ; – Rappel sur le contenu de la réunion : présentation, questions débats, ateliers de groupe, restitution ; – Faire circuler une feuille de présence en notant les noms, prénoms, fonction, contact et signature des participants (en responsabilisant ceux qui savent écrire par rapport aux analphabètes).
	b) Contenu de l'information : – Introduire les éléments clefs de la réunion ; – Présenter les informations par thématique ; – Après chaque thème ou à la fin de tous les thèmes abordés, les participants peuvent compléter, réagir ou poser des questions de différents types par rapport à la présentation : o Éclaircissement (pour clarifier les informations données) o Informations (avoir plus d'information sur le thème) o Discussion (pour confronter les opinions) – Si les questions ne sont pas claires ou inappropriées, l'animateur de la réunion essaye de les clarifier ou précise qu'elles sont inopportunes. Le président de la réunion peut (re-)formuler les points de débat.

PROCESSUS D'UNE REUNION	ELEMENTS EXPLICATIFS
	c) <u>Clôture de la réunion</u> : – Faire le résumé des grandes idées ; – Tirer des conclusions ; – Définir les méthodes de restitution et de diffusion des décisions prises en réunion : o Qui restitue ? o Comment et où restituer (par quels moyens : réunion villageoise, radio, Internet,) o Comment l'ADL peut appuyer cette circulation de l'information (prévoir avec lui des dates de restitution) ? – Échanger sur l'« après réunion » : planifier, fixer la date de la prochaine réunion ; – Rappeler les activités prévues et les échéances respectives ; – Discours de clôture (remerciements)
3. La suite d'une réunion	**a) <u>Le compte rendu d'une réunion</u> :** ➢ *<u>Rédaction du compte rendu</u> :* Un compte-rendu de réunion permet de faire circuler l'information aux absents et atteste des informations et décisions prises lors de la réunion. – Afin de ne pas oublier certaines informations, il est préférable de faire le compte-rendu de réunion juste après la fin de celle-ci. – Contenu des échanges : reprendre les points de l'ordre du jour et faire une synthèse de chaque point. Décrire la méthodologie utilisée (ex : consensus pour définir des priorités, vote, etc.). – Faire des phrases courtes et simples – Si la liste des présents dépasse 5 personnes, mettre la liste à la fin du compte rendu. ➢ *<u>Diffusion du compte rendu</u> :* – Ce compte-rendu est-il diffusable ? A qui ? Est-ce un compte-rendu interne – Diffuser le compte-rendu aux personnes ressources présentes lors de la réunion afin qu'il soit validé par les organisateurs de la réunion puis le diffuser aux personnes absentes. – Suivant les indications données à la fin de la rencontre, faire circuler l'information sur les lieux fixés (affichage à la mairie, au Fokontany, à l'école, etc. et organiser des restitutions orales là où c'est nécessaire surtout pour la population analphabète et le Fokontany reculé). – Vérifier si les informations sont passées partout. Attention à la compréhension des messages transmis : quel a été le message véhiculé, l'information a-t-elle été donnée dans son intégralité ? – Si une grande décision a été prise durant la rencontre, faire un tour dans tous les Fokontany pour, au besoin, compléter les informations véhiculées et répondre aux questionnements ultérieurs.

PROCESSUS D'UNE REUNION	ELEMENTS EXPLICATIFS
	b) <u>Évaluation d'une réunion</u> – Après une réunion, il est important de porter un regard critique notamment sur son animation, la pertinence de l'(ou les) objectif(s) de la réunion, la méthode de travail suivie, le comportement des participants, leurs réactions. – Il est indispensable d'écouter les critiques formulées par les participants pendant ou après la réunion.
4. Les éventuelles difficultés rencontrées durant une réunion	– Le manque de constance dans les présences des participants ; – Le changement d'animateur d'une réunion sur l'autre ; – Le manque d'écoute collective ; – La capacité à mettre le groupe en mouvement ; – Le fait de passer de l'idée à l'action ; – Savoir bien communiquer sur son idée ; – Le respect des temps de parole.

3. Animation d'une réunion

PROCESSUS D'ANIMATION D'UNE REUNION	ELEMENTS EXPLICATIFS
1. Disposition des participants	Disposer les participants de façon à ce que tout le monde puisse entendre, suivre et contribuer au débat. Surtout ne tourner le dos à personne, au risque d'exclure automatiquement ceux qui seront derrière.
2. Facilitation	– Aider le à définir des buts ou des problèmes ; – Veiller à ce que chacun puisse suivre la discussion ; – Ramener au sujet en cas de digression prolongée ; – Suggérer des manières de procéder, un plan de travail ; – Garantir le maintien de l'horaire convenu ; – Inciter à user d'un tableau ou d'autres auxiliaires audiovisuels ; – Pousser à explorer des voies nouvelles ; – Susciter l'apport d'informations ou d'opinions supplémentaires ; – Evaluer le chemin parcouru par rapport au but final ; – Prendre des notes, établir un compte-rendu ; – Rappeler des éléments d'information, des décisions antérieures ; – Répartir la parole ;

PROCESSUS D'ANIMATION D'UNE REUNION	ELEMENTS EXPLICATIFS
	– Susciter la participation des silencieux ; – Réfréner celle de bavards.
3. Clarification	– Faire définir les termes employés ; – Demander une précision, une explication, un exemple concret ; – Faire expliciter le sens d'une question, les motifs d'accord ou de désaccord et s'assurer que chacun saisit complètement ce qui est en question. Expliciter ce qui vient d'être exprimé ; – Reformuler le problème, les idées émises ; – Rapprocher les idées émises et les expressions utilisées à différents moments ; – Elaborer, articuler des idées émises entre elles, poursuivre un raisonnement, tirer des conséquences logiques, suggérer des alternatives, donner des exemples ; – Faire le point ; – Dégager la structure des échanges ; – Faire la synthèse de ce qui a été dit soit oralement soit par écrit sur le tableau, de façon que tout soit bien lisible. Quand les propos se répètent stimuler l'assistance afin de trouver d'autres pistes à travers des petites suggestions ou des exemples.
4. Régulation	– Accueillir les participants, se soucier de leur confort, de leurs problèmes pratiques, de leurs malaises physiques, de leur état de fatigue ; – Amener les participants à se connaitre, à exprimer leurs souhaits, leurs attentes ; – Stimuler l'entrain, le dynamisme ; – Rassurer, encourager, témoigner un accord, un soutien, une compréhension ou de la sympathie ; – Valoriser les apports de chacun ; – Rendre relative une opinion présentée comme absolue ; – Concilier les opinions, susciter des rapprochements, des compromis ; – Faire extérioriser les émotions réprimées et exprimer son propre vécu – Aider les à dégager le sens implicite et de ce qui se passe entre les participants; – Amener les à identifier l'origine d'un silence, d'un malaise, d'une inquiétude ; – Amener à interpréter les motifs d'une situation conflictuelle, euphorique ou d'un sentiment généralisé d'ennui, de désintérêt, de découragement ; – Proposer un moment de réflexion silencieuse ; – Proposer un moyen d'explorer plus avant une difficulté, de surmonter un blocage ; – Proposer une activité délassante ; – Faire diversion : plaisanter, proposer une pause, ajournée...

SEQUENCE III.3. : CAS PRATIQUE D'ORGANISATION ET D'ANIMATION DE REUNION POUR L'ADL

Objectif de la séquence

A la fin de cette séquence, l'apprenant sera capable de mener une réunion avec les acteurs

1. Réunion ou séance de travail avec le Maire

L'ADL est appelé à organiser une séance de travail avec le Maire. Dans ce cas il doit préparer minutieusement l'exposé du sujet ou thème à débattre avec le Maire.

ETAPES	DEROULEMENT
1. Préparation	– Le sujet est compris dans le cadre du développement local – Recueillir le maximum d'information, des données pour partager avec le Maire : o Problème au niveau des Fokontany ; o Éventuel convention de partenariat avec les PTFs ; o Etat d'avancement d'un projet en cours ; o Prise de décision antérieure ; o Organisation d'un évènement ; o Organisation d'une réunion de concertation avec les autres acteurs. – Faire le tri, regrouper, synthétiser ; – Rédiger si possible par étapes les différents sujets à aborder ; – Contacter les éventuelles personnes ressources pour apporter de clarification ou autre explication.
2. Déroulement	– Mots de salutation et remerciement – Exposé d'une manière synthétique l'objet du sujet : bien cadrer le contexte, les objectifs avec une clarification bien illustrée ; – Donner la parole à Mr ou Mme Le Maire : o Pour savoir sa perception sur le sujet abordé ; o Lui poser des questions ouvertes pour l'amener à faire la relation entre le problème posé et les causes possibles et autres facteurs ; o Lui poser des questions ouvertes pour l'amener à identifier lui-même des solutions alternatives possibles ; o Compléter au besoin les possibilités de solutions et décrire les avantages et inconvénients de chacune d'elles ; o Laisser lui opérer son choix sur ce qu'il va faire en fonctions des informations complémentaires reçues ; o Donner des conseils supplémentaires sur la solution optée.
3. Récapitulatif	Dans cette étape, l'ADL doit : – Demander à la Mr ou Mme le Maire de répéter les conseils retenus pour la solution du problème – Synthétiser les débats – Lui fixer un rendez-vous et le remercier.

2. La réunion publique

ETAPES	DEROULEMENT
1. Préparation	La préparation d'une réunion ne s'improvise pas. L'ADL peut : – Provoquer une rencontre informelle avec la population ou leurs représentants pour recueillir leurs avis, leurs conseils, pour connaitre leurs inquiétudes, leurs réticences ou leur enthousiasme sur le développement ; – Envisager a priori ceux qui seront à un moment hostile à un projet, à une décision et préparer des arguments pour emporter la décision ; – Classer les différents points de l'ordre du jour afin de donner un certain rythme à la réunion avec des phases intensives et des phases plus calmes ; – Préparer les documents nécessaires (clairs et synthétiques) ; – Procéder à une séance de travail préalable avec le Maire ; – Contacter le Chef fokontany concerné et discuter avec lui sur le contexte, les objectifs et lui présenter l'ordre du jour préétabli de cette réunion en demandant son avis sur le déroulement, les éventuelles situations sur terrain ; – Afficher la convocation de la population, envoyer les convocations auprès des responsables concernés (Maire, Président conseil communal,…) une semaine au moins avant la réunion ; – Informer le public la veille de cette réunion (tam-tam, koka, …) – Identifier les temps par partie (accueil du Maire, présentation du projet, temps de questions/ réponses, synthèse et mot de conclusion), les temps de parole, la durée globale de la réunion ; – Préparer l'organisation logistique et matérielle : lieux et logistique, horaires, supports d'information ; – Arriver plutôt avant le démarrage de la réunion publique pour tout tester, et éventuellement faire une répétition à blanc de la présentation du projet (pour déterminer qui va prendre parole lors de la séance d'ouverture).
2. Déroulement	**a) <u>Ouverture et orientation :</u>** – Discours d'ouverture : série d'allocution ; – Présenter le projet, répondre et argumenter les messages techniques relatif au développement ; – Intervention d'autres partenaires……. – Animer (répondre, relancer, reformuler… ne pas laisser le débat être perturbé par les opposants), gérer les temps d'intervention ; – Donner la parole aux participants. **b) <u>Clôture de la réunion :</u>** – Récapituler ce qui a été appris, les progrès qui ont été accomplis et les objectifs atteints Récapituler les points d'action et les responsables ; – Fixer la date de la prochaine rencontre ; – Finir la réunion sur une note positive et remercier les chaleureusement pour leur disponibilité et pour tout ce que vous avez appris avec eux ; – Évaluer l'organisation, la logistique et la facilitation de l'activité pour essayer de faire mieux la prochaine fois ; utiliser au besoin des questions-réponses ; – Procéder au discours de clôture.

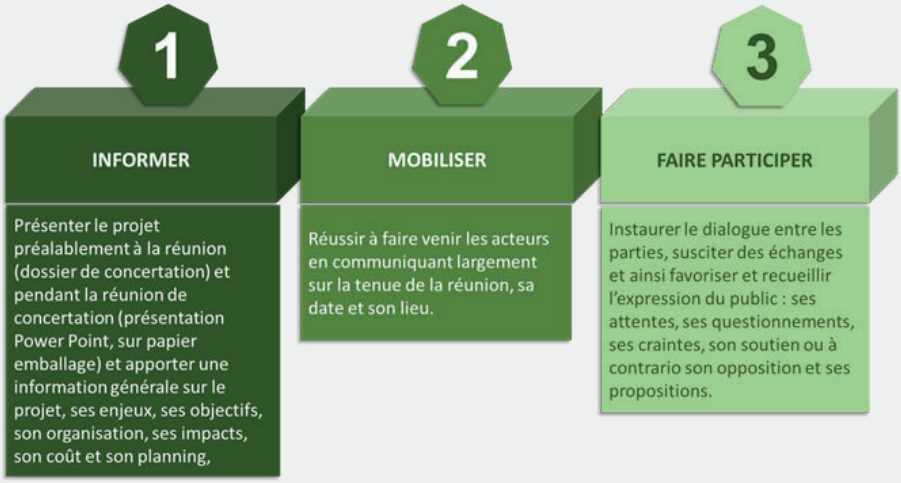
3. Réunion de concertation avec les acteurs de développement

3.1 Généralités sur la réunion de concertation

UNE REUNION DE CONCERTATION

➢ permet de mobiliser de nombreuses personnes dans une même salle, qui vont écouter l'information délivrée directement par les porteurs de projet, poser des questions, voire débattre, sans intermédiaire.

Trois objectifs sont poursuivis dans l'organisation d'une réunion de concertation :



« La réunion de concertation regroupe entre 10 à 40 personnes au maximum »

3.2. Déroulement d'une réunion de concertation

ETAPES	DEROULEMENT
1. Préparation	– Définir le contexte et justification et les buts visés par cette réunion ; – Définir le thème de la réunion de concertation ; – Bâtir l'ordre du jour, en répondant à la question : quel message faire passer ? – Identifier les temps par partie (accueil du Maire, présentation du projet, temps de questions/ réponses, synthèse et mot de conclusion), les temps de parole, la durée globale de la réunion ; – Préparer l'organisation logistique et matérielle : lieux et logistique (matériel audio et vidéo, éclairage, micros, ordinateur), supports d'information ; – Envoyer la lettre d'invitation des participants.
2. Déroulement	**a) Ouverture et orientation** – Souhaiter le bienvenu ; – Série de discours : autorité locale, notables …… – Présentation de l'objectif, résultats et programme, ordre du jour de la réunion ; – Présentation des participants ;
	b) Débat et échange – Présenter le thème et introduit le sujet ; – Prendre note au moment du débat ; – Gérer la prise de parole des divers intervenants ; – Résumer l'exposé de chaque intervenant avant de donner la parole aux suivants ; – Gèrer la phase questions/réponses.
	c) Clôture – Conclure le débat et en tire les enseignements ; – Fixer la période de la prochaine rencontre ; – Remercier les intervenants et le public ; – Donner la parole aux autorités présentes à la cérémonie de clôture.

Session IV : PRISE DE DECISION

Séquence IV.1. : Cadre général de la prise de décision

INTRODUCTION

• L'ADL aide les responsables communaux dans leur prise de décisions efficaces et adaptées dans le cadre du processus de développement.
• Il ne se mettra pas à la place du Maire, ni de l'organe délibérant ni d'une autre structure, pour prendre des décisions, mais apporte son appui et assistance afin que ces responsables soient en mesure de le faire de façon efficace.
• Interface entre les élus et les acteurs locaux dans le domaine du développement, il est donc primordial qu'il soit doté d'une maitrise parfaite du processus de la prise de décision efficace.

OBJECTIF INTERMEDIAIRE 4 :

A la fin de la session, les participants seront capables de prendre des décisions efficaces dans le processus de développement.
Savoir quoi faire : Appliquer les techniques de prise de décision avec les autres acteurs de développement.

SEQUENCE IV.1

CADRE GENERAL SUR LE PROCESSUS DE PRISE DE DECISION
Objectif de la séquence :
A la fin de la séquence, l'apprenant sera capable de définir ce qu'on entend par « la prise de décision ».

LA PRISE DE DECISION

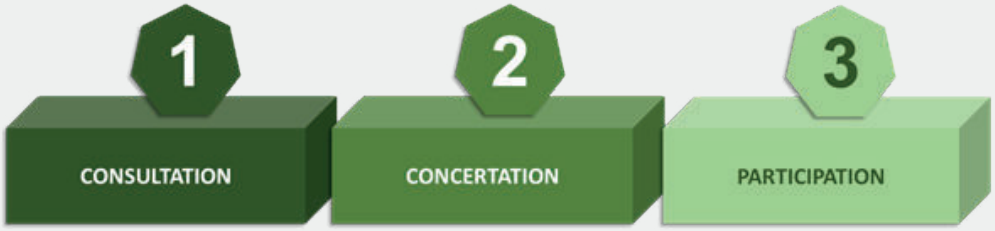
- Une technique utilisée pour faire un choix entre plusieurs solutions pour atteindre un objectif.
- L'objectif peut-être un besoin à satisfaire, une nouvelle idée à développer, un problème à développer ou à résoudre.

La décision programmée	La décision non programmée
Ce sont des décisions de routine prises selon les politiques, les procédures et les règles établies. Les décisions dites programmées sont de nature répétitive et relativement faciles à prendre car les critères de décision sont déjà connus et acceptés. ***Par exemple**, le comptable de la Commune n'a pas à décider du remboursement des frais de voyage des participants à une formation réalisée au niveau de la commune. De telles dépenses ont été effectuées selon les règlements adoptés par le Conseil communal et soumis selon les procédures établies. Dans de telles circonstances, une simple vérification peut suffire.*	Les décisions non programmées concernent des questions majeures pouvant changer l'organisation, modifier ses activités et/ou entrainer des conséquences importantes. Ce genre de décisions appelle des réponses inhabituelles et s'attache généralement à des problèmes nouveaux. Les décisions de ce genre sont plus complexes et exigent plus de temps de réflexion.

SEQUENCE IV.2. : LES DIFFERENTES FORMES DE PRISE DE DECISION

Objectif de la séquence

A la fin de la séquence, l'apprenant sera capable de définir et de choisir la modalité de prise de décision.



1. Consultation

En tant que leader dans le domaine de développement, je vous consulte et je décide (consultation)

L'avis est demandé, sans garantir qu'il soit pris en compte dans la décision.	
Les avantages	Je tiens compte des avis (via par exemple des questionnaires) pour étayer ma décision ; je maitrise ; je prends mes responsabilités.
Les inconvénients	La gestion des contradictions n'existe pas; pas de garantie pour les personnes consultées que leur avis sera plus en compte, ce qui peut freiner le désir de participer à la consultation

2. Concertation

En tant que leader, je mets en place une concertation et je décide (concertation)

On associe à la réflexion mais la décision est prise par une instance ad-hoc.	
Les avantages	La réflexion est co-construite (via par exemple la mise en place de commissions) et la décision peut s'en trouvée enrichie ; je prends mes responsabilités ; les personnes se sentent concernées par la décision si leur travail est pris en compte.
Les inconvénients	Pas de garantie pour les personnes concertées que leur travail sera pris en compte, ceci pouvant créer une crainte d'être manipulé ou de la rancœur d'avoir donné de l'énergie «pour rien», sources de conflits ou de désir de «sabotage».

3. Participation

Nous décidons ensemble (participation)

La décision est prise par l'assemblée qui est associée et impliquée dans la décision.	
Les avantages	La réflexion est co-construite, la décision peut s'en trouvée enrichie, appropriée et mieux applicable ; gain de temps et d'énergie à moyen et long terme, les personnes se sentent co-responsables et leurs tâches s'en trouvent valorisées.
Les inconvénients	Le temps de mise en œuvre ; la maitrise de méthodes facilitatrices

SEQUENCE IV.3. : LE PROCESSUS DE PRISE DE DECISION

.....

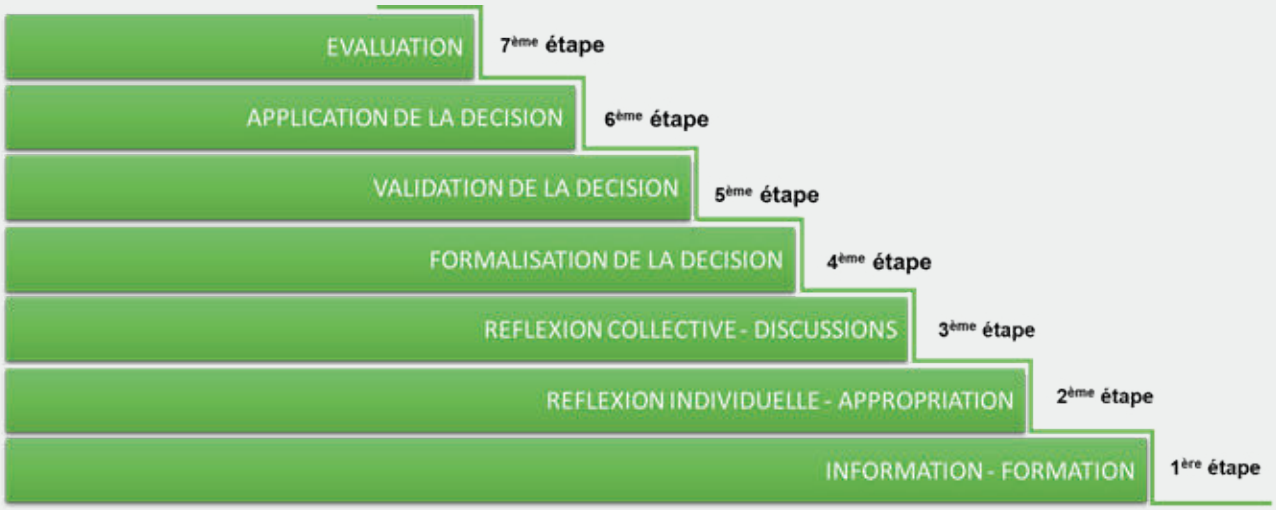
Objectif de la séquence

A la fin de la séquence, l'apprenant sera apte à prendre une décision efficace.

.....

1. Les étapes de la prise de décision

Différentes étapes sont en prendre en compte dans le processus de prise de décision :



ETAPES	ELEMENTS EXPLICATIFS
INFORMATION FORMATION	L'accès à l'information, l'acquisition de connaissances, le partage du savoir sont primordiaux dans le processus de participation. Elle doit alors s'accompagner d'une appropriation de la connaissance (via des formations ou des réunions spécifiques pour répondre aux questions).
REFLEXION INDIVIDUELLE APPROPRIATION	Ce temps, personnel, ne doit pas être caché, ce qui signifie, donner l'information en amont de la réunion. Pour que chacun puisse élaborer sa propre pensée avant de se «précipiter» dans la discussion ou de rejoindre l'avis de l'orateur qui le précède.
REFLEXION COLLECTIVE DISCUSSIONS	Circulation et appropriation de l'information ne suffisent pas à la participation s'il n'y a pas la parole. Cette phase nécessite un travail en tous petits groupes pour faciliter l'expression de chacun. Il est également important qu'une personne ressource soit présente pour délivrer l'information nécessaire et recadrer le sujet dans la vision globale si nécessaire.
FORMALISATION DE LA DECISION	Le sujet faisant l'objet de la décision doit être rédigé de manière précise et claire pour aider à la prise de décision.
VALIDATION DE LA DECISION	Elle peut se faire en grand groupe ou en délégation à des sous-groupes. Elle est effective lorsqu'il y a un consensus. Elle est reportée s'il est constaté qu'elle n'est pas mure (reprise du débat au moment de trancher sur des divergences importantes, manque de temps pour prendre la décision de manière sereine...).
APPLICATION DE LA DECISION	La décision revient à l'instance ad-hoc chargée de la mettre en application. L'occasion de préciser que le fonctionnement en démocratie participative n'implique pas que toutes les décisions sont prises par l'ensemble des personnes concernées.
EVALUATION	Au-delà de son application, il est important de vérifier si la décision prise a permis d'aboutir aux résultats escomptés, ou de mesurer les effets de cette décision, ses conséquences, les besoins de réajustements ou de continuité… Une décision, même prise collectivement, selon un processus d'intelligence collective, peut s'avérer inopérante, c'est pourquoi, il est important d'être prêt à une remise en cause. D'où la nécessité de faire l'évaluation.

2. La priorisation

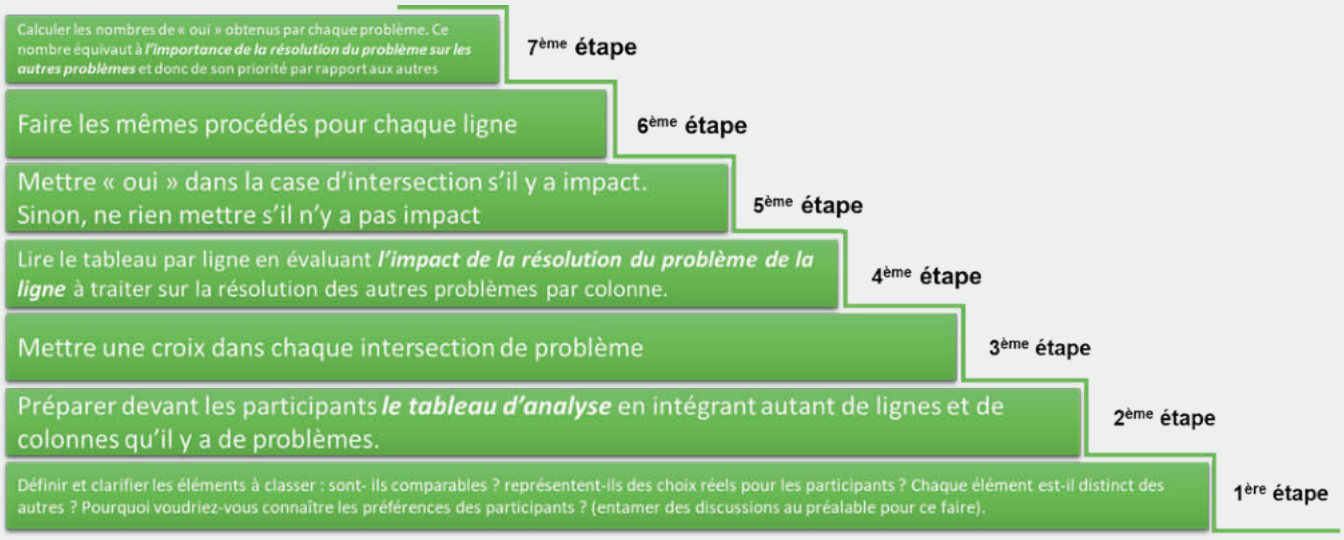
2.1. Contexte communal

La priorisation des actions est incontournable, car il est très difficile pour une Commune de réaliser beaucoup de projets simultanément malgré la volonté des responsables communaux de répondre aux urgences de la communauté. Le principe est d'aider ces responsables à prendre des décisions, en laissant aux administrés représentés par une structure mise en place, le soin de définir eux-mêmes les priorités.

La priorisation au niveau communal doit toujours se faire en plénière. Une des méthodes les plus utilisées pour aider les bénéficiaires à identifier ensemble les actions prioritaires est « l'utilisation d'un tableau de classement par paires ».

2.2. Etape globale

ETAPE	ELEMENTS EXPLICATIFS
METHODE INTUITIVE	Commencer par définir avec les participants, la priorité entre les critères par la méthode dite "intuitive". La méthode consiste à collecter l'avis des participants sur ce qu'ils choisissent comme critères de priorité pour le développement de leur commune. Ceci pourrait être les feux de brousse, l'inondation, ensablement des rizières, le défrichement des forêts, la baisse des productions, le taux élevé d'analphabétisation, le vol, etc.
PRIORISATION PAR PAIR	Après, les participants définissent l'ordre de priorité entre ces critères en utilisant la technique de LA PRIORISATION PAR PAIRES.



EXEMPLE :
Les critères de priorisation collectés après les choix des participants sont :
A : Feux de brousse
B : Inondation
D : . Ensablement des rizières
E :. Défrichement des forêts
F : Baisse des productions
G : Taux élevé d'analphabétisation
H : Vol

	A	B	D	E	F	G	H	Point	Rang
A	X	oui	oui	oui	oui			04	1 er
B		X		oui	oui		Oui	03	2 è
D			X		oui		Oui	02	4 e
E		oui	oui	X	oui			03	3 è
F				oui	X		Oui	02	5 è
G	oui			oui		X		02	6è
H					oui		X	01	7 è

LES POINTS A RETENIR

QUESTIONS A POSER

Quels contextes ?
Quels sont les causes et les conséquences du problème ?
Devant une solution : quelle mesure à prendre ? Quelles étapes à suivre afin que la décision puisse conforme aux besoins et attentes de la population ?

DEVANT LA SITUATION

Nécessité d'analyse
Proposer des idées auprès du Maire et les conseillers afin qu'ils puissent prendre des décisions opportunes.

Session V : PLAIDOYER

Séquence V.1. : Cadre général du plaidoyer

INTRODUCTION

Le plaidoyer fait parti des actions d'influence permettant aux décideurs de changer leur vision et leurs objectifs dans le processus de développement local.

Le plaidoyer fait parti des outils de la mobilisation sociale des acteurs que l'ADL doit maitriser dans l'exercice de sa fonction.

Le plaidoyer vise à améliorer les performances des décideurs, des élus et des autres acteurs politiques locaux pour une gestion plus efficace, démocratique et responsable d'une situation ou d'un problème. Il vise également à leur fournir des informations et outils permettant de déclencher une action politique le plus rapidement possible.

OBJECTIF INTERMEDIAIRE 5 :

A la fin de la session, les participants seront capables d'adopter les techniques de plaidoyer dans le cadre de la mobilisation sociale des acteurs.

Savoir quoi faire : Appliquer les techniques de plaidoyer face aux décideurs et détenteurs de pouvoir.

SEQUENCE V.1

CADRAGE GENERAL SUR LE PLAIDOYER

Objectif de la séquence :

A la fin de la séquence, l'apprenant sera capable de maitriser les contours du plaidoyer

1. Définition du plaidoyer, les concepts apparentés et les parties prenantes

1.1. Le plaidoyer

LE PLAIDOYER

- Un ensemble d'actions cohérentes menées pour convaincre ou influencer un ou des décideurs en vue d'obtenir un changement dans l'intérêt d'une communauté.
- De quel changement ? Il s'agit de changer les politiques, les projets ou programmes, idées d'une institution.

1.2. Les concepts apparentés

LE LOBBYING

- Activité menée par un lobby, c'est-à-dire un groupe de pression ;
- Pression exercée par certains groupes sociaux ou professionnels auprès des décideurs politiques ou des médias dans le but de défendre une cause ou des intérêts particuliers, ou d'influer sur l'opinion publique.

SENSIBILISATION

- Action consistant à informer et à vouloir faire adhérer un public donné à une question, un problème ;
- Ne vise pas à demander un changement concret dans une situation donnée.

COMMUNICATION

- La communication est une action de transmettre les messages ;
- La communication vise à informer pour que le message soit entendu clairement.

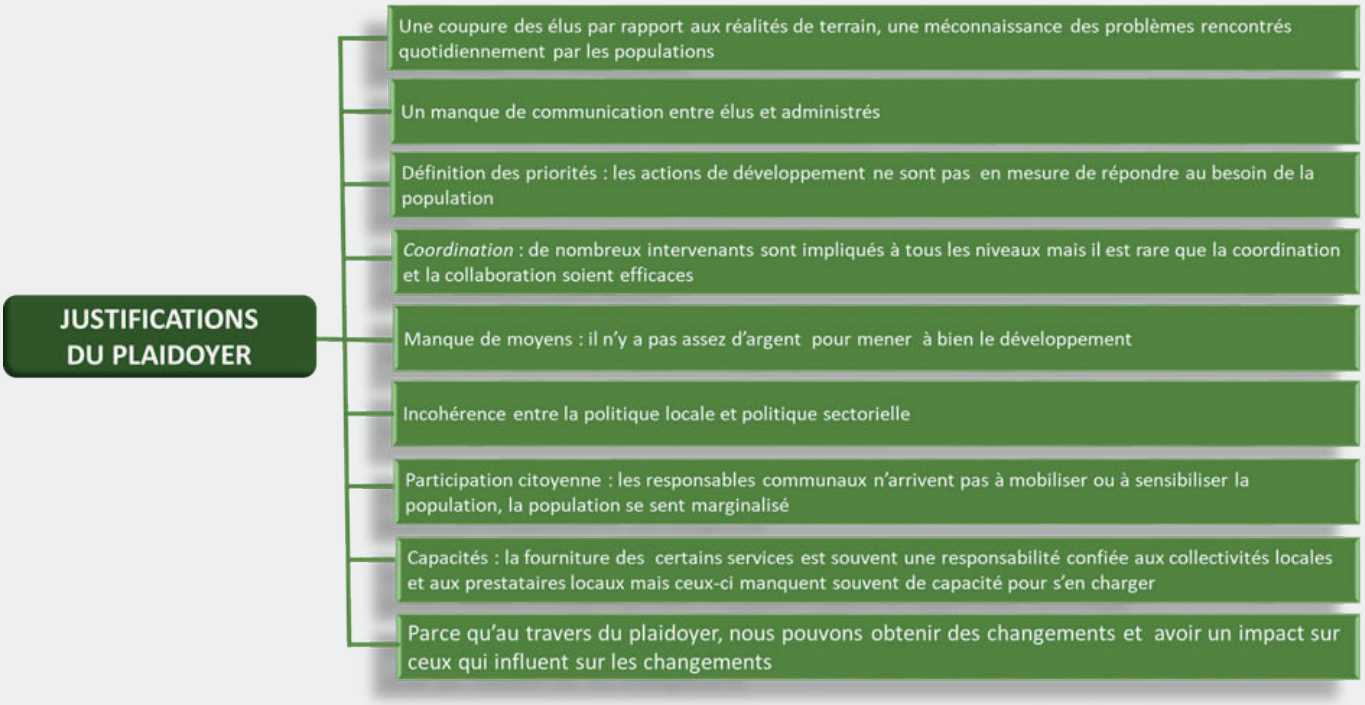
TRAVAIL EN RESEAU OU RESEAUTAGE

- Le réseau est un ensemble de personnes physiques ou morales qui travaillent ensemble pour une cause commune.
- Les réseaux de plaidoyer sont des groupes d'organisations et de personnes travaillant ensemble pour obtenir des changements des politiques, des lois ou de programmes concernant un thème bien particulier.

« En plaidoyer : le message se traduit en action pour faire changer, la démarche inspire les cibles à passer à l'action »

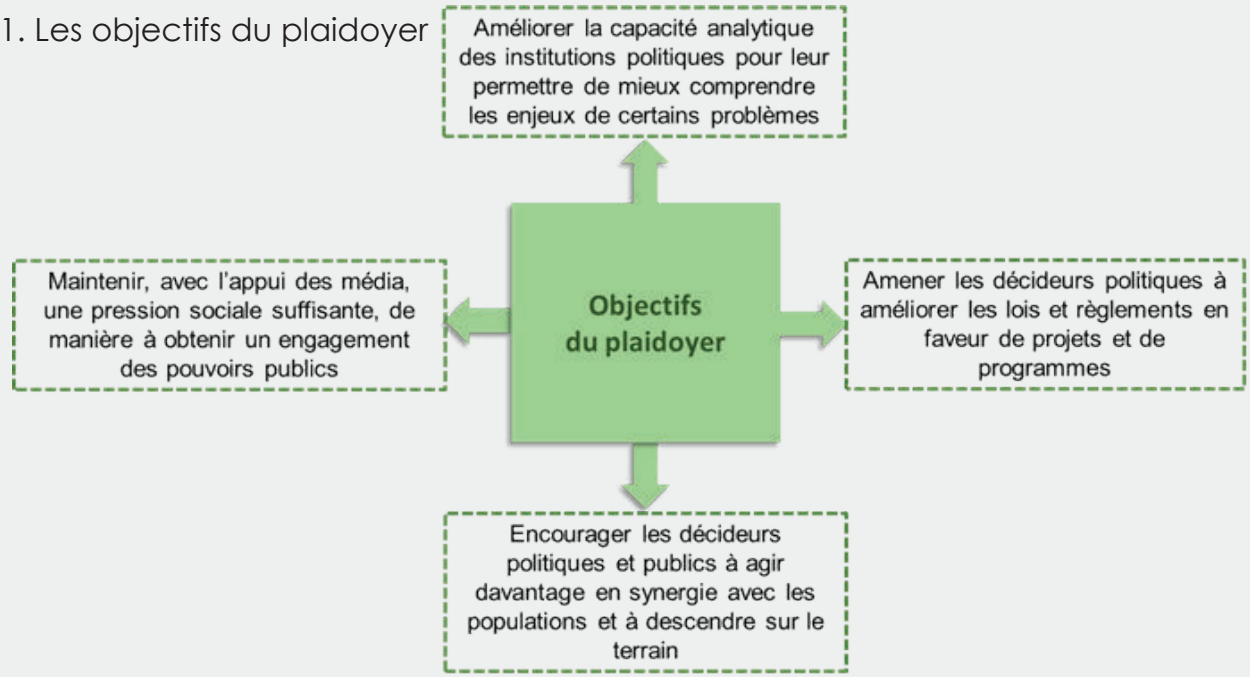
1.3. Les catégories des parties prenantes

2. Les contours du plaidoyer
2.1. Justifications du plaidoyer



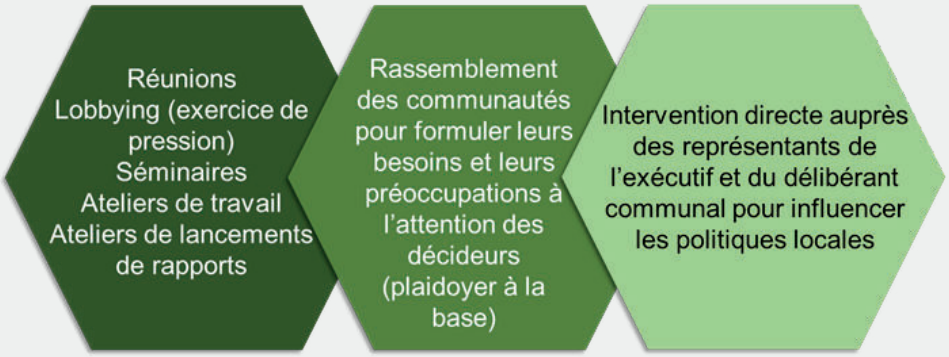
En conséquence : Manque de gouvernance dans le processus de développement local en termes de transparence, de participation et de redevabilité sociale.

1.1. Les objectifs du plaidoyer



« Le plaidoyer vise à améliorer les performances des décideurs, des élus et des autres acteurs politiques locaux pour une gestion plus efficace, démocratique et responsable d'une situation ou d'un problème. Il vise également à leur fournir des informations et outils permettant de déclencher une action politique le plus rapidement possible.
Ce sont les raisons pour lesquelles l'ADL accompagne les élus communaux dans le processus de développement local »

2.3. Quelle sorte de plaidoyer ?



2.4.Le plaidoyer efficace

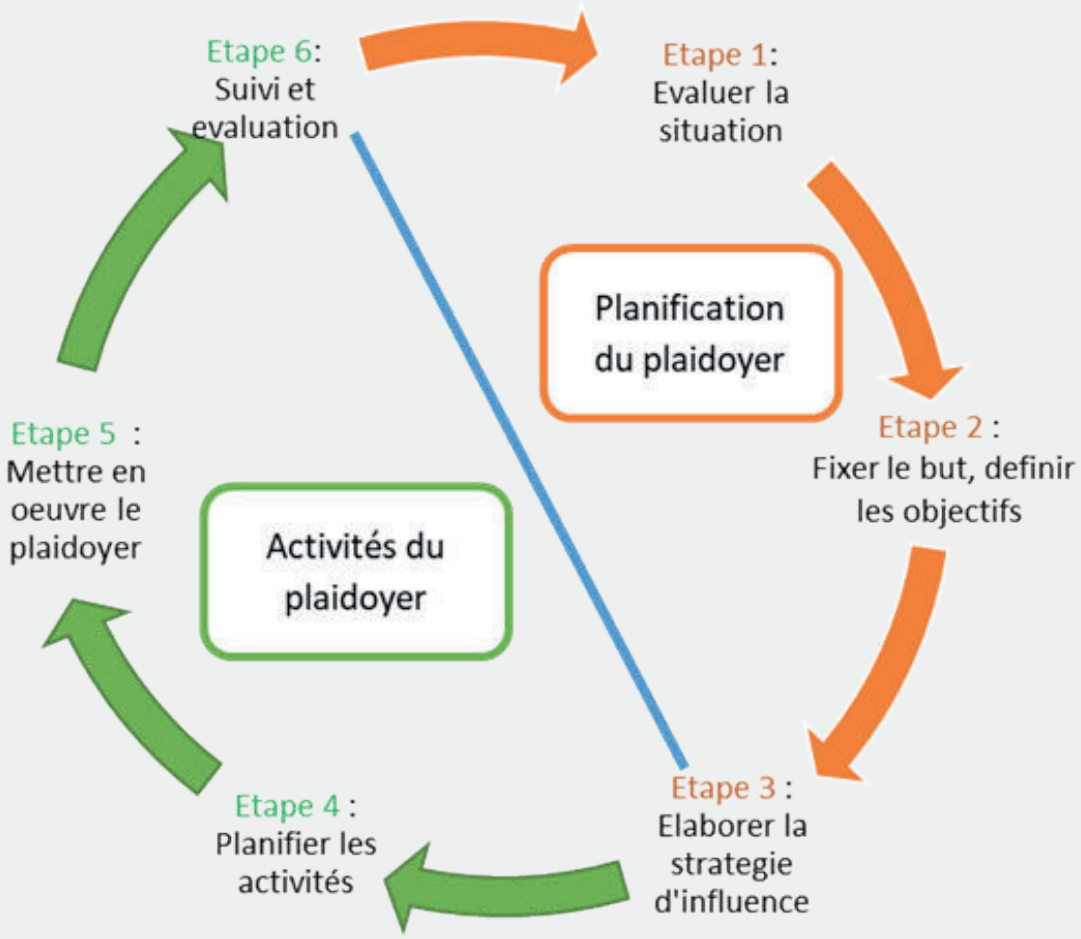
SEQUENCE V.2. : COMMENT MENER LE PLAIDOYER

.....

Objectif de la séquence :
A la fin de la séquence, l'apprenant sera capable de mener le plaidoyer adapté à la réalité locale.

.....

COMMENT MENER LE PMAIDOYER ? LES TAPES A SUIVRE



Planification du plaidoyer	englobe le processus grâce auquel les buts sont fixés, les cibles sélectionnées et les stratégies d'influence conçues.
Activités du plaidoyer	est le moyen par lequel le plan est mis en œuvre; elle englobe la formulation de messages et les activités d'exercice de pression entreprises

1. Planification du plaidoyer

ETAPES	FORMAT	PARTICIPANTS	ACTIVITES	RESULTATS
1. EVALUER LA SITUATION	Atelier de travail ou réunion	ADL et son équipe	Procéder à l'identification et analyse du problème : – Identifier, analyser les problèmes, les préoccupations, attentes de la population, les causes, les conséquences du problème, et les couches les plus touchées, si possible définir déjà les éventuelles solutions ; – déterminer sur quoi le plaidoyer va porter et s'assurer que le thème du plaidoyer correspond bien à un problème vécu par les populations ; – Collecter le maximum d'informations sur le thème en question : éléments des preuves, des chiffres, des illustrations, Il faut montrer aux décideurs politiques que l'on connait bien le sujet et qu'on se base sur des éléments objectifs, que la requête est légitime ; – Il s'agit de savoir « est ce qu'il y a une politique pour résoudre ce problème?, des décisions à prendre ? » – Procéder à l'auto évaluation : est ce que la Commune peut mener le plaidoyer ? est ce qu'elle adopte la bonne gouvernance ? est ce qu'elle dispose des moyens ? – Définir « quel type de changement cherchons-nous à obtenir ? ➢ Changements dans les politiques locales? Projet ou programme déjà élaboré? ➢ Changement dans les délibérations déjà prises? ➢ Changement dans les actes déjà pris par le Chef de l'exécutif? ➢ Changements dans la prise de conscience, les attitudes et les convictions d'un groupe de personnes ?	Document disponible contenant des analyses du problème, liste des changements souhaités, les éventuelles solutions.

ETAPES	FORMAT	PARTICIPANTS	ACTIVITES	RESULTATS
2. FIXER LE BUT ET DEFINIR LES OBJECTIFS	Atelier de travail ou réunion	ADL et son équipe	Définir le changement auprès des décideurs	But et objectifs bien définis et déterminés. À l'issue des recherches et d'une analyse des problèmes, et identification des types de changements : – exprimer les changements auxquels nous voulons assister comme **but**. – Après, rédiger **les objectifs** précis de vos activités de plaidoyer. Ce dernier devra englober deux éléments : ➢ le type de changement auquel nous voulons assister, et ➢ qui doit ou a besoin de changer..

REMARQUE : Les objectifs devraient être SMART

S — **SPECIFIQUE :** *Que souhaitez-vous réaliser exactement ?*

M — **MESURABLE :** *Saurez-vous quand vous aurez atteint votre objectif ?*

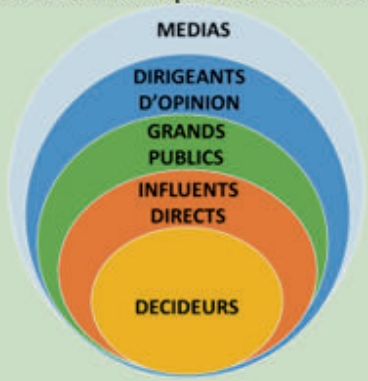
A — **ATTEIGNABLE :** *Votre objectif est-il pertinent et approprié pour toutes les parties prenantes et pour le problème à l'étude ?*

R — **REALISABLE :** *La réalisation de votre objectif est-elle réaliste et faisable, compte tenu des contraintes en termes de temps et de ressources ?*

T — **DELIMITE DANS LE TEMPS :** *D'ici combien de temps voulez-vous que cela se produise ?*

Exemple :

Problèmes	:	*eau salubre et assainissement*
But	:	*le programme d'hygiène et assainissement dans le programme d'enseignement*
Objectifs	:	*Convaincre le ministère de l'Éducation d'accepter d'adopter un programme national de promotion de l'hygiène, dans le cadre du programme d'enseignement pour tous les enfants du primaire et du secondaire, dans un délai de 12 mois*

ETAPES	FORMAT	PARTICIPANTS	ACTIVITES	RESULTATS
3. ELABORER LA STRATEGIE D'INFLUENCE	Atelier de travail ou réunion	ADL et son équipe	– Identifier, catégoriser et analyser les parties prenantes qui sont aptes à mener le plaidoyer : déterminer leurs maitrise des sujets en questions, leurs relation avec les décideurs, leurs engagement durant le processus. – Élaborer une stratégie d'influence avec les exercices de : ➢ ***La carte d'influence*** : C'est de placer, sur une cartographie, les cibles du plaidoyer par rapport à leur relation avec ceux qui ont de l'influence sur eux :  ▪ Les décideurs qui constituent le public plus important, ce sont eux qu'on doit influencer pour changer la politique, projet, programme, actions ou idées ▪ La couche suivante est constituée de ceux qui influencent les décideurs (conseillers proches, membre d'association) ▪ Puis viennent ceux qui exercent des influences moindre : grand public, dirigeants d'opinion, médias. ➢ ***La voie d'influence :*** Sera l'identification des moyens à employer pour influer sur notre cible. Pour ce faire, il faut sélectionner les voies par lesquelles nous pouvons concentrer l'influence sur eux. Une voie d'influence pourrait être : – Une relation personnelle directe (connaissance du responsable concerné qui travaille sur notre question?) – Une relation indirecte (un tiers pouvant exercer une pression sur la cible en notre nom ? Une couverture médiatique favorable	– Les parties prenantes capables de mener le plaidoyer identifiées, – Les cibles (les décideurs et leurs entourages) cartographié, – Les voies d'influence définies, ET – Le message et arguments disponibles.

ETAPES	FORMAT	PARTICIPANTS	ACTIVITES	RESULTATS
			rendrait-elle le responsable mieux disposé à effectuer des changements?) ➢ ***Définir le message clé, construire l'argumentaire*** – Il s'agit d'élaborer un message claire, bref pour résumer le changement qu'on veut provoquer ; – ensuite rédiger un argumentaire pour clarifier les démarches et démontrer les conséquences de l'inaction de la part des décideurs ; – enfin définir les supports permettant de transmettre le message.	

« Le propos du plaidoyer doit être convaincant »

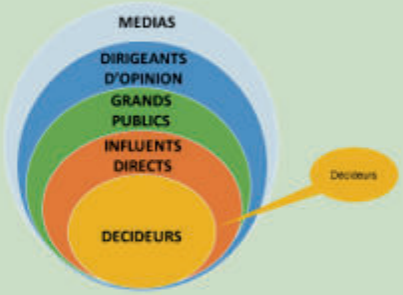
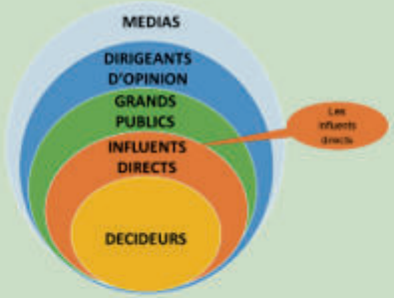
EXEMPLE :

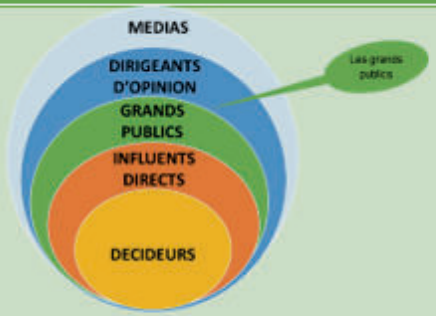
Vous formulez un message sur la problématique « eau, assainissement, hygiène ». « 10% de décès d'enfants moins de 5 ans sont dus à la diarrhée ». L'argumentaire se focalise sur : les causes de cette mortalité, éventuels objectifs et remèdes.

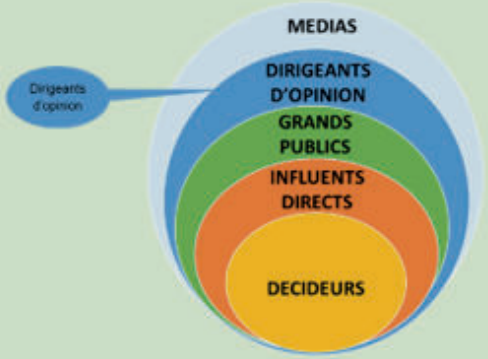
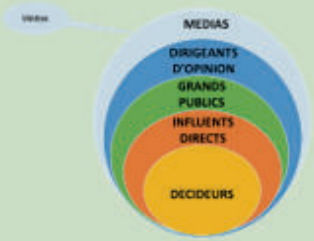
2. Les activités de plaidoyer

ETAPES	FORMAT	PARTICIPANTS	ACTIVITES	RESULTATS
4. PLANIFIER LES ACTIVITES DE PLAIDOYER	Atelier de travail	ADL et les parties prenantes identifiées dans l'étape 3	– Il s'agit de définir les activités à entreprendre, les périodes d'activités, les cibles, l'adaptation des messages à chaque cibles – Identifier les moyens et ressources nécessaires : moyens financier, les ressources humaines, relations, les partenaires.	Document de planification disponible.

Problèmes identifiés	Objectifs	Messages	Activités	Les décideurs (cibles)	Période	Responsables

ETAPES	ACTIVITES	DEMARCHES
5. METTRE EN ŒUVRE LE PLAIDOYER	***Se rendre directement auprès du décideur*** 	Se rendre directement auprès de la personne qui peut prendre la décision est le moyen le plus rapide d'arriver aux changements souhaités : – Bien rédiger le message avec les arguments, présenter aux décideurs tous les documents relatant les faits, les problèmes, les causes et les conséquences des problèmes ; – Entamer déjà les esquisses de solutions en leur proposant des changements souhaités.
	Se rendre auprès de l'entourage de décideurs (les influents directs) 	Se rendre auprès des influents directes du décideur (ses conseillers techniques, ses proches collaborateurs, etc.) : – Procéder à l'analyse des influents directs ; – Organiser une séance de travail avec eux en leur montrant : – les problématiques objet du plaidoyer, – l'esquisse des solutions aux problèmes, et – les changements souhaités. – Passe le message et les arguments de plaidoyer – Les parties prenantes chargées de mener le plaidoyer ici doit avoir la capacité de conscientisation. – Si possible, identifier les actions intéressant les décideurs.
	Plaidoyer du grand public	***a- Campagne publique*** Une campagne publique est un processus qui consiste à mobiliser l'opinion et à l'inciter à agir pour témoigner de son soutien en faveur de vos efforts de plaidoyer. Le principal objectif : c'est de prouver à vos cibles de plaidoyer que le problème en question préoccupe visiblement l'opinion et qu'il existe un vaste soutien en faveur de votre position. Un objectif important est d'influencer directement la perception du public et son attitude envers une question donnée pour, finalement, modifier son comportement. *PAR EXEMPLE :* – *MANIFESTATION : pouvant attirer une couverture médiatique*

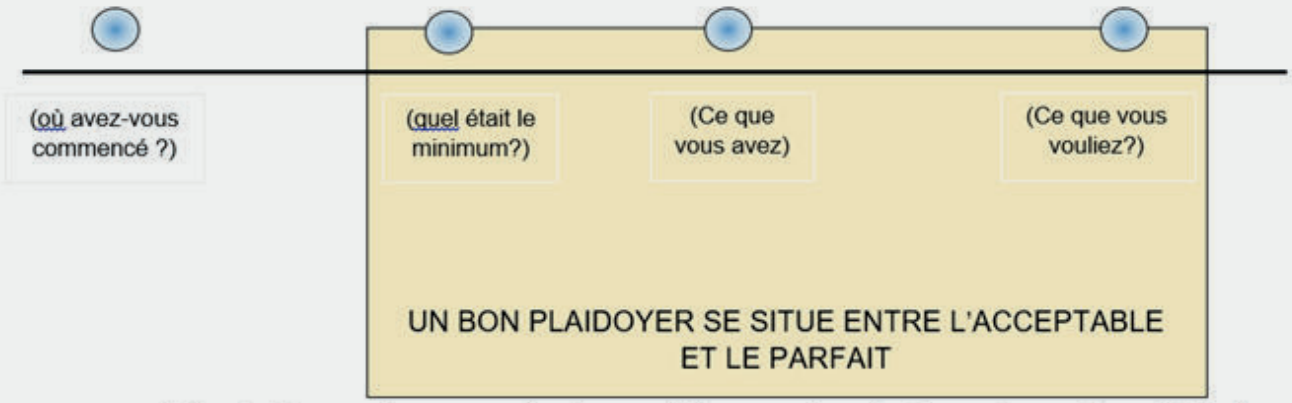
ETAPES	ACTIVITES	DEMARCHES
		– *PETITIONS : collecte d'un grand nombre de signatures, avec nom et adresse, peut être une manière efficace de démontrer un soutien massif en faveur de votre combat.*
		b- Plaidoyer à la base Le plaidoyer qui tente d'accroitre les capacités des communautés locales est parfois appelé « plaidoyer à la base ». Il s'agit de donner une voix aux communautés, notamment à celles qui sont vulnérables. En bref, cela revient à impliquer le plus possible les communautés locales et les leaders locaux dans les activités de plaidoyer. Le plaidoyer à la base consiste à donner aux populations qui sont directement touchées par le politique de développement, les capacités nécessaires pour devenir les acteurs clés à l'origine des changements requis et non plus des bénéficiaires passifs. Leur renforcement des capacités vise à : – Augmenter les compétences de lobbying, de négociation, de mobilisation du public, etc. – Augmenter les niveaux de connaissances : développer les connaissances, la prise de conscience, l'analyse des problèmes en présence, les causes sous-jacentes des obstacles, tels que la pauvreté, les inégalités et le manque d'accès à l'information – Améliorer les structures, y compris les mécanismes de coordination, le travail en réseau et le renforcement des organisations – Accroitre les ressources en termes de recherches, d'accès à l'information, de déplacements,

ETAPES	ACTIVITES	DEMARCHES
	Le plaidoyer auprès des dirigeants d'opinion 	Les « dirigeants d'opinions » sont des personnes ou associations, dotées d'expertises particulières, que les autres consultent sur des questions spécifiques. *Exemple : les activistes en genre, les personnes travaillant dans le domaine de la protection des enfants, le VIH/SIDA* Le décideur ne connait pas forcement les dirigeants d'opinion, mais le plaideur demande aux dirigeants d'opinion de : – signer des lettres destinées aux décideurs, – de parler à la presse, – d'apporter leur témoignage, ou – d'assister à des réunions avec les décideurs. Tous les documents de plaidoyer constituent la base de discussion avec les cibles du plaidoyer.
	Utilisation des médias 	– Les médias peuvent jouer un rôle significatif dans les campagnes publiques de plaidoyer. La télévision, la radio et la presse offrent des opportunités pour toucher les décideurs ou les faiseurs d'opinion, pour influencer plus largement l'opinion publique. – Ils peuvent apporter du plaidoyer directement auprès des décideurs par les articles du journal, émission spéciale à la radio ou TV , on peut proposer auprès des médias un communiqué de presse ou conférence de presse
	Lobbying	– Il peut s'agir d'un lobbying formel, par la rédaction de courrier et l'organisation de réunions, ou plus informel par des rencontres à l'improviste, des prospectus ou des invitations à des manifestations, etc. – Tous les efforts de lobbying ne pourront pas arriver à une conclusion et à un résultat positif sur le champ. Bien souvent, le lobbying peut se baser sur une première négociation avec des objectifs à plus long terme.
6. SUIVI - EVALUATION		**Le suivi :** – Il convient de s'assurer que les activités qui ont été programmées sont réalisées, arrivent à être organisées. – Il faut s'assurer que la stratégie mise en place va être suivie d'effets, – Il s'agira de rappeler autant que faire se peut aux décideurs l'importance et l'urgence de leur action. – Plus l'objectif n'est réalisable et précis, plus le suivi et l'évaluation seront faciles.

ETAPES	ACTIVITES	DEMARCHES
		L'évaluation : – Il s'agit, dans le temps, de constater si les activités menées auront atteint leur objectif, si les résultats escomptés sont là. *PAR EXEMPLE : Quelques temps après l'organisation du plaidoyer, il est bon de voir ce qui a été fait :* ➢ *Les élus ont-ils pris le problème en charge ? L'ont-ils inscrit sur leur agenda ? Ont-ils défini une stratégie ? Des actions ont-elles été menées ?* ➢ *Le comité de pilotage envisage-t-il d'organiser une nouvelle manifestation ? De se mobiliser à nouveau ?*

« L'action de plaidoyer ne doit pas être considérée comme une fin en soit mais comme le point de départ d'un changement de situation ».

COMMENT POUVONS-NOUS DEFINIR LA REUSSITE DU PLAIDOYER ?



⇒ L'évaluation montrera ce qui est acceptable, ce qui ne l'est pas et ce qui serait idéal.

Evaluer justement vos efforts. Tout ce qui dépasse le minimum est déjà une réussite et un pas en avant vers l'idéal

Session VI : MOBILISATION COMMUNAUTAIRE

Séquence VI.1. : Les contours de la mobilisation communautaire

INTRODUCTION

• La participation de tous dans le processus de développement est le fondement même du développement local ;
• L'ADL en tant qu'ANIMATEUR aura un rôle important à jouer dans la sensibilisation, la communication et la mobilisation, dans l'optique de susciter l'émergence d'un esprit d'initiative, notamment parmi les composantes sociales souvent oubliées des processus décisionnaires.
• L'ADL en tant qu'INTERFACE entre les élus et les acteurs locaux, doit susciter la participation de toute la population, met en réseau les compétences diverses et facilite le travail partenarial.
• La Mobilisation communautaire est considérée comme la clé de voute du développement local.

OBJECTIF INTERMEDIAIRE 5 :

A la fin de la session, les participants seront capables d'adopter les techniques de plaidoyer dans le cadre de la mobilisation sociale des acteurs.
Savoir quoi faire : Appliquer les techniques de plaidoyer face aux décideurs et détenteurs de pouvoir.

SEQUENCE V.1

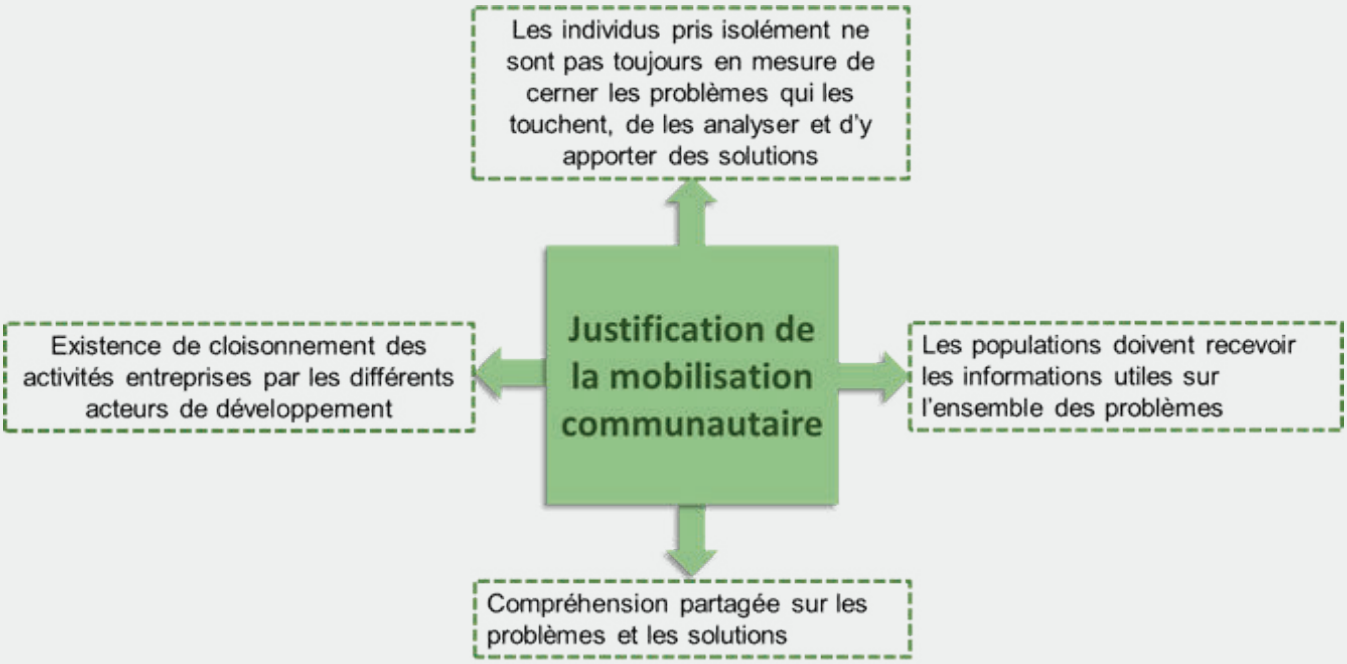
CADRAGE GENERAL SUR LE PLAIDOYER
Objectif de la séquence :
A la fin de la séquence, l'apprenant sera capable de maitriser les contours du plaidoyer.

1. Définition de la mobilisation sociale

MOBILISATION COMMUNAUTAIRE

- Une prise de conscience d'un problème dans la sphère publique et l'action qui en découle, à savoir l'organisation d'une stratégie afin d'agir face à ce problème. Les problèmes touchent la situation socioéconomique de la population, notamment : Santé, Risques et catastrophes, Environnement, Eau, Assainissement, hygiène, Sécurité, Éducation, etc.
- Un défi majeur des programmes de développement local, Elle est indispensable pour l'engagement, la responsabilisation et l'autonomie de la population et essentielle autour de ces différents problèmes.
- Elle permet de toucher toutes les franges sociales de la population (autorités locales, leaders communautaires, hommes, femmes, adolescents, enfants) en leur fournissant les informations de conscientisation sur des problèmes et les solutions.

2. Justification de la mobilisation communautaire



3. Les objectifs de la mobilisation communautaire

4. Populations concernées par la mobilisation communautaire

Les personnes physiques et entités morales interpelées directement ou non par le thème de la mobilisation sociale, et qui sont en mesure de participer au changement de la situation, qui ont une influence sur les populations, ou au contraire qui pourraient freiner le processus.

Parfois, la mobilisation peut porter sur un groupe social en particulier, par exemple les femmes, les jeunes, les étudiants, etc.

Il convient de faire prendre conscience aux groupes et aux individus des enjeux et du bien-fondé de la mobilisation.

C'est donc toute la société, la communauté qu'il convient de mobiliser.

Les populations concernées sont toutes les personnes qui partagent une même réalité, qui sont confrontés aux mêmes problèmes et difficultés.

5. Qui peut mobiliser la population ?

Pour atteindre un maximum de personnes, il est possible de se tourner vers des acteurs organisés qui pourront servir de relais au message à faire passer. On peut ainsi mobiliser :

Les ONG

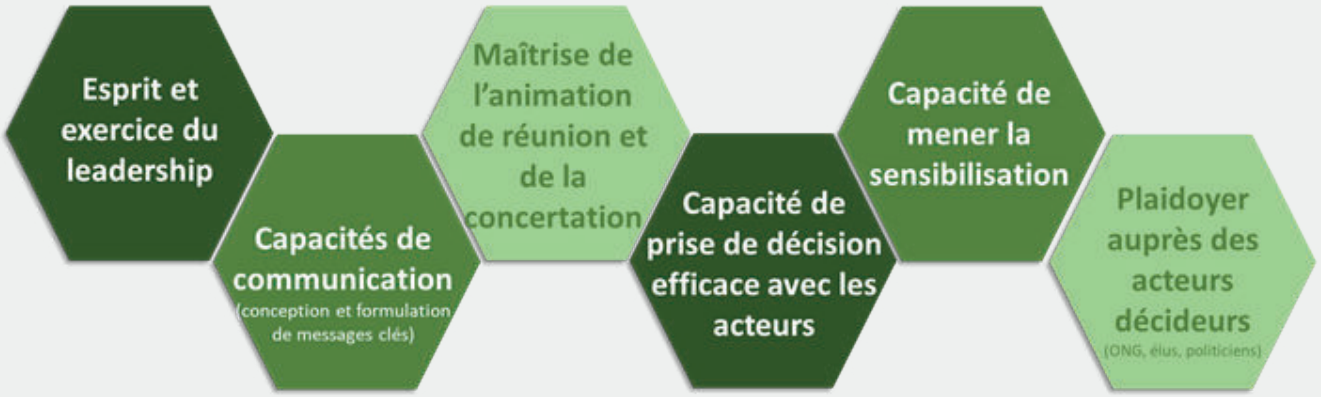
Elles sont devenues des acteurs incontournables. Grâce à leur capacité de mise en œuvre d'action participative, d'intervention rapide, de flexibilité dans l'action, elles ont beaucoup contribué à l'amélioration de situations problématiques, voire catastrophiques.
Il est important d'amener les ONG à s'impliquer dans des programmes afin que celles ci puissent attirer l'attention sur leurs réalisations, mener des activités de lobbying…

Les ORGANISATIONS COMMUNAUTAIRES DE BASE

Amener ces groupements à s'approprier une cause permet un gain de temps et une adhésion automatique de tous les membres. Les organisations communautaires de base permettent de toucher et de sensibiliser une grande partie de l'opinion car elles sont bien implantées localement et reconnues par les individus ; leur participation à la mobilisation peut susciter la confiance et attirer de nouvelles personnes.
De plus, à elles seules, elles peuvent prendre en charge et mettre en œuvre un vaste programme de mobilisation communautaire.

6. es principes de la mobilisation communautaire

7. Les outils associés à la mobilisation communautaire



SEQUENCE VI.2. : MENER LA MOBILISATION COMMUNAUTAIRE

.....

Objectif de la séquence

A la fin de la séquence, l'apprenant sera capable de planifier et d'opérationnaliser la mobilisation communautaire, de trouver ensembles des solutions aux problèmes touchant la population.

.....

PHASE 1 : PLANIFICATION DE L'ACTION DE MOBILISATION COMMUNAUTAIRE

1. Cadrage et identification des problèmes
Format : Réunion, contact direct auprès de la population
Participants : Chef de fokontany, représentants de la population par quartier
Objet : Collecter les problèmes, et éventuels problèmes (santé, éducation, sécurité, environnement, catastrophe naturelle, etc..) pouvant survenir au niveau des Fokontany, compréhension partagée sur les actions à faire (mobilisation communautaire)
Résultats : Document sur le contexte (problèmes, causes, conséquences) par Fokontany disponible

2. Prise de contact avec les autorités locale
Format : Séance de travail
Participants : Maire, et le personnel communal
Objet : Compréhension partagée sur le contexte, problèmes identifiés touchant la vie de la population, définir les démarches à suivre sur la mobilisation communautaire
Résultats : Aperçus des démarches à suivre sur la mobilisation communautaire

3. Constituer une équipe de pilotage chargé d'impulser la mobilisation communautaire
Format : Réunion communautaire
Participants : Leaders d'opinion notables, enseignants, agent communautaires de la sante, chefs fokontany, femmes leader, religions, STD, ……
Objet : Engager les représentants de la population et acteurs capables de proposer des solutions aux problèmes
Résultats : Equipe constituée

4.Élaborer un planning ou plan d'action et plan de communication ainsi que les ressources y afférentes pour la mobilisation sociale
Format : Atelier de travail
Participants : Equipe de pilotage
Objet : Avoir un plan d'action et plan de communication afin que la responsabilité soit partagée
Résultats: Activités sur la mobilisation planifiées

PHASE 2 : PASSER À L'ACTION EN MATIÈRE DE MOBILISATION COMMUNAUTAIRE

Passer à l'action de mobilisation communautaire signifie qu'il s'agit de procéder à l'action de sensibilisation, information, communication ainsi que le plaidoyer à l'intention des acteurs en vue de leurs impliquer à s'engager dans le processus du programme de développement.

1- Action de sensibilisation – information et communication
a. Sensibiliser et informer les populations sur la manifestation, les causes et les conséquences du problème

Format :
- Réunion publique,
- Organisation de caravane /marche
- Communication de masse : campagne médiatique (émissions radio, TV, presse écrite et en ligne)
- Assemblées communautaires (quartiers/villages)
- Communication interpersonnelle : visites à domicile, discussion en groupe,
- Diffusion des supports visuels

Participants :
• Les communautés de base au niveau du Fokontany concernés par le problème
Résultats:
• Les populations prennent conscience de la manifestation du problème
• Les populations connaissent les causes et les conséquences du problème
• Les populations connaissent le facteur socioéconomique du problème
• Les populations connaissent les services publics offerts et leurs droits à ces services

b. Amener les populations à s'organiser et à s'impliquer dans la recherche des solutions
Format :
• Collaboration avec les associations, OSC œuvrant dans le domaine concerné du problème
• Formation des associations en IEC/CCC et plaidoyer pour relayer le message
• Organisation des réunions de concertation avec les groupes spécifiques (associations des femmes, des jeunes….)
• Organisation des activités de masse
• Organisation de réunion de concertation
• Organisation de formation en IEC/CCC

Participants :
• Groupes spécifiques, associations,
Résultats:
• Les nombres des associations œuvrant dans le cadre du problème augmentent ;
• Implication de la population pour résoudre ensembles les problèmes

c. Mobiliser les Partenaires pour agir
Organiser des activités et évènements pour mobiliser les partenaires
• Développer des idées d'activités et d'évènements qui feront l'actualité, qui donneront aux gens des informations importantes et intéressantes.
• Le but de ces manifestations est d'amener les gens à s'associer de leur plein gré au projet.
Organiser des évènements informatifs et éducatifs
• Les forums, les séminaires, les cours sont des évènements utiles pour donner et échanger des informations significatives et intéressantes avec le public, les associations féminines...
Organiser des évènements pour sensibiliser et informer tout en divertissant
• Défilés, compétitions, évènements de rue… il faut attirer l'attention des médias et informer « sans en avoir l'air ». Il faut faire passer le message en mobilisant le plus grand nombre, de manière stimulante et amusante.

2-Action de plaidoyer

a. Améliorer la connaissance des élus, des décideurs sur les problèmes touchant la population

Format :
• Elaboration des outils d'appui des informations (rapports, brochure ….)
• Elaboratio des messages clés
• Réunion de concertation, lobbying,
• Réunion de discussion de groupe
• Organisation de rencontre entre les décideurs et la population concernée par les problèmes
• Organisation de rencontre entre les élus et les associations œuvrant dans les problématiques
Participants :
• Élus, décideurs, ONG, OSC

Résultats:
• Le niveau des connaissances des élus, leaders et décideurs politiques sur la manifestation, les causes et les conséquences du problème augmentent
• Les élus, leaders et décideurs politiques cernent les problèmes
• Les élus, leaders politiques maitrisent bien les facteurs socio- économique du problème.
• Les élus locaux vont comprendre leur rôle et leurs responsabilités par rapport aux compétences transférées

b.Amener les élus, leaders et décideurs politiques à conduire des actions favorisant l'amélioration de la situation
Format :
• Élaboration et distribution de brochures à l'attention des élus politiques retraçant les arguments en faveur du problème ;
• Organisation de rencontres entre les décideurs politiques pour présenter des esquisses de la solution aux problèmes ;
• Organisation de conférences avec les élus sur les droits de la population ;
• Diffusion de documents informatifs ;
• Engager les médias à s'impliquer ;
• Élaboration de reportages télévisuels, radio et écrits sur le problème ;
• Organisation d'émissions de sensibilisation à la radio ;

Participants :
• Elus, décideurs politique, PTF

Résultats:
• Les élus politiques vont engager des moyens supplémentaires pour mener des projets pour l'amélioration de la situation ;
• L'engagement des média est accru ;
• Les élus vont contribuer à la prise en charge des solutions ;

PHASE 3 : LA RESOLUTION DU PROBLEME

1-Elaborer un plan d'action
Format :
• Atelier de concertation
Objet :
• Discussion, débat sur la recherche des solutions réalisables en vue de résoudre le problème
• Élaboation plan d'action dont l'objectif est de définir les activités à entreprendre et la responsabilité de chacun
Participants :
• Le Maire de la commune, représentant de la population , ONG, Association, organe exécutif et délbérant de la commune, religieux, notables, STD , …
Résultats :
• Plan d'action validé

2- Validation auprès des conseillers communaux du plan d'action élaboré
Format: Session extra ordinaire de l'organe délibérant
Objet : Présentation du plan d'action auprès les membres conseil pour la délibération du plan d'action
Participants : Les membres conseil communal
Résultats : Plan d'action validé

3- Information – communication de la population sur l'existence du plan d'action
Format : Descente au niveau de chaque fokontany
Objet : Faire connaitre auprès de la population le plan d'action élaboré ;
Cela leur permettra de mieux s'approprier le projet qui doit devenir véritablement « LEUR PROJET »
Participants :Les différents responsables indiqués dans le plan d'action
Résultats : Adhésion de la population dans la mise en œuvre du plan d'action

4- Mise en œuvre du plan d'action
Format : Exécution des activités définies dans le plan d'action
Objet : Informer les acteurs responsables dans la mise en œuvre du plan d'action
Participants : Selon indications dans le plan d'action
Résultats : Amélioration de la situation

5- Organiser le suivi et l'évaluation du plan d'action
SUIVI :
Format : Réunion de suivi
Objet : Contrôler la bonne mise en œuvre du plan d'action
Participants : Toutes les parties prenantes
Résultats : Avancement du plan d'action

ÉVALUATION

Format: Evaluation participative
Objet: Si les activités ont été toutes bien exécutées
• Si les résultats attendus ont été obtenus
• Les difficultés rencontrées en cours d'exécution
• Les solutions apportées
Participants : Toutes les parties prenantes
Résultats: Amélioration, changement

EXEMPLE TYPE DE CONTEXTURE D'UN PLAN D'ACTION COMMUNAUTAIRE

Il est fortement recommandé d'avoir une vision claire de ce qu'il va falloir faire et de comment le faire. C'est pourquoi l'élaboration d'un plan action communautaire s'impose.
Il existe plusieurs avantages à mettre au point un Plan d'action communautaire :
• Éviter les confusions dans les activités et sur les étapes du déroulement du processus
• Connaître le niveau d'avancement de l'activité à chaque étape
• Faire en sorte que tous les acteurs identifient clairement quel rôle ils doivent jouer
Le plan d'action doit être simple et contenir des informations précises à mettre en œuvre selon un calendrier précis.

Contexte (problèmes)	Objectifs	Activités	Bénéficiaires/ Cibles	Responsables	Indicateur	Période	Ressources

RESUME ET LIENS ENTRE LES SIX SESSIONS

Chaque session traité durant cette formation porte respectivement les lettres suivantes :
A : Leadership
B : Communication
C : Organisation et animation d'une réunion
D : Prise de décision
E : Plaidoyer
F : Mobilisation communautaire
On attribue un numéro à chaque participant. A tour de table, on invite chaque participant à établir les liens entre les sessions correspondantes à la case de son numéro et qui constitue l'intersection de la ligne et de la colonne de deux sessions différentes.

	A	B	C	D	E	F
A		1	2	3	4	5
B	6		7	8	9	10
C	11	12		13	14	15
D	16	17	18		19	20
E	21	22	23	24		25
F	26	27	28	29	30	

EXERCICES PRATIQUES

SESSION I: LEADERSHIP

Séquence I.1. : Cadrage général sur le leadership.

• Quels sont les rôles prioritaires et les qualités les plus déterminantes du leader?
• Comment définissez-vous le leadership?
• En tant que leader en matière de développement comment appliquer les rôles et qualité dans votre travail ?

Séquence I.2. : Les styles de leadership.

• Quels sont les différents styles de leadership ?
• Comment déterminer les critères de choix du style de leadership à adopter devant une situation donnée ?

Jeu de pyramide :

• Déterminerez le style de leadership que le leader peut utiliser;
• Dites ce qui a déterminé le choix du style adopté par le leader dans chaque cas.

Séquece I.3. : Cas pratique de leadership de l'ADL.

• Comment adopter le style de leadership avec la population, avec les autres acteurs de développement et avec les STD

Travaux de groupes tournants : trois groupes qui discutent de leadership de l'ADL :

• Avec la population
• Avec les autres acteurs
• Avec les STD

SESSION II : COMMUNICATION

Séquence II.1. : Cadre général sur la communication.

• Comment définissez-vous la communication ?
• Quel lien y a-t-il entre information et communication ?

Travail par pair :

• Quelle sont l'utilité de la communication dans votre collectivité ?
• Quels sont les obstacles à la communication entre les acteurs ?
• Comment comptez-vous les surmonter ?

Séquence II.2. : La communication de l'ADL dans le processus du développement local.

Travail par pair :

• Quels sont les éléments en prendre en compte pour communiquer efficacement en tant qu'émetteur et récepteur de message ?

Travaux de groupe : en 2groupes

• Quels sont les étapes à suivre et moyens pour communiquer efficacement avec les médias
• Quels sont les étapes à suivre et préparations à faire pour communiquer efficacement avec les populations

Séquence II.3. : Elaboration d'un plan de communication.

• Définir ce que c'est un plan de communication
• Quelles sont les intérêts d'un plan de communication ?

Exercices de simulation : travaux de groupe (3 groupe) sur l' « Élaboration d'un plan de communication »

Restitution et synthèse de chaque groupe.

SESSION III : ORGANISATION ET ANIMATION D'UNE REUNION

Séquence III.1. : Généralités sur la réunion.

• Comment définissez-vous une réunion ?

Jeux de piramyde :

• Quelles sont les différents types de réunion ?

• Quelles sont les utilités d'une réunion ?

Séquence III.2. : Schéma général d'une réunion.

• Quels sont les différentes étapes pour mener une réunion efficace ?

Travail par pair : sur 2 flipcharts

• Comment organiser une réunion ?

• Conduite d'une réunion : quels sont les critères d'une réunion bien conduite ?

Séquence III.3. : Cas pratique d'organisation et d'animation de réunion.

• Qui sont les acteurs, responsables au niveau de la Commune avec qui l'ADL doit organiser une réunion ?

Jeux de rôle : simulation par groupe sur l'organisation et animation :

• réunion avec le Maire

• une réunion publique

• une réunion de concertation

SESSION IV : PRISE DE DECISION

Séquence IV.1. : Cadre général de la prise de décision.

• Comment définissez-vous une prise de décision ?

Travail par pair :

• Comment peut classifier la décision à prendre ?

Séquence IV.2. : Les différentes formes de prise de décision.

• Quels sont les différentes formes de prise de décision ?

Etudes de cas :

• L'ADL face à une situation d'urgence qui nécessite une prise de décision efficace : rupture d'un pont reliant deux Fokontany.

• Amener les ADL à circonscrire le problème en vue de trouver des solutions adéquates.

Séquence IV.3. : Le processus de prise de décision.

• Quels sont les étapes de prise de décision ?

Travaux de groupe :

• Dans le cadre de votre travail, comment procédez-vous ou quelles étapes avez-vous suivies pour prendre une décision ?

Exercice de simulation collective sur la méthode de priorisation par paires

SESSION V : PLAIDOYER

Séquence V.1. : Cadre général du plaidoyer.

• Définir le plaidoyer ?
• Enumérer, définir les concepts apparentés ?

Jeux de piramyde :

• Justifications et objectifs du plaidoyer ?
• Quels sont les différents types d'activités de plaidoyer ?

Séquence V.2. : Comment mener un plaidoyer.

• Quels sont les différentes étapes à suivre pour mener à bien l'action du plaidoyer ?

Travaux de groupe : définir les Participants et les Activités dans différentes étapes du plaidoyer :

• Etape 1 et Etape 2
• Etape 3 et Etape 4
• Etape 5 et Etape 6

Exercice de simulation : stratégie d'influence par 3 groupes

• Carte d'influence
• Voie d'influence
• Messages et argumentaires

SESSION VI : MOBILISATION COMMUNAUTAIRE

Séquence VI.1. : Les contours de la mobilisation communautaire.

• Comment définissez-vous la mobilisation communautaire ?

Travail par pair : sur trois papiers flipchart pour :

• Les justifications, les objectifs et les concernés par la mobilisation communautaire
• Quelles sont les différentes sortes de mobilisation communautaire ?

Séquence VI.2. : Mener une mobilisation communautaire.

• Comment menez-vous les actions de mobilisation communautaire ?

Travaux de groupe : sur les étapes de la mobilisation communautaire

• Planification de l'action de mobilisation communautaire (format, objets, résultats)
• Action de mobilisation communautaire (format, cibles, résultats)
• Résolution du problème (format, objets, résultats)

Exercice de simulation : sur l'élaboration d'un plan d'action avec les 3 groupes précédents

ANNEXES

ANNEXE I
CANEVA DE FICHE DE RENSEIGNEMENT DES FOKONTANY AU SEIN DE LA COMMUNE

COMMUNE : ……..
FOKONTANY :……..
Concernant le Fokontany :
• Nombre du quartier :
• Population (nombre) : Homme ? Femme? Tranche d'âge? :
• La situation de la population :
• Cas particulier des femmes et des jeunes :
• Infrastructures existants :
• Santé:
• Education:
• Route:
• Marché communal:
• Adduction eau potable:
• Assainissement:
• Hygiène:
• Electricité:
• Environnement:

LES PROBLEMES:
1) A
2) B
3) C
4) ……..

LES POTENTIALITÉS LOCALES:
1) A
2) B
3) C
4) ……..

ANNEXE 2 : CANEVA DE COMPTE RENDU D'UNE MISSION

Objet de mission :
Lieu de mission :
Date :
Missionnaires :

A- OBJECTIFS DE LA MISSION :

B- CONTEXTE :

Les problèmes du lieu de mission :
- Social
- Economique
- Société
- Infrastructure
- Administration
- Moyens

C- DEROULEMENT DE LA MISSION :
- Concertation
- Décision et solution adoptées
- Résultats obtenus

D- CONCLUSION

Lieu, Date :.....

Signature

ANNEXE 3 : CANEVA DE PROCES VERBAL DE REUNION

COMMUNE : ……..
FOKONTANY :……..
PROCES VERBAL DE REUNION N° : ……
L'an (lettres) ……, et (date en lettres) ……à ……heures.

S'est réuni : à…… le (la, les) …… Suivant convocation n°…… du …… par ……..
Etaient présents (selon la fiche de présence) : ……
Ordre du jour :
1. ……
2. ……
3. ……..

Synthèse des discussions :
……
……
……
……
……
……
A l'issue des discussions, le (la, les) …… a (ont) adopté les recommandations suivantes :
1. ……
2. ……
3. ……
4. ……
5. ……

La séance est levée à …… heures.

Fait à ……

ANNEXE 4 : CANEVA DE RAPPORT D'ACTIVITES

Un rapport d'activités décrit les activités réalisées durant une période déterminée. Il est trimestriel, semestriel ou annuel. Un bon rapport d'activité suppose des bilans réguliers (hebdomadaires, mensuels)

PREMIERE PAGE
COMMUNE :
• Titre de rapport :
• Période (exemple : rapport trimestriel ou semestriel) :
• Le nom du rapporteur :
PREAMBULE :
• Présentation synthétique du rapport
Exemple: ce rapport présente le déroulement des activités relatives……

INTRODUCTION
Description du rapport (ex : rapport semestriel du projet X retraçant les activités de janvier à juin 2021) :
Le contexte et les objectifs :
Contexte : (date de début du projet, période charnière)
Objectifs : Ex : Ce rapport est la synthèse de l'analyse des activités, de leur déroulement et des problèmes identifiés. Il vise à informer les partenaires financiers, institutionnels et techniques des résultats...
La présentation sommaire des activités et des résultats obtenus

L'annonce du plan
DEVELOPPEMENT
• Pour chaque partie (I, II, III...) et sous partie (I.1; I.2; II.1, II.2...) :
• Présenter le déroulement des activités.
• Répondre aux questions : A qui ? Quand ? Quoi ? Pour qui ? Pourquoi ? Comment?
• Enoncer les points forts et faibles
• Faire référence aux annexes dans le corps de texte
• Emettre des suggestions et proposer des perspectives.

CONCLUSION
Synthèse du rapport : bilan général – peut être accompagné d'une fiche résumé d'une page.

ANNEXES
Présentation des éléments de preuves de la réalisation des activités (photos , fiche de présence, chiffre)

ANNEXE 5 : CANEVA DE TABLEAU PRESENTANT LES ACTEURS AU NIVEAU DE LA COMMUNE

N°	Structure	Domaine d'activités	Nom et prénoms	Fonction	Adresse	Contact (Tél, mail.)	Observations

ANNEXE 6 : CANEVA DE FICHE DE PRESENCE DE REUNION

N°	Nom et prénoms	F/M	Lieu (fokontany , commune , district)	Fonction	Téléphone	E-mail	Emargement
01							
02							
03							
04							
05							

REPOBLIKAN'I MADAGASIKARA
Fitiavana - Tanindrazana - Fandrosoana

MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR
ET DE LA DÉCENTRALISATION

INSTITUT NATIONAL
DE LA DÉCENTRALISATION
ET DU DÉVELOPPEMENT LOCAL

PLANIFICATION, PROGRAMMATION, MISE EN OEUVRE ET SUIVI DE LA MISE EN OEUVRE

MANUEL DE L'APPRENANT

AVRIL 2021

En collaboration avec :

TABLE DES MATIÈRES

PARTIE I : INTRODUCTION..... 2
PARTIE II : PRESENTATION DU MODULE 3
IDEMARCHE PEDAGOGIQUE
II. OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE 4
III. OBJECTIFS DES SESSIONS ET INTITULES DES SEQUENCES 5
IV. PREREQUIS A LA FORMATION 6
V. CONDITIONS TECHNIQUES 7
PARTIE III : CONTENUS DE LA FORMATION 7

SESSION I : MONTAGE ET GESTION DE PROJET 8
SEQUENCE I.1. : NOTION D'UN PROJET DE DEVELOPPEMENT LOCAL
SEQUENCE I.2. : IDENTIFICATION D'UN PROJET .
SEQUENCE I.3. : FORMULATION D'UN PROJET
SEQUENCE I.4. : DOCUMENTATION ET PRESENTATION D'UN PROJET
SEQUENCE I.5. : APERCU SUR LA GESTION DE PROJET
EXERCICES PRATIQUES DE LA SESSION I : MONTAGE ET GESTION DE PROJET

SESSION II : RECHERCHE DE PARTENARIAT POUR LA REALISATION DE PROJETS 40
SEQUENCE II.1. : GENERALITES SUR LE PARTENARIAT
SEQUENCE II.2. : MISE EN PLACE D'UN PARTENARIAT
SEQUENCE II.3. : GESTION D'UN PARTENARIAT
SEQUENCE II.4. : INFORMATIONS SUR LES BAILLEURS ET LES PTF
SEQUENCE II.5. : MOBILISATION DES RESSOURCES ENDOGENES
EXERCICES PRATIQUES DE LA SESSION II : RECHERCHE DE PARTENARIAT
POUR LA REALISATION DE PROJETS

SESSION III : NOTIONS SUR L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE 60
SEQUENCE III.1. : DEFINITION DE L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE
SEQUENCE III.2. : SCHEMA D'AMENAGEMENT COMMUNAL (SAC)
EXERCICES PRATIQUES DE LA SESSION III : NOTIONS SUR L'AMENAGEMENT
DU TERRITOIRE

SESSION IV : MARKETING TERRITORIAL 67
SEQUENCE IV.1. : DEFINITION DU CONCEPT D'ATTRACTIVITE
SEQUENCE IV.2. : DEMARCHE DU MARKETING TERRITORIAL
EXERCICES PRATIQUES SUR LA DEMARCHE DU MARKETING TERRITORIAL
SEQUENCE IV.3. : OUTILS ET BONNES PRATIQUES EN MARKETING TERRITORIAL

SESSION V : BASE DE DONNEES 78
SEQUENCE V.1. : DEFINITION ET MISE EN PLACE D'UNE BASE DE DONNEES
SEQUENCE V.2. : GESTION D'UNE BASE DE DONNEES

PARTIE I : INTRODUCTION

Le développement local est un processus de création d'une dynamique durable sur un territoire qui mobilise les acteurs locaux autour de la définition et de la réalisation de leur projet global (social, économique, culturel et environnemental). Ainsi, toutes les composantes de la population sont amenées à s'exprimer, à s'impliquer dans la prise de décision et dans la mise en oeuvre de solutions, basées sur la valorisation optimale des ressources locales, permettant de résoudre leurs problèmes de façon appropriée.
L'article 3 de la loi organique 2014-018 stipule que « la politique de décentralisation constitue un programme d'actions délibérées et coordonnées en vue du développement participatif, équilibré et harmonieux du territoire de la République ».
L'objectif de la décentralisation est d'assurer la promotion du développement du territoire par la recherche d'une plus grande intégration et d'une mobilisation de la population à tous les niveaux. Dans l'article 4 de cette loi organique, la décentralisation se traduit par le transfert aux Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD) des compétences qui leur sont propres et distinctes de celles de l'Etat.
Ainsi, par ces différentes compétences transférées, l'Etat confie aux CTD un certain nombre de prérogatives et de fonctions qui touchent à des aspects fondamentaux des conditions de vie des populations locales : éducation, santé, foncier, environnement, aménagement du territoire, etc. Elles ont donc davantage de responsabilités pour planifier des projets locaux pertinents et adaptés à chaque territoire.
Grâce à la décentralisation, le processus de décision politique peut être plus proche des populations, favorisant ainsi l'émergence d'une démocratie de proximité.
Dans le cadre de la dynamique du développement local et de la décentralisation, le profil de l'Agent de Développement Local (ADL) émerge en tant que professionnel ayant une vision transversale du développement d'un territoire communal ou intercommunal. Travaillant avec les acteurs et les partenaires présents sur le territoire, l'ADL participe à la dynamisation du territoire en vue d'élaborer et de mettre en oeuvre une stratégie globale d'aménagement et de développement du territoire communal qui intègre des préoccupations d'ordre économique, social, culturel, agricole et environnemental. Interface entre les élus et les acteurs locaux, il suscite la participation de la population, met en réseau des compétences diverses et facilite le travail partenarial.
L'ADL est amené ainsi à réunir régulièrement l'ensemble des acteurs dans un processus de réflexion et de participation à la prise de décision dans le cadre de l'élaboration et de la mise en oeuvre des différents outils de planification du développement communal, à l'instar du Schéma d'Aménagement Communal (SAC) et du Plan Communal de Développement (PCD).
Dans ce contexte, l'Institut National de la Décentralisation et du Développement Local (INDDL) a prévu de renforcer les capacités de l'ADL sur la thématique spécifique de la planification, de la programmation, de la mise en oeuvre et du suivi de la mise en oeuvre, incluant des thèmes sur le montage et la gestion de projet, la recherche de partenariat, les notions en aménagement du territoire, le marketing territorial et la banque de données.
Pour ce faire, l'INDDL, en partenariat avec le Projet de Développement Communal Inclusif et de Décentralisation (ProDéCID) de la Coopération technique allemande à Madagascar (GIZ Madagascar) a appuyé l'élaboration de référentiels de métiers, de formation et de certification des agents communaux permettant de proposer des formations à distance et certifiantes aux agents des Communes. L'étape actuelle consiste en l'application de ces référentiels de formation et de certification pour le métier d'Agent de Développement des Communes rurales (1ère et 2ème catégorie), ce qui suppose, l'élaboration du présent module de formation.

PARTIE II : PRESENTATION DU MODULE
IDEMARCHE PEDAGOGIQUE

Basée sur la démarche pédagogique inductive (du particulier au général, de la pratique à la théorie) et active centrée sur l'expérience de l'ADL, la présente formation privilégie un dispositif pédagogique de type hybride mêlant, à la fois, formation présentielle, éventuellement, par visioconférence et formation à distance, soit en travail individuel, soit en apprentissage par les pairs.

Au fait, des cours magistraux destinés à l'ensemble des apprenants pourraient être organisés en présentiel, via visioconférence éventuellement, suivant les besoins spécifiques des apprenants. Ces séances présentielles se porteraient essentiellement sur des thématiques complexes ou sur demandes spécifiques exprimées par les Communes. Elles seront de courte durée et espacées par des travaux pratiques en situation professionnelle. Le déroulement et les détails sur ces travaux pratiques sont consignés dans le chapitre relatif aux activités pédagogiques et dans l'agenda présenté ci-après.
Par contre, la formation à distance, basée sur un travail individuel de l'apprenant, sera suivie de séances d'encadrement assurées par des formateurs-accompagnateurs et/ou des personnes ressources issues des Services Techniques Déconcentrés (STD), dont la fréquence sera définie par l'ensemble des apprenants. Afin de permettre aux encadreurs de bien assurer leur rôle d'accompagnateurs et de bien cibler les lacunes de chaque apprenant pour pouvoir les redresser, chaque apprenant est sollicité de transmettre en avance, à l'endroit de ces encadreurs, les résultats des évaluations formatives de l'ensemble des sessions de formation, suivant les deadlines et les consignes prévus, à cet effet, dans l'agenda de la formation.

Enfin, l'apprentissage par les pairs se présente sous deux (02) formes :
 Le tutorat par les pairs : Destiné exclusivement pour un petit groupe de deux (02) à six (06) personnes localisées dans les Communes de même périmètre géographique (pour faciliter les déplacements), l'organisation de ce type d'apprentissage sera confiée aux apprenants eux-mêmes avec l'aide de pairs-tuteurs sélectionnés parmi les agents communaux déjà certifiés et ayant la volonté de transmettre leurs connaissances et leur savoir-faire pratique. Dans la mesure du possible, ce dispositif est censé remplacer les accompagnements effectués par les formateurs ; néanmoins, dans le cas où les pairs-tuteurs ne sont pas disponibles pour des raisons d'ordre technique ou géographique, des formateurs-accompagnateurs externes seront mobilisés à leur place. Comme précédemment, le déroulement et les détails sur ce type d'apprentissage par les pairs-tuteurs sont consignés dans le chapitre relatif aux activités pédagogiques et dans l'agenda y afférent.

 L'échange entre pairs : Organisé sous forme d'ateliers ou de visites pédagogiques directement auprès des Communes, ce type d'apprentissage sera réservé pour un groupe plus large et dont les thématiques à traiter seront laissées au choix des apprenants. Les orientations sur le déroulement et les détails des rencontres entre les pairs sont fournies dans le chapitre relatif aux activités pédagogiques, reprises dans l'agenda de la formation.

II. OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE

Selon le référentiel de formation destiné aux Agents de Développement Local (ADL), la présente formation fait partie des thématiques spécifiques des modules de leur formation, intitulées « Planification, programmation, mise en oeuvre et suivi de la mise en oeuvre », incluant les sous-thèmes suivants : Montage et gestion de projet ; Recherche de partenariat ; Notions en aménagement du territoire ; Marketing territorial et Banque de données.

A. Objectif général :

A la fin de la formation, l'apprenant est capable d'accompagner le processus de planification et de la mise en oeuvre des projets communaux.

B. Objectifs spécifiques :

1. Savoir :

- Connaître le contexte surtout local et clarifier l'environnement du projet ;
- Maîtriser quelques concepts autour d'un projet ainsi que les éléments pouvant conditionner sa réussite ;
- Connaître la base de travail d'un ADL dans la réalisation et la mise en oeuvre participative d'un programme de développement défini par les Communes.

2. Savoir-faire :

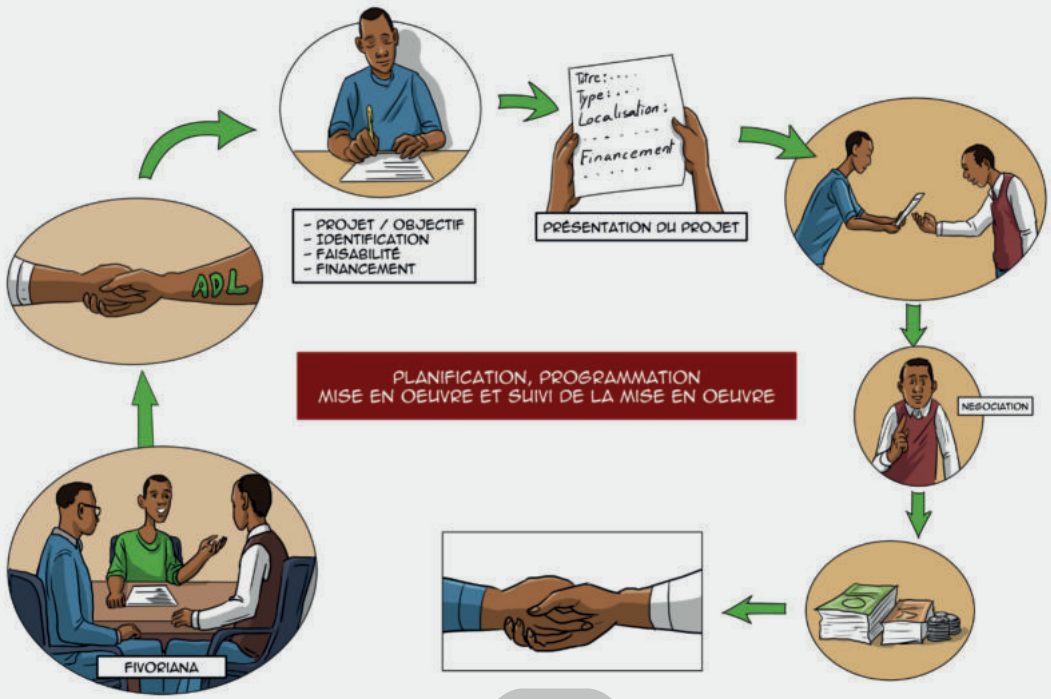
- Traduire une idée en projet concret ;
- Maîtriser les outils de gestion des projets communaux selon la technique du monitoring, basée sur l'établissement d'une base de projets, l'inventaire ordonné et le tableau synoptique de ces projets.

3. Savoir-être/savoir devenir :

- Appliquer les méthodes et démarches de montage d'un document de projets à partir d'un canevas proposé ou un canevas exigé par les PTF ;
- Présenter, défendre et négocier un document de projet.

4. Savoir quoi faire :

- Contribuer activement et efficacement au développement de la Commune par la mobilisation des différentes parties prenantes et la réalisation participative



III. OBJECTIFS DES SESSIONS ET INTITULES DES SEQUENCES

Session I : Montage et gestion d'un projet (01 journée 3/4)
Objectif spécifique :
A la fin de cette session, le participant est capable de produire un document valable de projet de développement local.
Séquence1- Notion d'un projet de développement local
Séquence 2- Identification d'un projet
Séquence 3- Formulation finale du projet
Séquence 4- Documentation et présentation d'un projet.
Séquence 5- Gestion d'un projet
Savoir quoi faire : Concevoir et mettre en oeuvre un projet.

Session II : Recherche de partenariats pour la réalisation de projets. (1/2 journée).
Objectif spécifique
A la fin de cette session, le participant est capable de :
- Identifier des partenaires ;
- Présenter des dossiers de demande de partenariat ;
- Participer à des négociations.

Séquence 1- Généralités sur les partenariats.
Séquence 2- Participation à la mise en place d'un partenariat.
Séquence 3- La gestion d'un partenariat.
Séquence 4- Informations sur les bailleurs et PTF.
Séquence 5- Mobilisation des ressources endogènes
Savoir quoi faire : Développer le partenariat avec un ou des partenaires pour la réalisation des projets communaux.

Session III : Notions d'aménagement de territoire et outils de planification (1/4 journée).
Objectif spécifique :
A la fin de la session, le participant est capable de participer efficacement à l'élaboration et à la mise en oeuvre des SAC.
Séquence 1- Définition d'aménagement de territoire.
Séquence 2- Le schéma d'aménagement communal (SAC).
Savoir quoi faire : Accompagner la mise en oeuvre du SAC

Session IV : Marketing territorial (1/4 journée)
Objectif spécifique :
A la fin de la session, le participant est capable d'assurer le marketing du territorial de leurs communes. Séquence 1 : Définition et concept d'attractivité
Séquence 2 : Démarches du marketing territorial
Séquence 3 : outils et bonnes pratiques. Savoir quoi faire :Rendre la Commune attractive par l'utilisation des outils et les bonnes pratiques du marketing territorial.

Session V : Base de données. (1/4 journée)
Objectif spécifique :
A la fin de la Session, le participant est capable d'alimenter et d'utiliser une base de données.
Séquence 1- Définition et mise en place de la base de données.
Séquence 2- Gestion de base de données. Savoir quoi faire :
Utiliser une base des données

IV. PREREQUIS A LA FORMATION

- Avoir de connaissances approfondies sur la Commune ;
- Occupant un poste de responsabilité au sein de la Commune ;
- Commune ayant entamé le processus de mise en oeuvre de son Plan Communal de Développement (PCD).

V. CONDITIONS TECHNIQUES

Il s'agit d'une formation à distance basée sur le travail individuel et le travail collaboratif avec des pairs, utilisant des matériels et supports didactiques nécessaires à la réalisation de la formation.

PARTIE III : CONTENUS DE LA FORMATION

SESSION I : MONTAGE ET GESTION DE PROJET OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE

A la fin de la session, l'apprenant sera capable de :
 maîtriser quelques concepts autour d'un projet ainsi que les éléments pouvant conditionner la réussite d'un projet ; connaître la base de travail d'un ADL dans la réalisation et la mise en oeuvre participative d'un programme de développement défini par les Communes.

SEQUENCE I.1. : NOTION D'UN PROJET DE DEVELOPPEMENT LOCAL

Objectif de la séquence : A la fin de la séquence, l'apprenant sera en mesure de savoir le concept projet et la communication y afférente.

A. RAPPEL SUR LE CADRE LEGAL DE LA GESTION DE PROJETS COMMUNAUX LOIS :

- Loi organique n° 2014-018 du 12 septembre 2014 régissant les compétences, les modalités d'organisation et de fonctionnement des Collectivités Territoriales Décentralisées, ainsi que celles de la gestion de leurs propres affaires (Art 47) ; - Loi n° 2014-020 du 27 septembre 2014 relative aux ressources des Collectivités territoriales décentralisées, aux modalités d'élections, ainsi qu'à l'organisation, au fonctionnement et aux attributions de leurs organes (Art 15 Alinéa 5, Art 54, 55, 58, 59 Art 103, 150, Art 167 paragraphe 5, Art 180 alinéa 3) ; DECRETS : - Décret n° 2015 – 957 du 15 juin 2015 relatif à la Structure Locale de Concertation des Collectivités territoriales décentralisées (Art 10) ; - Décret n° 2015 – 959 du 16 juin 2015 relatif à la gestion budgétaire et financière des Collectivités territoriales décentralisées (Art 25, Art 39 alinéa 7) ; - Décret n° 2015 – 960 du 16 juin 2015 fixant les attributions du chef de l'exécutif des Collectivités territoriales décentralisées (Art 4, Art 50).

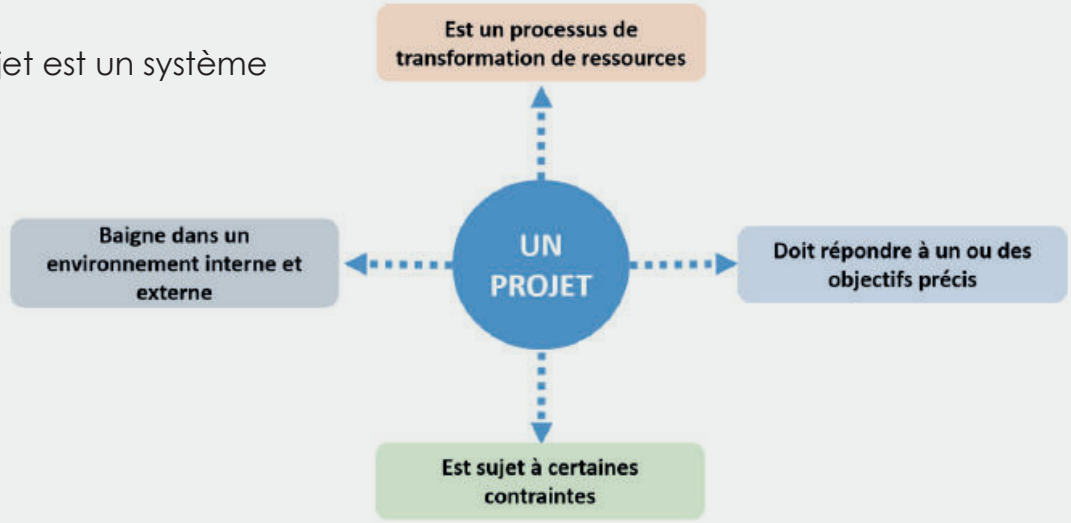
B. DEFINITION D'UN PROJET

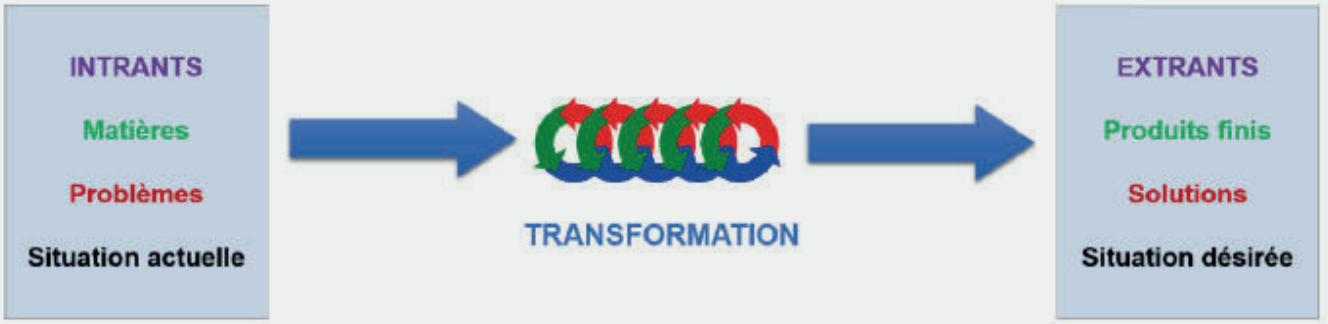
1. Qu'est-ce qu'un projet ?

UN PROJET

- Un processus étudié pour réaliser des activités liées à des objectifs précis en un temps déterminé ;
- un projet est un processus qui consiste à réaliser une idée d'une manière : **unique**, **éphémère** et **dans un certain temps** ;
- Un ensemble d'activités réalisées suivant un processus étudié pour transformer des ressources (intrants) en produits répondant à des objectifs précis (en caractéristiques et en un temps).

2. Un projet est un système





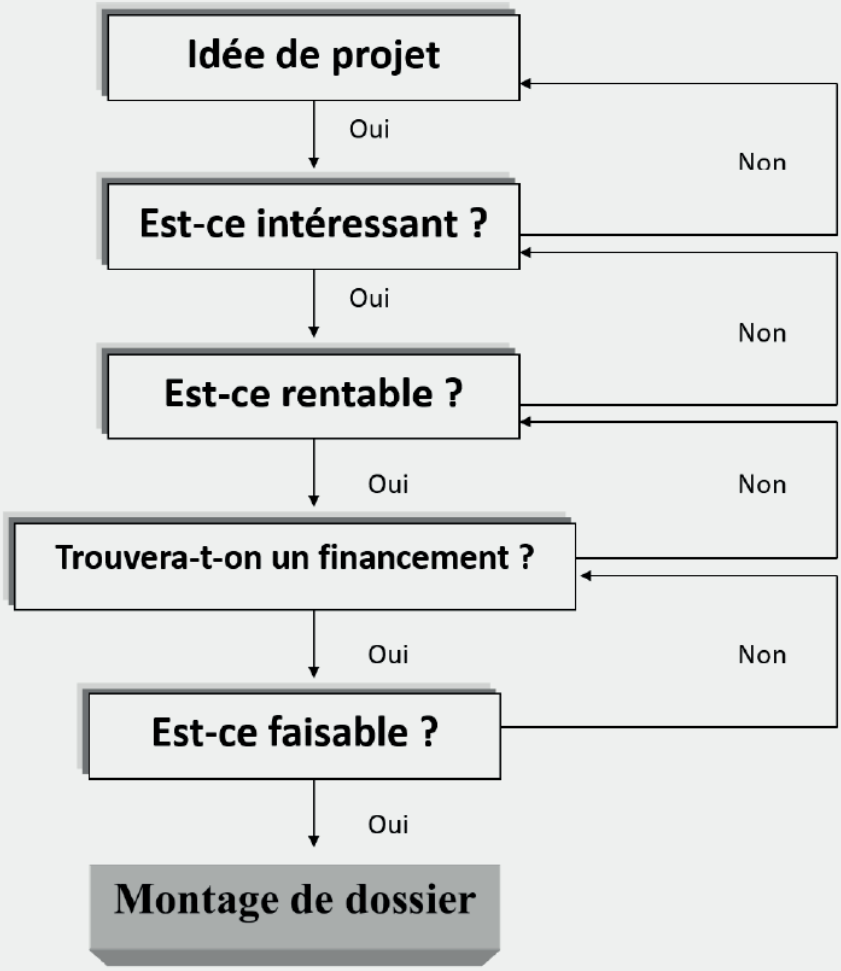
3. Qu'est-ce qu'un bon projet ? Y a-t-il une relation entre projet et développement ?

Astuce pratique
Conseils pour un bon projet - Un mauvais projet ne fera jamais un bon dossier. Seul un bon projet peut faire un bon dossier. Donc, ce qui compte c'est la définition du projet, sa construction, son réalisme ; - Soyez réalistes dans vos demandes. Un petit projet réussi peut générer d'autres plus ambitieux ; - Présentez, demandez la somme qui sera effectivement nécessaire à la réalisation de votre projet. Ne gonflez pas les chiffres. Vous devez sans doute les justifier par la suite ; - Utilisez un style clair et simple. Si vous ne maîtrisez pas la langue demandée, écrivez d'abord en malgache et faites le traduire par une personne qui en maîtrise ; - Demandez le soutien de votre entourage professionnel ; - Présentez la réalité de la Commune, ses potentiels et ses problèmes. N'hésitez pas à parler des difficultés rencontrées, des échecs éventuels ; - Les partenaires sont des partenaires, non pas des adversaires. Vous devez gagner leur confiance. Faites les partager vos objectifs ; - Le dossier doit comprendre tous les documents demandés par le partenaire. Cela évitera le retard de traitement, des courriers de demande de pièces complémentaires, et aussi un éventuel rejet pour cause de dossier incomplet ; - La lettre de présentation du dossier doit indiquer le montant de la somme demandée et la nature concrète de la demande ; - Si vous sollicitez d'autres partenaires, dites-le : la sincérité et la transparence seront toujours appréciées ; - Proposez des moyens concrets d'évaluation de votre projet ; - Informez régulièrement le partenaire de vos activités, une fois le financement est obtenu.

Un bon projet est celui qui présente le maximum de rentabilité, le minimum de risque et en respectant les normes (interne et externe).
En situation d'incertitude et en l'absence d'un modèle reproductible, le développement doit s'appuyer sur la logique de projet.

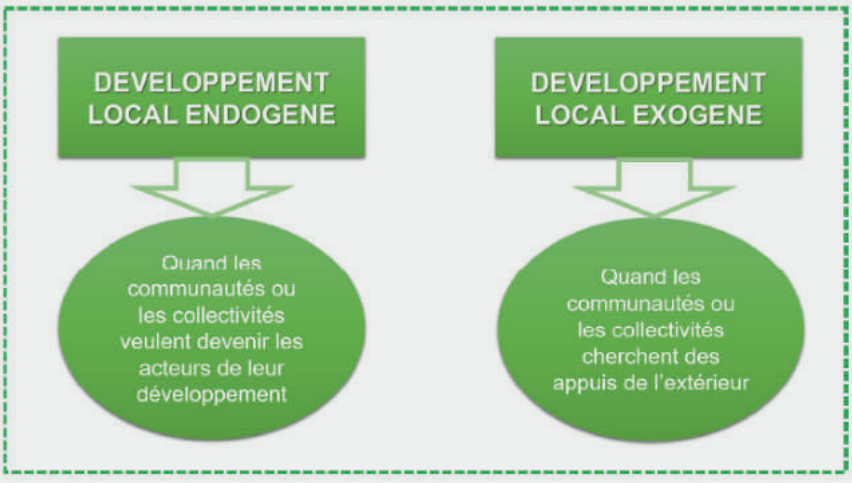
C. MOMENT D'ELABORATION D'UN PROJET

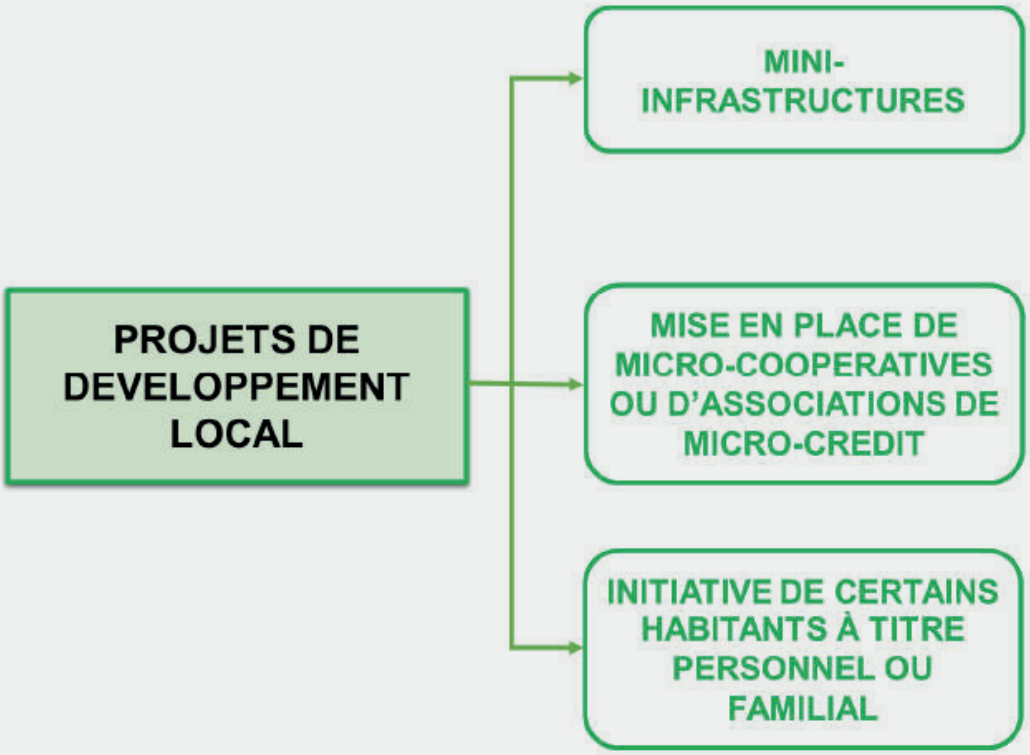
 Monter un dossier de projet a pour but de créer des documents de présentation des différents paramètres du système pour que les bailleurs de fonds puissent disposer des éléments d'appréciation pour décider sur le financement
 C'est également planifier des activités rentrant dans la réalisation d'un projet.



D. PROJET DE DEVELOPPEMENT LOCAL

Un projet peut être conçu par des communautés ou des collectivités au niveau local. Ces derniers peuvent aussi être les responsables de sa mise en oeuvre en mobilisant des ressources locales. Un projet de développement local vise, dans la plupart du temps, à l'amélioration des conditions de vie de la population.





E. SECTEURS CONCERNES, TYPES ET JUSTIFICATION DE PROJETS DE DEVELOPPEMENT LOCAL

1. Les secteurs concernés par types de projets

Types de projets	Secteurs concernés
Secteur productif	Agriculture, Elevage, Pêche, Sylviculture Industrie Hydrocarbures Tourisme Environnement
Secteur infrastructure	Transports et routes Télécommunications Energie Eau Urbanisme et aménagement du territoire
Secteur social	Education, Formation, Recherche fondamentale Santé Action sociale
Secteur administratif	Pouvoirs publics Souveraineté Economie et finances Administration générale

2. Catégories de projets

Cinq (05) catégories de projets peuvent être réalisées.

Catégories de projets	Description
Projets de formation	Les projets de formation visent l'acquisition de connaissances théoriques et/ou de savoir-faire. La formation doit avoir lieu dans le pays même et peut avoir un caractère formel (enseignement théorique ou pratique dans le cadre de classes ou d'ateliers) ou informel (formation sur le tas).
Projet de construction	Il s'agit de réalisations physiques d'infrastructures (routes ou pistes rurales et de desserte, barrages, lignes de transmission, …) ou de bâtiments (écoles, hôpitaux, centres ou bureaux administratifs, magasins de stockage,…).
Projets de réhabilitation	Ce sont des projets qui visent à remettre en état des infrastructures ou des bâtiments.
Projets d'achat d'équipement	Achat des matériels et d'équipements, incluant éventuellement l'installation de mise en service et la formation des utilisateurs.
Projets intégrés	Projets comportant généralement plusieurs volets. Les volets du projet peuvent concernés plusieurs secteurs.

Astuce pratique : Les types de projets peuvent être classés selon les critères suivants :

CRITERES	TYPES
OBJECTIFS	Social, économique (productif), infrastructure (déblocage), …
DOMAINE D'INTERVENTION	Sectoriel, multisectoriel, …
BENEFICIAIRES – CIBLES	Individu, groupe, communauté, ruraux, citadins, …
APPROCHE	Don, prêt, caritatif, développement, …

- Exemples : Un projet qui a comme objectifs d'améliorer l'accès en eau potable des paysans est un PROJET SOCIAL DE DEVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE MULTISECTORIEL.

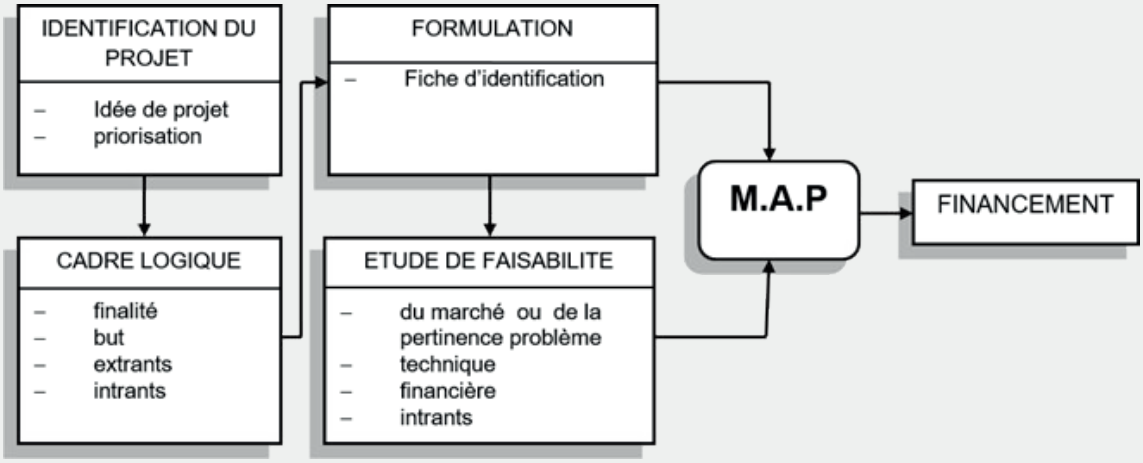
Astuce pratique : Projet à caractère économique et projet à caractère social :

Mesure	Projet à caractère économique	Projet à caractère social
Rentabilité	Recherche de maximum de bénéfice à travers la mesure du taux de rentabilité interne (TRI)	Utilisation de peu de moyens avec un large impact sur les bénéficiaires (nombre, qualité)
Caractéristique	Lucratif	Non lucratif
Etude de marché	Analyse marketing /marché	Pertinence d'analyse des problèmes
Montage du projet	Analyse financière pertinente	Faisabilité technique et impact

3. Justification de projets

Types de projets	Secteur de projets	Justifications
PRODUCTIF	**Agriculture**	- Amélioration de la productivité agricole ; - Extension agricole par apport des moyens de production de charrue ; - Intensification agricole par apport des intrants agricoles et des semences.
PRODUCTIF	**Elevage**	- Amélioration de la race ; - Amélioration de la santé animale.
	Eaux et forêts	- Augmentation de superficie reboisée ; - Lutte contre les feux de brousse.
INFRASTRUCTURE	**Routes et ponts**	- Evacuation des produits ; - Désenclavement.
	Aménagement hydro-agricole	- Augmentation de la production ; - Récupération de la superficie cultivable.
	Energie (électrification)	- Mise en place unité de production
	Eau (adduction)	- Amélioration de la santé ; - Eradication des maladies contagieuses.
SOCIAL	**Nouvelle construction**	- Construction des infrastructures sportives ; - Dotation des équipements sociaux.
	Réhabilitation	- Rénovation des infrastructures sociales ; - Amélioration des équipements sociaux. (Bénéficiaires du projet : population, femmes en âge de procréer, enfants scolarisables et scolarisés,…)
ADMINISTRATIF	**Bâtiment administratif**	Amélioration du service public
	Equipement	
	Matériel roulant	

F.DEMARCHE A SUIVRE POUR L'ELABORATION D'UN DOSSIER DE PROJET



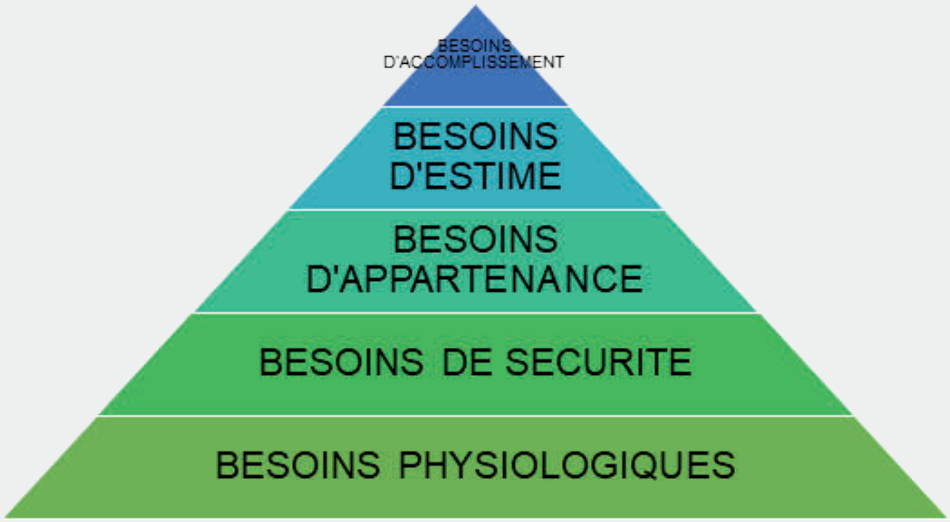
Astuce pratique : Une bonne idée de projet donne un bon projet
- Une bonne idée de projet est la réponse à un vrai problème
- Un mauvais projet ne fera jamais un bon dossier
- Un petit projet réussi peut générer d'autres plus ambitieux.

SEQUENCE I.2. : IDENTIFICATION D'UN PROJET

Objectif de la séquence :
A la fin de la séquence, l'apprenant sera capable d'identifier un projet à partir d'une idée de projet.

A. PROBLEMES ET BESOINS

Pyramide de Maslow : Echelle des besoins



Astuces pratiques : Besoins primaires de la population
Avoir un toit
Se nourrir
Avoir accès à l'éducation de base
Avoir accès aux soins de santé
La population a aussi droit fondamental à satisfaire ses besoins secondaires comme la culture, les loisirs, l'art, le sport,…

Quand on discute avec la population sur ce qu'elle veut faire :

Priorités – Ce qui est urgent	Objectifs	Rêves, aspirations

Pour appuyer autour de la planification une fois le projet identifié :

Court terme	Moyen terme	Long terme

Pour appuyer la réflexion autour de la mise en œuvre du projet identifié :

Ce qu'on peut faire avec nos propres forces	Ce qu'on peut faire mais avec un peu d'appui	Ce qui ne relève pas de nous mais d'un appui extérieur

B. IDENTIFICATION DU PROJET

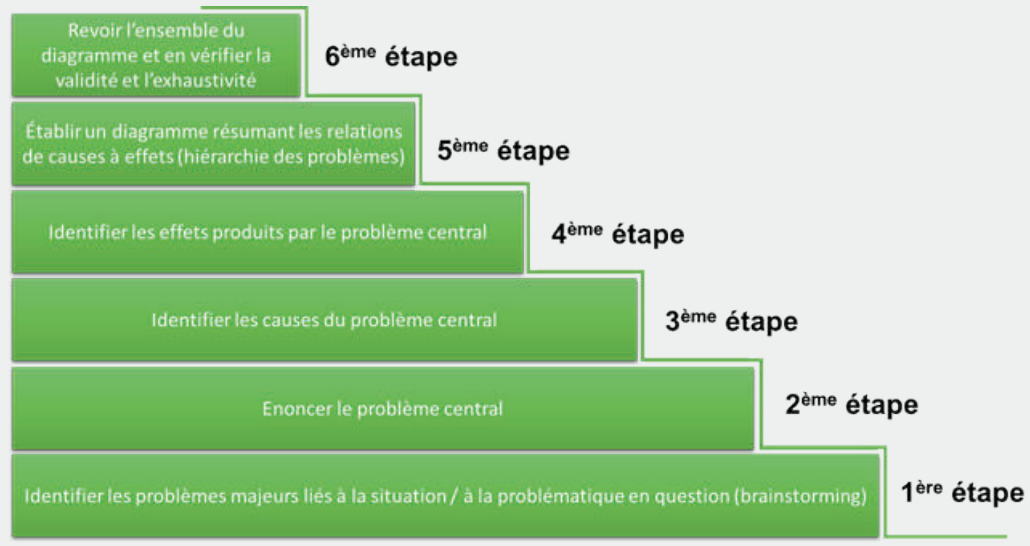
1. Identification des problèmes

1.1. Analyse des problèmes

L'ANALYSE DES PROBLEMES EST UN PROCEDE PERMETTANT DE :

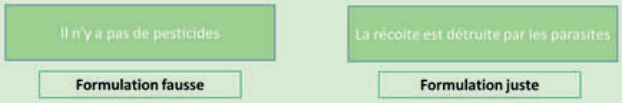
- Analyser une situation donnée, dans laquelle se situe un ensemble de problèmes ;
- Identifier les problèmes importants ;
- Définir le problème central qui se pose dans cette situation ;
- Visualiser dans un diagramme les relations de causes à effets caractérisant ces problèmes (hiérarchie des problèmes).

1.1.1. Comment établir la hiérarchie des problèmes



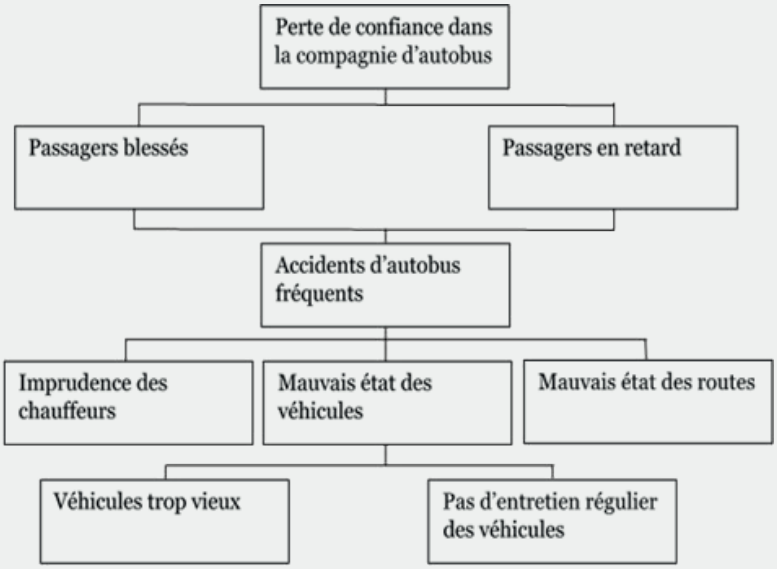
Astuces pratiques :

a. Formuler les problèmes à la forme négative ;
b. N'écrire qu'un seul problème sur chaque carte ;
c. Identifier des problèmes réels et non des problèmes imaginaires, hypothétiques ou futurs ;
d. Un problème n'est pas l'absence d'une solution mais un état négatif réellement existant.



1.1.1. Exemple d'un arbre des problèmes

L'importance d'un problème ne dépend pas de sa position dans la hiérarchie des problèmes.

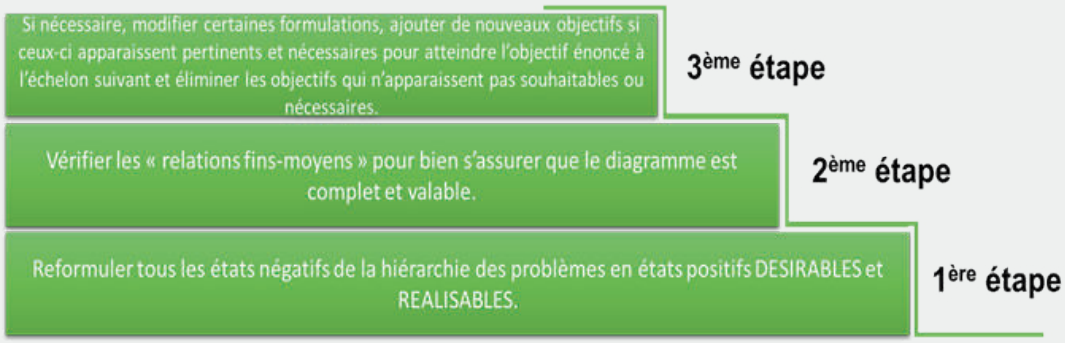


1.2. Analyse des objectifs

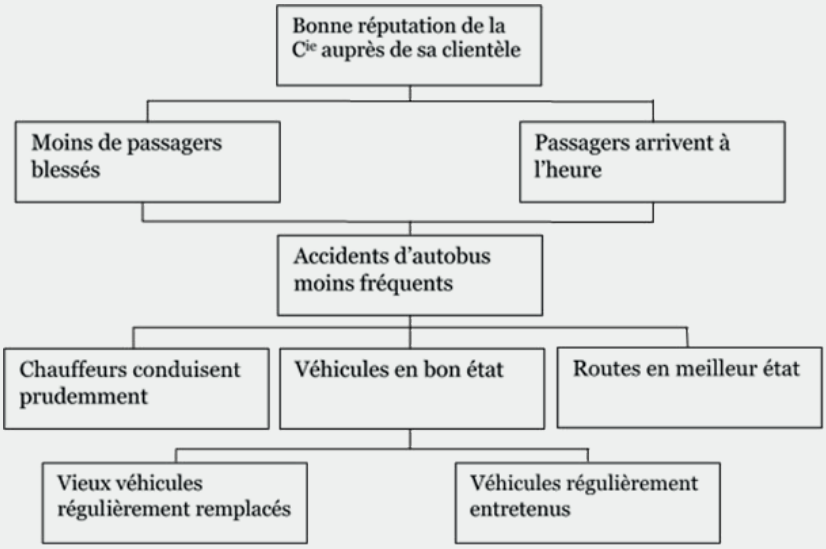
L'ANALYSE DES OBJECTIFS EST UNE DEMARCHE METHODOLOGIQUE PERMETTANT DE :

- Décrire la situation future atteinte après résolution des problèmes ;
- Identifier les solutions envisageables pour le projet.

1.2.1. Comment établir la hiérarchie des objectifs



1.2.2. Exemple d'un arbre des objectifs

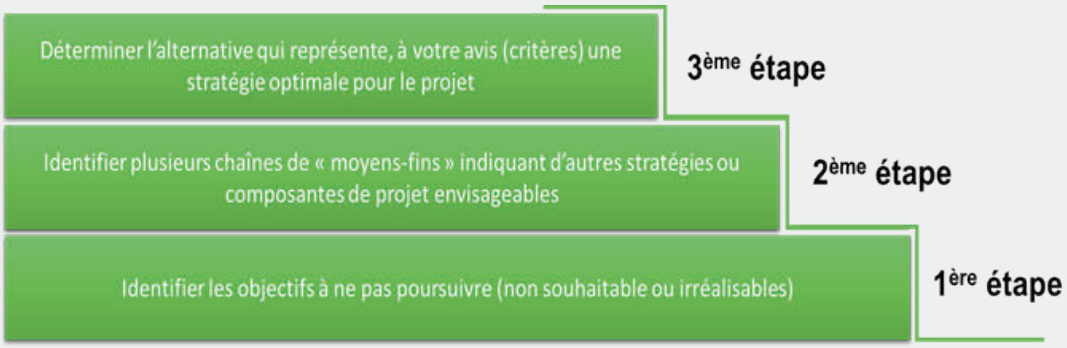


1.3. Analyse des approches alternatives

L'ANALYSE DES APPROCHES ALTERNATIVES EST UNE TECHNIQUE PERMETTANT DE :

- Identifier les différentes solutions qui pourraient constituer une stratégie de projet ;
- Déterminer une ou plusieurs stratégies potentielles pour le projet ;
- Arrêter la stratégie à adopter par le projet.

1.3.1. Comment procéder à l'analyse des alternatives



Astuces pratiques : Critères pour déterminer une alternative

a. Ressources disponibles ;
b. Probabilité de succès ;
c. Faisabilité sur le plan politique ;
d. Rapport Coût-Avantage ;
e. Risques sociaux ;
f. Pérennité ;
g. Horizon temporel.

1.4. Exemples d'identification d'une idée de projet

A partir de l'analyse des solutions et des alternatives, des idées de projet coulent à flots. Mais il faut passer par le passoir du processus de décision de montage d'un dossier (Est-ce faisable ? Est-ce rentable ?, etc. …). Dans notre cas, nous pouvons en citer quelques-unes des idées de projet :

- Formation des chauffeurs en matière d'éthique et déontologie ;
- Collaboration avec le concessionnaire des voitures pour acquérir des automobiles neuves ;
- Mise en place d'un garage commune pour la coopérative de transport

Rappelons tout simplement que l'IDEE qui deviendra un projet devrait avoir un caractère NOUVEAU, UNIQUE et il faut un CERTAIN TEMPS pour la réaliser

SEQUENCE I.3. : FORMULATION D'UN PROJET

Objectif de la séquence :
A la fin de la séquence, l'apprenant sera capable de formuler l'idée de projet, base de tout montage de dossiers de projet.

A. FORMULATION D'UN PROJET : CADRE LOGIQUE

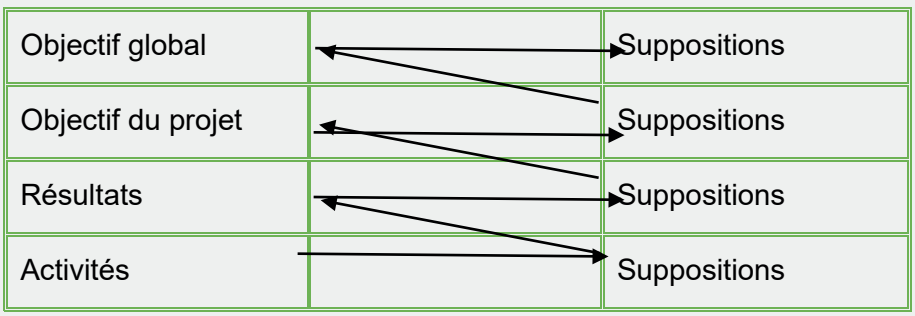
A partir de l'identification du projet et le processus y afférent, le cadre logique retrace le schéma de planification du projet.

1. Cadre logique et contenus

Ce schéma de planification ou cadre logique peut être résumé en une page selon les contenus suivants :

Pourquoi	**:**	le projet est entrepris ?
Quels	**:**	résultats le projet se propose d'atteindre ?
Comment	**:**	le projet compte atteindre ces résultats ?
Quels	**:**	sont les facteurs externes revêtant de l'importance pour le succès du projet ?
Comment	**:**	évaluer le succès du projet ?
Où	**:**	trouver les données nécessaires à l'évaluation du projet ?
Combien	**:**	coûtera le projet ?

2. Logique verticale et logique horizontale



Logique verticale

Objectif global	Indicateur ➔Source
Objectif du projet	Indicateur ➔Source
Résultats	Indicateur ➔Source
Activités	Cadre détaillé estimatif

Logique horizontale

3. Suppositions

SUPPOSITIONS — CE SONT DES FACTEURS IMPORTANTS POUR LA REUSSITE D'UN PROJET MAIS NON DIRECTEMENT INFLUENCABLES PAR CE DERNIER.

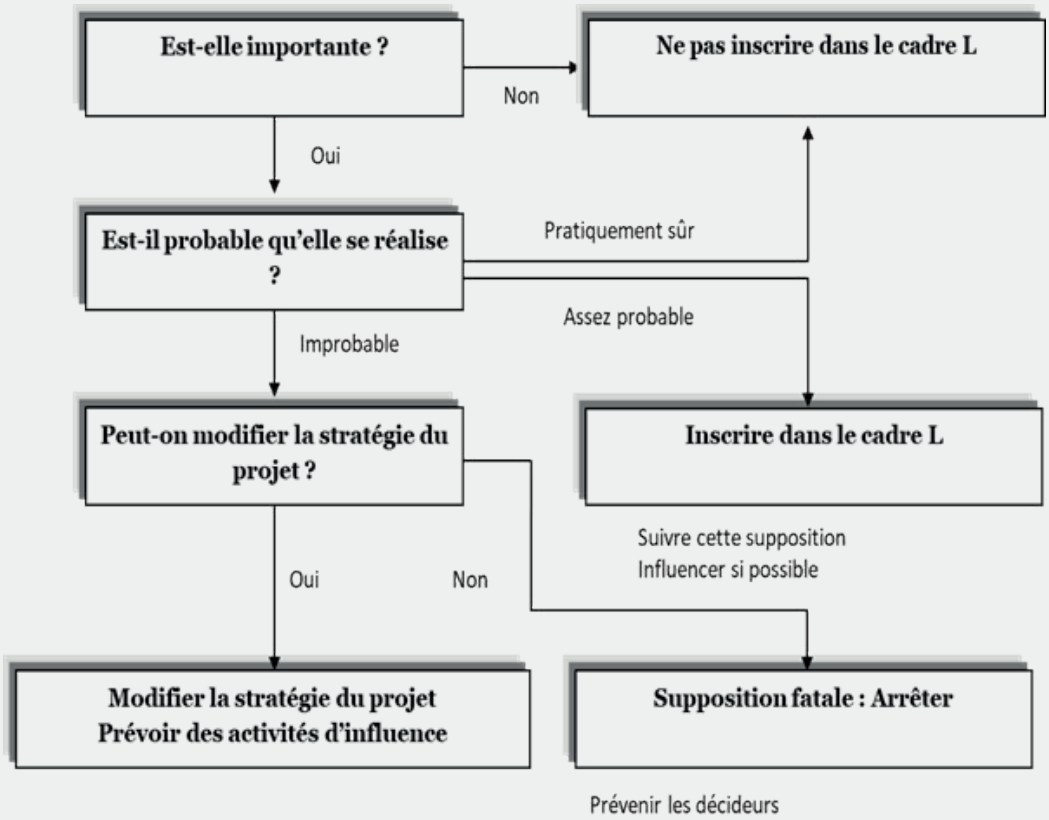
3.1. Comment formuler les suppositions ?

LES SUPPOSITIONS

- Peuvent être déduites de la hiérarchie des objectifs ;
- Sont énoncées à la forme positive comme les objectifs ;
- Sont évaluées en fonction de leur importance et de leur probabilité de réalisation.

Exemple : Les diplômés d'université trouvent de l'emploi

3.2. Comment évaluer les suppositions ?



4. Indicateurs objectivement vérifiables (IOV)

Indicateurs Objectivement Vérifiables (I.O.V.)

- Définissent ce que l'on attend de la réalisation d'un objectif bien déterminé ;
- Indiquent comment reconnaître si un objectif global, un objectif du projet ou un résultat ont été atteints ;
- Renseignent sur la réalisation de l'objectif en termes de :
  - Quantité : combien ?
  - Qualité : comment ?
  - Temps : quand ?
  - Lieu : où
- Font ressortir les caractéristiques importantes d'un objectif ;
- Fournissent une base pour le suivi et l'évaluation du projet.

4.1. Comment définir les IOV ?

Identifier l'indicateur	:	Les agriculteurs augmentent leur production de riz
Fixer la quantité	:	10.000 agriculteurs (possédant 3 ha ou moins) augmentent leur production de 50%
Préciser la qualité	:	… tout en maintenant la qualité de la récolte de 2021
Spécifier le cadre temporel	:	entre octobre 2023 et octobre 2024
Préciser le lieu	:	Région Alaotra Mangoro

Exemple de formulation : *10.000 agriculteurs de la Région d'Alaotra Mangoro augmentent leur production de riz de 50% entre octobre 2023 et octobre 2024, tout en maintenant la qualité de la récolte de 2021.*

5. Sources de vérification

Les Sources de Vérification nous montrent :

- Où trouver la preuve de la réalisation d'un objectif ;
- Où trouver les données nécessaires pour vérifier l'indicateur.

Astuces pratiques : Questions importantes

a. Existe-t-il des sources appropriées (statistiques, rapports, observations) ?
b. Dans quelle mesure peut-on se fier à ces sources ?
c. Faut-il collecter des données supplémentaires ? (coût de cette activité)
d. Faut-il éventuellement créer une nouvelle source ?
e. Si aucune source de vérification ne peut être trouvée pour un indicateur, il faut changer cet indicateur.

6. Matrice de présentation d'un cadre logique

Une matrice peut servir d'exemple de présentation d'un cadre logique d'un projet. Il s'agit d'établir une série de relations logiques entre des objectifs hiérarchisés, les moyens mis en œuvre pour les atteindre, les conditions externes indispensables (hypothèses critiques), et les résultats attendus, tout en identifiant une série d'indicateurs quantitatifs destinés à évaluer les moyens mis en œuvre pour l'opération, ses réalisations, et son impact.

Description sommaire	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Suppositions
Objectif global			
Objectif du projet			
Résultats			
Activités			

B. QUELQUES DEMARCHES POUR TROUVER L'INTITULE D'UN PROJET

Pour trouver l'intitulé du projet, il n'y a (toujours) pas de formule magique, mais quelques étapes qui peuvent être envisagées.

1. Faire la synthèse des caractéristiques du projet

Synthétiser les idées : Types, secteurs, classification, bref, les caractéristiques de bases de votre projet : quel projet ? Où ? Pour qui ? Etc.

2. Lister les noms trouvés

Procéder à la recherche de l'intitulé du projet. Individuel ou en équipe ou avec les partenaires, Associez des mots entre eux, modifiez-les, inversez-les, etc. Ne te limitez surtout pas, et ne vous arrêtez pas avant d'en avoir trouvé plusieurs.

3. Etablir un shortlist de 1-5 Intitulés du projet

Une fois que vous avez un paquet d'intitulés intéressants, vous allez pouvoir commencer à les trier. Il va falloir repasser à travers tous et éliminer au fur et à mesure les moins pertinents selon les critères.

Vous devrez donc vous retrouver avec une liste de 1-5 intitulés de projet intéressants.

4. Vérifier la disponibilité de l'intitulé du projet

Pour les projets de grandes envergures, il est toujours important d'être sûr qu'il n'y a pas d'autres projets qui avaient les mêmes intitulés du projet que celle trouvée. Il est donc nécessaire d'en vérifier dans les instances concernées par le projet : Ministère de tutelle, organismes rattachés, …

5. Test auprès de l'entourage

Enfin, dernier test : Faire une petite investigation pour avoir l'avis des entourages du projet. Donc essayez autant que possible de confronter vos idées avec les gens du secteur visé, ou la maîtrise d'ouvrage concerné.

Exemples d'intitulés de projets :

- *Construction d'un complexe de santé dans la ville de Mananara pour le compte de Thursday Evening Group (TEG)*
- *Plan directeur de développement durable de la Côte ouest.*

Astuces pratiques : Conseils pour formuler l'intitulé d'un projet

a. N'oubliez pas de vérifier la signification de l'intitulé du projet dans d'autres langues usuelles

b. Evidemment, il vous faut un nom mémorisable. Court, surprenant et/ou qui raconte une histoire…selon les critères en fait.

c. Prenez votre temps ! Ne vous précipitez pas, vérifiez-les, essayez de les mémoriser, etc… Validez quand vous êtes sûr d'avoir trouvé l'intitulé final.

SEQUENCE I.4. : DOCUMENTATION ET PRESENTATION D'UN PROJET

Objectif de la séquence :

A la fin de la séquence, l'apprenant sera capable de présenter et de documenter un projet.

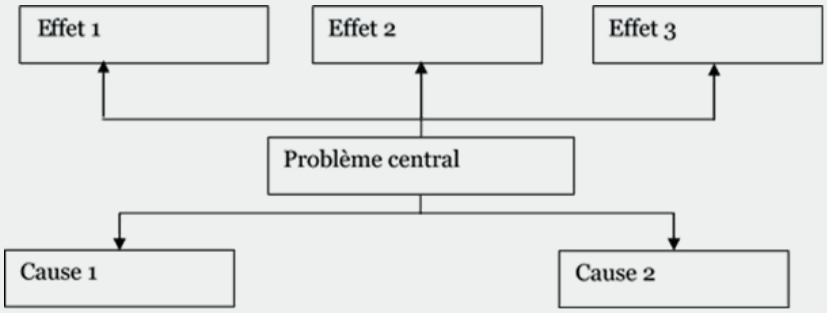
A. PROJET A CARACTERE SOCIAL

1. Le canevas

Le canevas est à titre indicatif. Le formateur pourra en procurer un autre selon sa convenance

Titre du projet : Exemple : Construction d'un complexe de santé dans la ville de Mananara pour le compte de Thursday Evening Group	
Types du projet : (projet social, projet de production, projet environnemental, …)	**Localisation :**(Lieu d'implantation du projet, Province, Région, Commune, Fokontany, Village)
Justification du projet : (ex : évacuation des produits, amélioration de la race bovine, …)	**Demandeur ou Promoteur :** (Collectivité, individu, association, …)
Description du projet : (Veuillez décrire les objectifs recherchés et les éléments utiles comme l'origine du projet, le choix)	
Date de démarrage souhaitée : (le choix de date dépend de plusieurs facteurs : saison de pluie, procédure de déblocage de fonds, …)	**Date de réception définitive du projet :** (Considérer la durée de réalisation suivant le timing, chronogramme, …)
Coût total et financement estimatif (Montant global de réalisation depuis l'idée de projet jusqu'au coût engagé pour la mise en place d'un dispositif d'entretien ou de pérennisation, spécifier si en Ariary ou € ou $)	
Disposition prévue pour l'entretien /pérennisation (Mise en place d'un comité de gestion, formation, prise en charge progressive de financement, …)	

2. Projet à caractère social : Analyse des problèmes



3. Plan d'action et timing

Objectifs	Activités	Opération	Durée	Responsable	Moyen	Budget

4. Chronogramme

Objectifs spécifiques	Opérations	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D

5. Ressources

5.1. Les ressources humaines/Le Personnel : (Organigramme)

Fonction	Description des tâches	Durée	Salaire

5.2. Moyen matériel

Type et marque	Quantité	Prix	Déjà acquis	A acheter

6. Plan de suivi et évaluation

Objectifs spécifiques	Opérations	Durée		Indicateurs
		Début	Fin	

7. Budget

7.1. Devis estimatif

Nature des dépenses	Année 1		Année 2	
	Partenaire	Promoteur	Partenaire	Promoteur
I – Immobilisation immatérielle - **Etude** - **Formation** - **Recherche**				
Sous total 1				
II - Immobilisation matérielle - **Mobilier de bureau** - **autres équipements…**				
Sous total 2				
III – Fonctionnement lié au projet - **Fourniture de bureau** - **Salaire indemnité** - **Intrants** - **Consommation intermédiaire…**				
Sous total 3				
TOTAL GENERAL				

7.2. Récapitulatif

Désignation	Dépenses	Ressources	Total
Dépenses **Ressources** - **Partenaire** - **Promoteur**			
Total			

CINQ CRITERES D'UN PROJET PERENNE

Un projet doit être :
techniquement faisable
économiquement rentable
écologiquement viable
socialement acceptable
institutionnellement soutenable

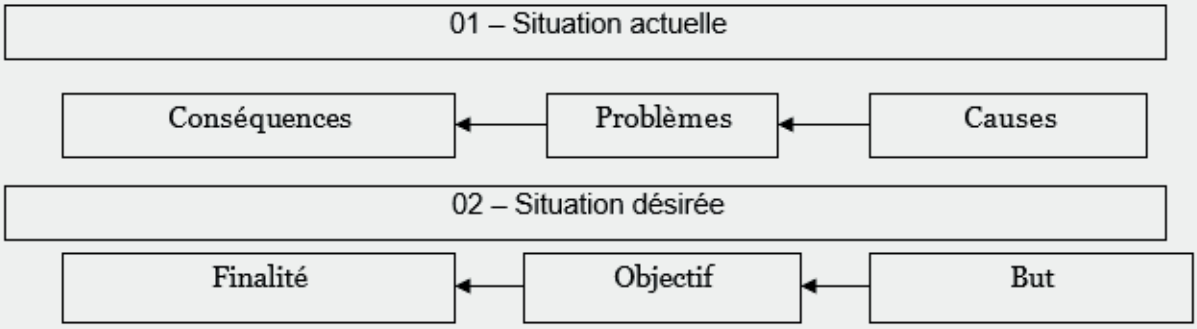
B. PROJET A CARACTERE ECONOMIQUE

1. Présentation d'un Mémoire d'Avant-Projet (M.A.P)

Le canevas est à titre indicatif. Le formateur pourra en procurer un autre selon sa convenance

N°	MAP	Questions
01	Situation actuelle	Quels sont les problèmes compte-t-on résoudre? Comment se présentent-ils ces problèmes? Quelles en sont les causes et les conséquences ?
02	Situation désirée	Finalité ? Objectif ? But ?
03	Contraintes à respecter	Quelles sont les faits contrôlables par le promoteur ? Qui risque de compromettre la réalisation ?
04	Description générale du projet	En quoi consiste le projet ? Quelles stratégies ?
05	Echéancier des principaux extrants	Quels sont les principaux extrants ? Quel calendrier adopte-t-on ?
06	Description des principaux intrants	Quels sont les principaux moyens nécessaires?
07	Principales conditions critiques	Quels sont les facteurs bloquants non maîtrisés par le promoteur ?
08	Validation du projet	Pourquoi ce projet non pas un autre ?

2. Autre présentation :



03 - Contraintes à respecter

Enumération des obligations du promoteur : apports – mesure à prendre

04 - Description générale du projet

En quoi consiste le projet ? Quelles stratégies ?

05 - Echéancier des principaux extrants

Correspondance entre les différentes étapes et description, cohérence

06 - Description des principaux intrants

Moyens, coût estimatif ou besoins en fonction de production

07 - Principales conditions critiques

Les moyens = coût estimatif – Besoins en fonction de production

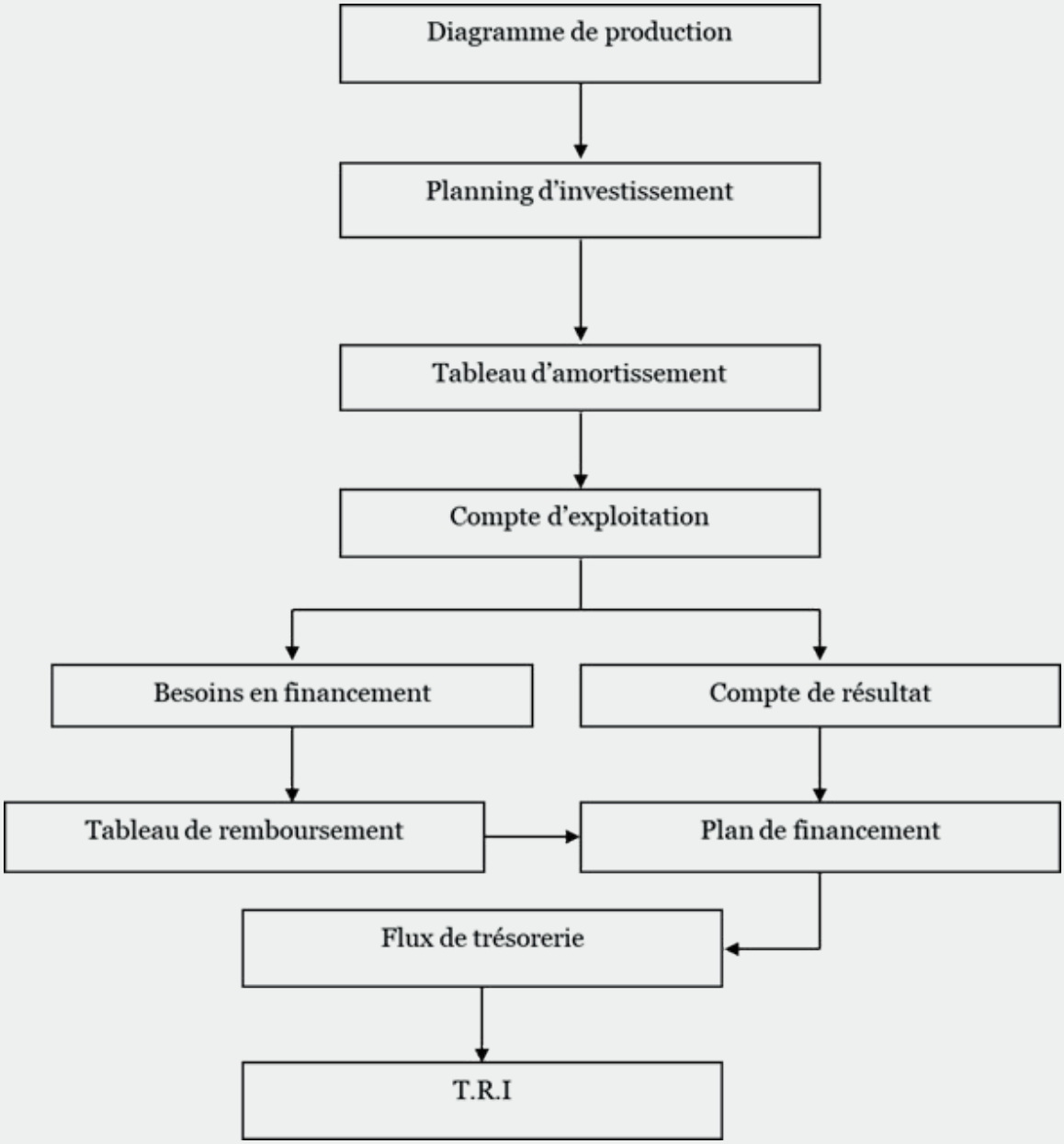
08 – Validation du projet

Défendre le projet, potentialités du lieu – intérêts pour les cibles

(Faisabilité technique : disponibilité des intrants, description du processus des techniques adaptées, compétence du promoteur…).

3. Document financier d'un projet à caractère économique

3.1. Initiation de base à la comptabilité



3.2. ETUDE DE FAISABILITE FINANCIERE

Le canevas est à titre indicatif. Le formateur pourra en procurer un autre selon sa convenance
(Seulement à titre de présentation)

3.2.1. Planning d'investissement

DESIGNATION	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	TOTAL
TOTAL						

1.1.1. Tableau des amortissements

DESIGNATION	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	TOTAL
TOTAL						

1.1.1. Compte d'exploitation

DESIGNATION	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	TOTAL
I - CHARGES						
Facteurs de production						
Services extérieurs						
Impôts et taxes						
Frais de personnel						
Charges sociales						
amortissements						
Charges exceptionnelles						
frais financiers						
TOTAL DES CHARGES						
II - PRODUITS						
Vente						
Prestation des services						
TOTAL DES PRODUITS						
RESULTAT AVANT IMPOTS						
Impôts						
RESULTAT NET IMPOTS						

1.1.1. Compte de résultats

DESIGNATION	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	TOTAL
I - PRODUCTION						
DE L'EXERCICE						
II - CHARGES						
INTERMEDIAIRES						
Achats						
Services extérieurs						
III - VALEUR AJOUTEE						
Impôts et taxes						
Charges de personnel						
IV - EXCEDENT BRUT						
D'EXPLOITATION						
Amortissements						
charges exceptionnelles						
frais financier						
V -RESULTAT AVANT						
IMPOTS						
Impôts						
VI - RESULTAT NET						
Dotation aux						
Amortissements						
VII - CAPACITE						
D'AUTOFINANCEMENT						
TOTAL						

1.1.1. Plan de financement

DESIGNATION	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	TOTAL
I - RESSOURCES						
Capital						
Résultat après impôts						
Amortissement						
Emprunt						
TOTAL DES RESSOURCES						
II - EMPLOIS						
Immobilisation incorporelle						
Immobilisation corporelle						
Remboursement de l'emprunt						
TOTAL DES EMPLOIS						
III - FLUX DE TRESORERIE						
Solde cumulé de						
Trésorerie						

$$\text{Taux de rentabilité Interne (TRI)} = \frac{\text{Flux de trésorerie} \times 100}{\text{Investissement}}$$

SEQUENCE I.5. : APERCU SUR LA GESTION DE PROJET

Objectif de la séquence :

A la fin de la séquence, l'apprenant sera capable d'avoir une vue générale sur la gestion de projet.

A. MANAGEMENT

Gérer un projet consiste à assurer le bon fonctionnement par rapport aux interactions des éléments qui forment le système projet afin de garantir l'atteinte des résultats escomptés.

Le management est une technique, un art et un savoir-faire pour gérer.

Quatre (04) fonctions d'un Manager

P	O	D	C
Planifier	Organiser	Diriger	Contrôler
Définir à l'avance des activités pour obtenir les résultats	Déterminer la structuration, définir les relations internes et les répartitions des tâches	Assurer une bonne communication, motiver, appuyer et former le personnel	Comparer les résultats par rapport aux prévisions et prendre les mesures correctives
Quoi faire ?, qui les feront ?, Comment les faire ?, Quand les faire ?, et à quel prix ?	Qui fait quoi ?, avec qui ?, comment ?, pourquoi ? quand ? où ?	Qui doit savoir quoi ?, à quel moment ?, comment motiver, former ?	Quels sont les résultats ?, faits ou non faits ?, pourquoi ? quelles mesures devons – nous prendre ?

Agent de développement local par rapport à l'avancement du projet

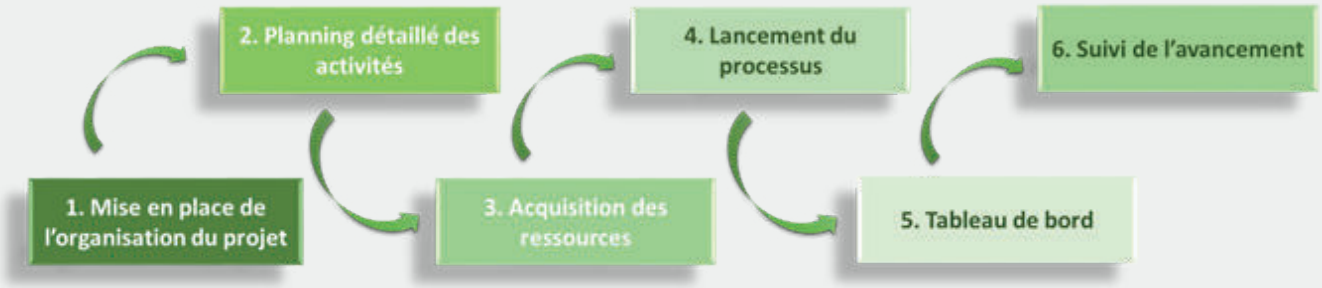
Il appuie au traitement de l'idée de projet et à sa conception. Pour ce faire, il doit :

- Définir les problèmes de la situation actuelle ;
- Renforcer la motivation ;
- Evaluer les potentialités exploitables ;
- Cibler la meilleure stratégie.

B. MISE EN ŒUVRE : GESTION DES RESSOURCES

1. La mise en œuvre

La mise en œuvre vient après la phase « études » qui sert de référence aux gestionnaires. Les activités suivantes sont à réaliser :



2. Gestion des ressources

Les tâches de gestion des ressources à effectuer concernent

Pour que la gestion soit bien faite, il faut du savoir-faire et un certain nombre d'outils de contrôle et de coordination.

Astuces pratiques : Travaux de gestion à réaliser et ordre de priorité

- Etablir la liste des tâches à réaliser du début d'un projet jusqu'à la fin, les unes après les autres selon l'ordre temporel retenu.
- Faire une liste de tâches à accomplir à chaque jour en fonction d'un ordre de priorité défini et conformément au calendrier d'activités établi.
- Maîtriser le temps : On est à la course pour rattraper le temps perdu et pour éviter que tout semble prendre un caractère d'urgence au dernier moment.

3. Contrôle des ressources

Il s'agit des ressources de trois types : humaines, matérielles et financières.

3.1. Contrôle des ressources humaines :

Les règles à suivre pour le contrôle des ressources humaines sont les suivantes :

Contrôle des ressources humaines

- ✓ Etablir la liste des postes à combler et puis agencer l'organisation du travail pour voir s'il peut être avec le nombre de postes prévus ;
- ✓ Faire une description de tâches pour chaque poste et établir les qualifications requises pour occuper ce poste ;
- ✓ Procéder au recrutement des employés de l'expérience ;
- ✓ Elaborer des principes, des règlements et des mécanismes qui doivent permettre de vérifier si les tâches sont exécutés et si elles le sont convenablement ;
- ✓ Procéder à l'évaluation des employés puis réévaluer le salaire si possible ;
- ✓ Organiser des sessions de formation régulièrement et des visites.

3.2. Contrôle des ressources matérielles

Pour éviter les problèmes, le contrôle des matériels doivent suivre les règles suivantes :

Contrôle des ressources matérielles

- ✓ Faire l'achat des matériels qui est strictement nécessaire et qui sera réellement utile aux collectivités/projets, et faire l'achat au meilleur rapport prix / qualité ;
- ✓ Faire l'inventaire de tout le matériel pour savoir combien on en détient au fur et à mesure qu'on fait de nouvelles acquisitions, le contrôle d'inventaire doit être permanent ;
- ✓ Surveiller constamment la façon dont les matériels est utilisée pour éviter sa disparition et son utilisation abusive ;
- ✓ Procéder la répartition des matériels de façon régulière.

3.3. Contrôle du budget

Le contrôle du budget revêt une grande importance c'est pourquoi, ceux qui gèrent les fonds devraient suivre quelques conseils pratiques :

Contrôle du budget

- ✓ Fixer avec les bailleurs de fonds à l'intérieur d'un contrat et des règles à suivre concernant :
  - ❑ Les décaissements en rapport avec le calendrier des activités
  - ❑ L'augmentation ou les modifications nécessaires à apporter au budget
- ✓ Prévoir avec un calendrier des dépenses, chaque tranche d'argent qui doit être dépensée pour une activité prévue ;
- ✓ Chercher à diversifier les sources de financement au cas où l'on constaterait que les fonds récoltés ont tendance à la baisse ;
- ✓ Adopter un comportement qui interdit notamment de :
  - ❑ Fabriquer des faux reçus ;
  - ❑ Utiliser les fonds du projet à des fins personnels ;
  - ❑ Dépenser l'argent à d'autres fins autres que prévus dans le document du projet ;
- ✓ Si la nécessité de réviser le budget s'impose, ne pas perdre le temps d'informer les PTFs,

4. Maintien d'une bonne communication

Il faut assurer une bonne circulation de l'information entre les responsables du projet de la collectivité afin de mieux prendre des décisions y afférentes. Plus la communication est bonne plus le projet aura une possibilité de faire une bonne capitalisation pour être plus reproductible.

Il faut également assurer la bonne conservation des documents en ordre et dans un endroit sécuritaire. Quand il s'agit d'une communication écrite destinée à des fins externes, mêmes une note de presse, une copie doit toujours être conservée pour les archives du projet. En ce qui concerne les rapports de réunions ils doivent être conservés sur une base annuelle.

C. SUIVI ET EVALUATION

1. Suivi

Le suivi permet d'obtenir une mesure plus objective de la situation réelle.

Pour pouvoir effectuer un suivi, il faut, dès la phase de développement du projet, déterminer des indicateurs objectivement vérifiables qui serviront de paramètres de suivi.

- Résultats : caractéristiques du produit, quantité et qualité ;
- Echéance, délais pour chaque activité ;
- Utilisation des ressources ;
- Coûts.

Les rapports de suivi doivent mettre en évidence et de façon intégrée les budgets alloués, les coûts actualisés et la valeur budgétaire des réalisations (valeur réalisée). Ceci permet d'avoir une vision intégrée de la progression des travaux et de mettre le focus sur les écarts.

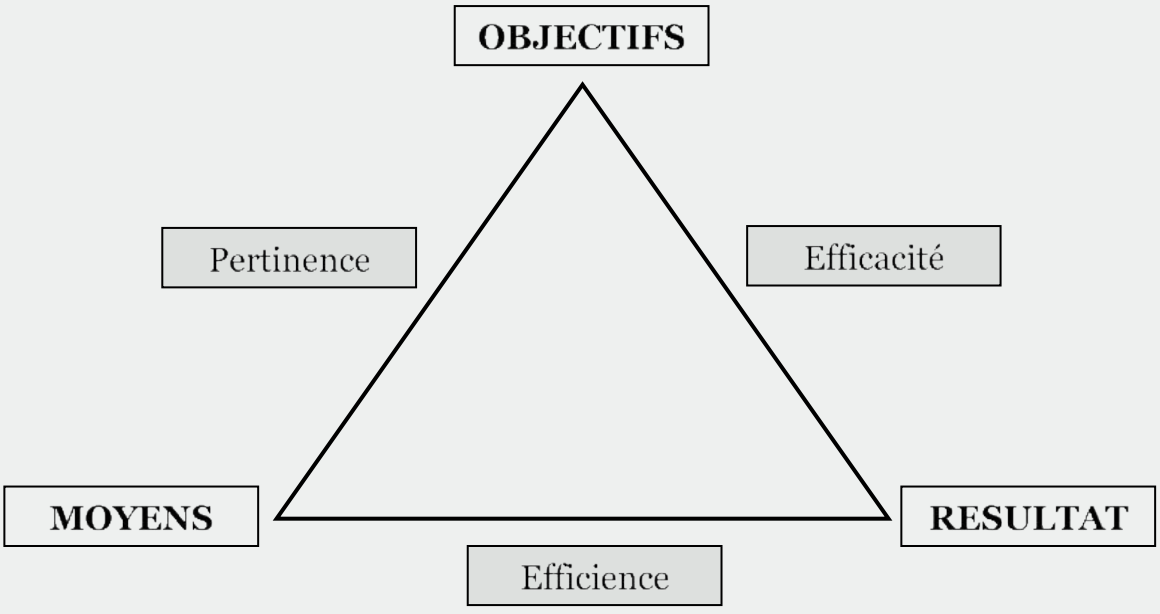
2. Evaluation

Rôle et Importance de l'EPE : EFFICACITE – PERTINENCE – EFFICIENCE

EFFICACITE résultat obtenu en regard des buts et objectifs visés par le projet

EFFICIENCE résultat obtenu en regard des ressources et moyens mis en œuvre pour la production des extrants désirés

PERTINENCE buts et objectifs visés et en regard aux moyens mis en œuvre



3. Conseils pratiques pour le suivi et évaluation des activités communales
Partons d'une image très simple : « le suivi est un film et l'évaluation est une photo ».

a) Le suivi est un film :
Comme il s'agit d'un film que vous regardez tout au long de votre suivi, vous êtes appelé à apprécier une série d'images prise durant une période donnée.
- Observer tous les détails d'évolution par rapport à la situation de départ (celle-ci doit être étroitement liée aux documents de planification parce que vous avez besoin d'une appréciation de l'évolution dans le temps alors que vous êtes là pour le suivi en regardant le moment présent). C'est l'étape de :
- Situer où est ce qu'on est à cet instant tx par rapport à l'instant t0. Il peut être également un instant tx+1 par rapport à tx.
- Apprécier les données qualitatives, quantitatives décrites dans les indicateurs liés aux activités ou le projet : bonne ou mauvaise, augmenté ou diminué, à la hausse ou à la baisse,…
- Analyser la situation et les résultats du suivi si les données de chaque indicateur concerné vont dans le sens de l'objectif fixé au départ.
L'importance du suivi se trouve dans la prise des mesures correctives au cas où l'activité ou le projet va dans le sens contraire à ce qui est déterminé à l'avance dans la planification.

A chaque suivi effectué, il doit y avoir des recommandations partielles positives ou négatives qui permettront aux acteurs concernés de rectifier ou renforcer la mise en œuvre des actions prévues dans la suite du projet ou l'activité.

b) L'évaluation est une photo :
Cette fois-ci, c'est la photo qu'il faut apprécier. Il s'agit sans aucun doute, au moins une photo issue du 'film' : suivi. Ce qui veut dire qu'on prend les mêmes images, vous ne devez pas sortir du domaine du projet ou activité. C'est dire également que les activités de suivi et évaluation sont liées.

- Partir du cadre logique : il doit contenir toutes les informations nécessaires pour l'évaluation. Les objectifs et résultats attendus de l'action, les indicateurs permettant d'apprécier l'action, les hypothèses, les intrants et les extrants sont d'autant d'éléments qui doivent être trouvés dans le cadre logique. L'évaluateur aura le cadre logique comme base d'évaluation. Il doit maîtriser les documents d'évaluation ;
- Collecter les données : une grille de collecte des données doit être disponible à l'avance afin de mieux obtenir non pas toutes les informations mais celles utiles par l'évaluation ;
- Mesurer et estimer les données : l'E-P-E ou l'Efficacité – Pertinence – Efficience reste un outil de mesure pratique pour évaluer une action, un projet. Le triangle EPE précédente explique davantage les méthodes d'appréciation à partir de cet outil ;
- Etablir des hypothèses : les suppositions et les hypothèses sont des outils nécessaire pour utiliser la logique verticale ou horizontale afin de mieux contrôler les résultats ;
- Interpréter les résultats : les données obtenues et les hypothèses développées vont servir de base pour interpréter les résultats de l'évaluation : bonne ou mauvaise, augmenté ou diminué, à la hausse ou à la baisse,… comme au suivi mais cette fois-ci, il s'agit d'apprécier un instant tx non pas par rapport à l'évolution mais par rapport à une situation. Et faire des recommandations.

EXERCICES PRATIQUES DE LA SESSION I : MONTAGE ET GESTION DE PROJET

1. Idée de projet

D'après vous, qu'est-ce qu'on entend par « projet » ?

2. Les projets de votre Commune

Citez des projets que vous avez déjà faits au niveau de votre Commune.

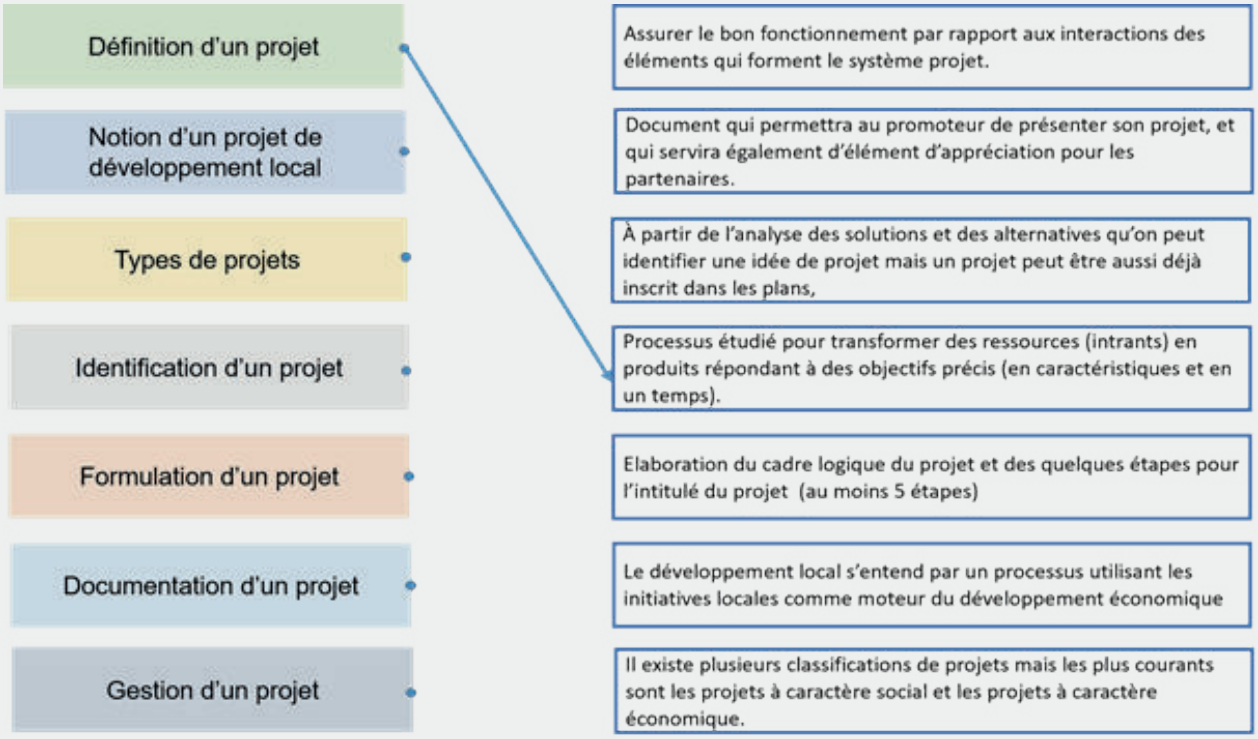
3. Les projets de votre Commune

Qu'est-ce qu'il faut savoir dans un projet ?

4. Exercice de compréhension

A l'aide de flèches, faites correspondre les termes dans la colonne de gauche avec les phrases qui conviennent dans la colonne de droite.

Par exemple, Définition d'un projet = Processus étudié pour transformer des ressources (intrants) en produits répondant à des objectifs précis (en caractéristiques et en un temps).



5.Exercice entre pairs : Conduite de projet (Jeu de rôle)

En tant qu'Agent de Développement Local (ADL), vous allez mettre en place une banque de données des projets de votre Commune en collaboration avec le Maire et ses Adjoints ainsi que le Trésorier et le Comptable de la Commune afin de recenser tous les projets de développement déjà identifiés au cours des deux dernières années.

Au cours d'une réunion, vous dirigez les débats et sollicitez les participants à classifier les projets dans un grand tableau en vous aidant des termes utilisés dans le chapitre E ci-dessus relatif aux secteurs, types et justification de projets de développement local.

Cet exercice nécessite la participation, d'au moins, deux à six apprenants localisés dans la même Commune ou dans les Communes de même périmètre géographique. L'organisation de cet exercice est confiée aux apprenants eux-mêmes avec l'aide d'un pair-tuteur sélectionné parmi les Agents communaux déjà certifiés ou ayant la volonté de transmettre leurs connaissances et leur savoir-faire pratique. Dans le cas où le pair-tuteur n'est pas disponible pour des raisons d'ordre technique ou géographique, un formateur-accompagnateur externe sera mobilisé à sa place.

Vous pouvez vous inspirer du modèle ci-après pour remplir le tableau :

Type de projet (Secteur productif, secteur infrastructure, secteur social, secteur administratif)	**Secteurs concernés par le projet**	**Catégorie de projet** (projet de construction, projet de formation, projet de réhabilitation, projet d'achat d'équipement, projet intégré)	**Critères du projet**				**Justification du projet**
			Objectif du projet	**Domaines d'intervention**	**Bénéficiaires cibles du projet**	**Approche**	

6.Etablir un cadre logique
Au début du trimestre de l'année en cours, vous allez aider le Maire de votre Commune pour identifier et prioriser les projets de développement à caractère social de la Commune à moyen terme. Utilisez un cadre logique en vous basant sur les documents de planification disponibles au sein de votre Commune, à l'instar des SAC, PCD ou PUDé.

REPARTITION DE GROUPE A PARTIR D'UNE IDEE DE PROJET IDENTIFIE
Les participants seront, à partir de la séquence II, répartis en groupes suivant les idées de projet identifiées lors de la séquence I. Chaque groupe aura pour tâche la formulation du projet depuis l'identification jusqu'à l'élaboration de son cadre logique inscrit dans une matrice de présentation, après avoir eu les consignes dans la séquence III : formulation du projet – II/ Intitulé.

7. ntitulé du projet par groupe de travail
(TRAVAIL DE GROUPE)
Il est maintenant temps de passer à la pratique de la formulation du projet. Des groupes (selon le nombre des participants et les critères de répartition et/ou de représentation) sont à former.

Chaque groupe va devoir obtenir une idée de projet à partir d'un processus que les membres du groupe vont choisir eux-mêmes.
Chaque groupe a pour objectif de finaliser un cadre logique d'un projet qu'il a choisi selon ses convenances. Il s'agit donc de pratiquer le processus depuis l'identification et la formulation du projet.

8. Mise au point par groupe des aspects fondamentaux de la gestion du projet
Agent de développement local par rapport à l'avancement du projet :
- Définir les problèmes de la situation actuelle,
- Renforcer la motivation,
- Evaluer les potentialités exploitables,
- Cibler la meilleure stratégie.
- Appuyer à la gestion des ressources des projets
- Appuyer à la mise en place d'un système de suivi et évaluation

SESSION II : RECHERCHE DE PARTENARIAT POUR LA REALISATION DE PROJETS

OBJECTIF D'APPRENTISSAGE :
A la fin de la session, l'apprenant sera capable de :
 Contacter des partenaires, de présenter des dossiers de demande de partenariat et de participer à des négociations ;
 Connaître la base de travail d'un ADL dans la réalisation de projets, en tenant compte l'importance du partenariat.

SEQUENCE II.1. GENERALITES SUR LE PARTENARIAT

Objectif de la séquence :
A la fin de la séquence, l'apprenant sera en mesure de savoir la généralité sur le partenariat.

A. RAPPEL SUR LE CADRE LEGAL

- Loi organique n° 2014-018 du 12 septembre 2014 régissant les compétences, les modalités d'organisation et de fonctionnement des Collectivités Territoriales Décentralisées, ainsi que celles de la gestion de leurs propres affaires (Art 21, Art. 28 alinéa 4) ;
- Décret n° 2015 – 960 du 16 juin 2015 fixant les attributions du chef de l'exécutif des Collectivités territoriales décentralisées (Art 5, Art. 27, Art. 52, Art. 53) ;
- Décret n° 2015 – 957 du 15 juin 2015 relatif à la Structure Locale de Concertation des Collectivités territoriales décentralisées (Art 6, Art. 7 alinéa 5).

B. DEFINITION DU PARTENARIAT

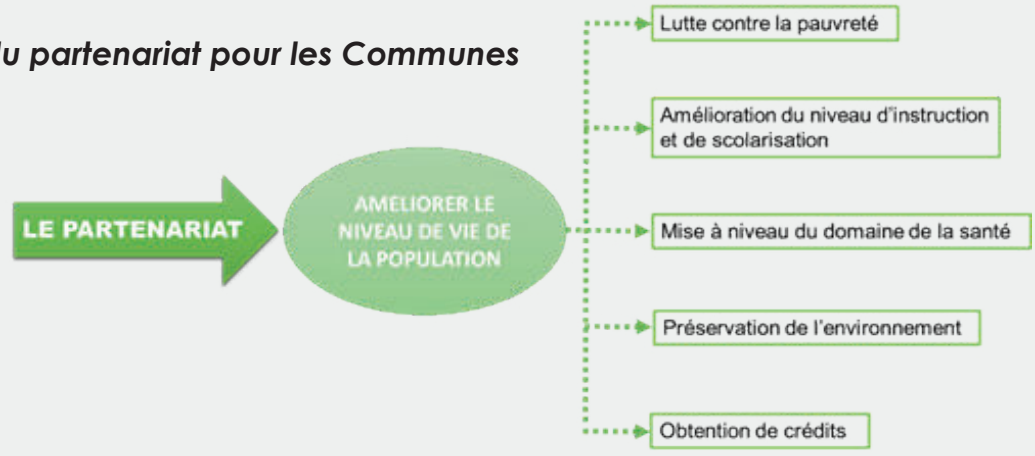
1. Qu'est-ce qu'un partenariat ?

Le partenariat est une relation dans laquelle au moins deux parties ayant des objectifs communs s'entendent pour travailler en commun, partager les risques ainsi que les résultats ou les gains. Un des objectifs communes s'oriente sans aucun doute dans :

Le partenariat est un engagement contractuel entre les acteurs sociaux pour réaliser un travail ou une activité commune. C'est aussi un travail commun entre les acteurs différents dans le cadre d'une convention préétablie, et qui a reçu l'accord des partenaires après discussion et négociation.

Le partenariat est un projet qui soumet les relations entre partenaires à un contrat engageant toutes les parties à fonctionner selon les termes du contrat.

2. Objets du partenariat pour les Communes



Les partenariats représentent un défi, une possibilité d'être plus que la simple somme des personnes qui travaillent ensemble.

3. Signification :

Qu'est-ce qu'il faut savoir dans un partenariat ? (brainstorming)

Travail en commun ;
Engagement contractuel ;
Besoins de travailler avec l'autre ;
Relations ; Prise de décision en commune ;
Partage des risques ;
Partage du pouvoir ;
Partage des avantages et des responsabilités.

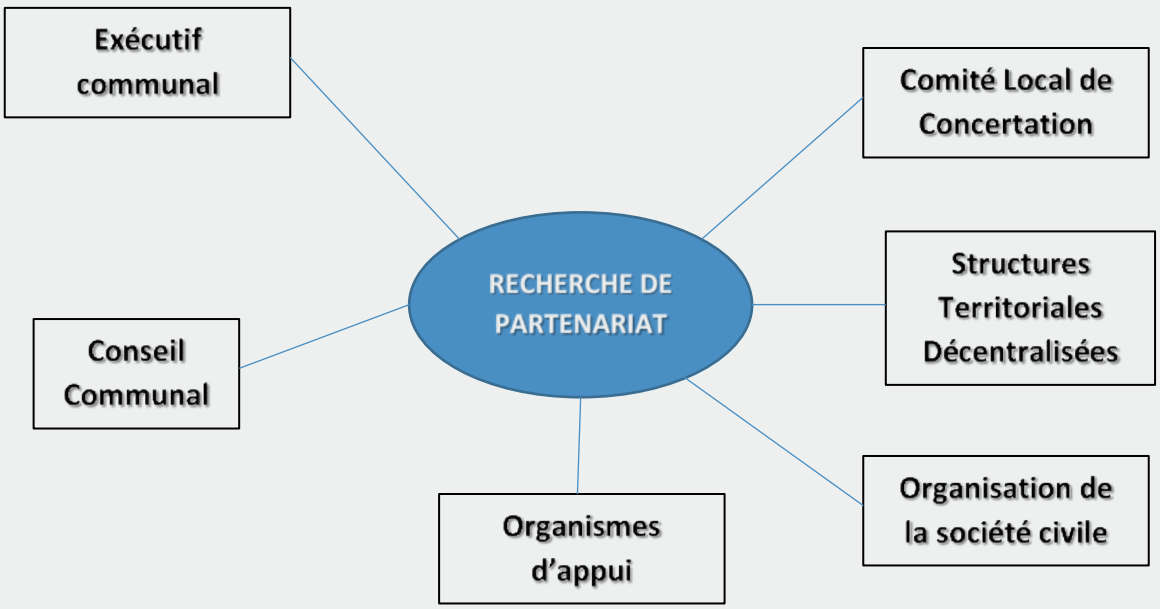
- Travailler en commun avec d'autres parties
- Réaliser un objectif ou des objectifs qu'on ne peut pas réaliser tout seul.
- Rassembler les efforts et les ressources en vue de réaliser un objectif commun
- Tenir compte des intérêts particuliers de chaque partenaire.

Au niveau de la commune, la recherche de partenariat ne relève pas de la seule responsabilité du maire. Les élus, les porteurs d'appui, les opérateurs économiques de la localité, les communautés de base devront y être impliqués
Concrètement, il s'agit à chaque étape de déterminer la participation
(ou la non participation) des :

- STD ;
- Elus locaux ;
- PTF ;
- SLC ;
- Opérateurs économiques et/ou des groupements/associations de base ;
- Autres organismes d'appui.

4. Recherche de partenariat et Commune

La recherche de partenariat fait partie du processus de planification des CTD mais surtout de sa mise en œuvre



C. CONTRACTUALISATION DANS UN PARTENARIAT

C'est pour établir les responsabilités de chacun.
- Protocole de collaboration : c'est un accord général qui s'inscrit dans la durée. Il présente la dimension stratégique du partenariat. ;
- Convention spécifique : c'est un accord plus spécifique et ponctuel qui précise comment on travaille ensemble; il est lié aux objectifs de réalisation du partenariat

Caractéristique	Protocole de collaboration	Convention spécifique
Objectif	formalise la volonté de travailler ensemble, fixe le cadre général de la relation	précise le contenu du partenariat, les engagements pris par chacun et les échéances
Champs	couvre la dimension stratégique et institutionnelle du partenariat	couvre le champ de l'opérationnel
Durée	inscrit le partenariat dans la durée	couvre une action ponctuelle limitée dans le temps
Niveau de contractualisation	un bon protocole doit permettre d'évoluer et ne pas enfermer la relation de partenariat.	Elle permet de se prémunir s'il y a un engagement financier auprès d'un bailleur
Contenu	présente chacun des partenaires et le contenu général du partenariat	précise les objectifs, les moyens, la méthode, les échéances, les montants, etc.

D. QUALITE D'UN PARTENARIAT

CE QU'IL N'EST PAS : Il n'y a pas de véritable partenariat si :

- il n'y a simplement qu'un rassemblement de personnes qui veulent accomplir des choses;
- il existe une motivation secrète ;
- il y a entente en apparence, alors que dans les faits, les intentions diffèrentbeaucoup
- il ne s'agit que d'un geste symbolique ou si le partenariat a été constitué uniquement pour les apparences ;
- une personne détient tout le pouvoir et (ou) qu'elle dirige le processus ;
- il n'y a pas de partage des risques, des responsabilités, des avantages et de l'obligation de rendre des comptes.

Les partenariats ont leurs avantages et leurs inconvénients, mais lorsque ce concept est bien accueilli, les avantages sont largement supérieurs aux inconvénients.

AVANTAGES	INCONVENIENTS
Tout ce qui a l'air d'être une idée solide pourrait être pris en considération ; *Perspectives engendrent des solutions créatrices ;* *Partenariats améliorent souvent les relations entre différents groupes ;* *Partenariats permettent à un plus grand nombre de personnes de « participer » et de se sentir responsables ;* *Faire des choses ensemble est généralement bien accueillie* *Participation et inclusion d'un grand nombre de personnes dans les collectivités constituent une bonne réponse aux exigences du financement et des programmes* *Partenariats peuvent encourager, améliorer ou accroître la communication*	*Il peut être difficile pour eux de s'entendre sur les buts.* *Partenariats comportent des conflits internes d'une nature ou d'une autre.* *Il peut y avoir des différences de pouvoir ou de statut qui peuvent faire problème.* *On ne trouve pas l'engagement de demeurer ensemble dans l'épreuve.* *Budgets diminuent parfois lorsqu'ils sont mis en commun.* *Partenaires ne sont pas toujours choisis avec soin et il est difficile de se dissocier d'eux.* *Changement inquiète tout le monde. Il peut exister une tradition de méfiance, à l'égard de tout et de tout le monde.*

EXERCICE PRATIQUE :
Recenser les partenaires actuels de votre Commune.
Quel est l'objectif d'un partenariat ? Autrement pourquoi un partenariat ? (Brainstorming)

SEQUENCE II.2. : MISE EN PLACE D'UN PARTENARIAT

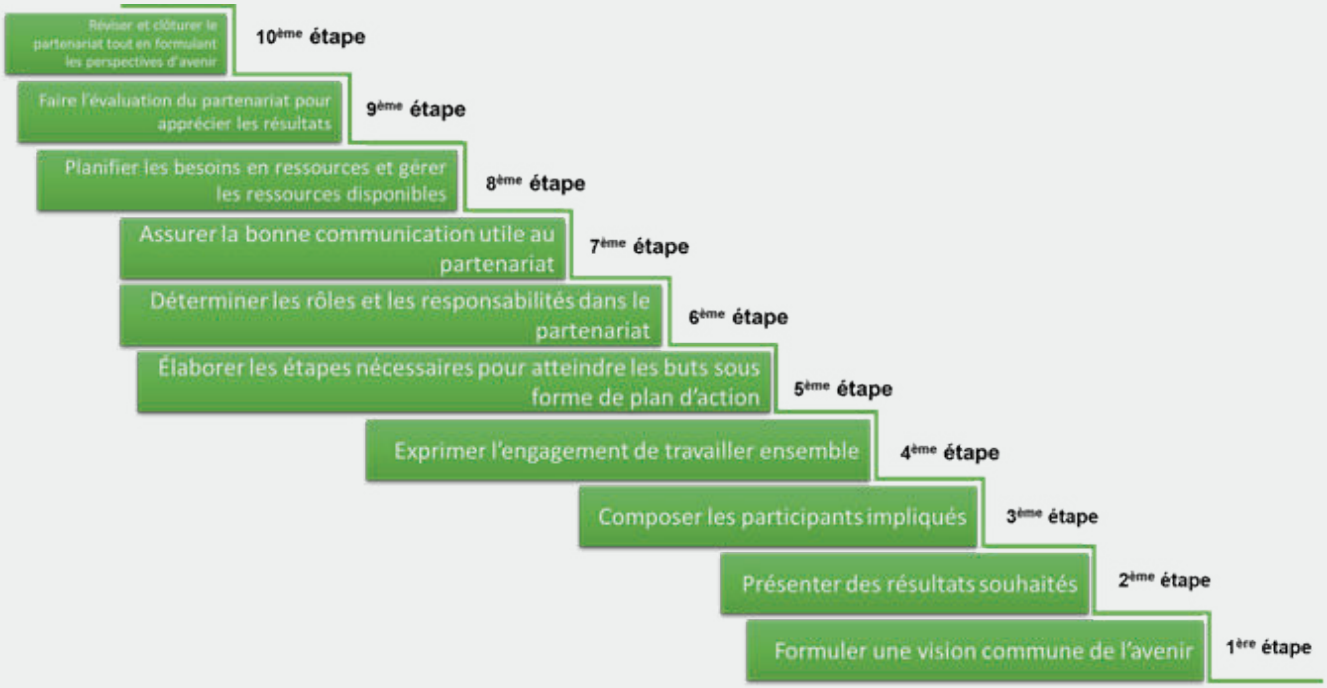
Objectif de la séquence :

A la fin de la séquence, l'apprenant sera capable de de procéder à la mise en place d'un partenariat

A. PROCESSUS DE MISE EN PLACE D'UN PARTENARIAT

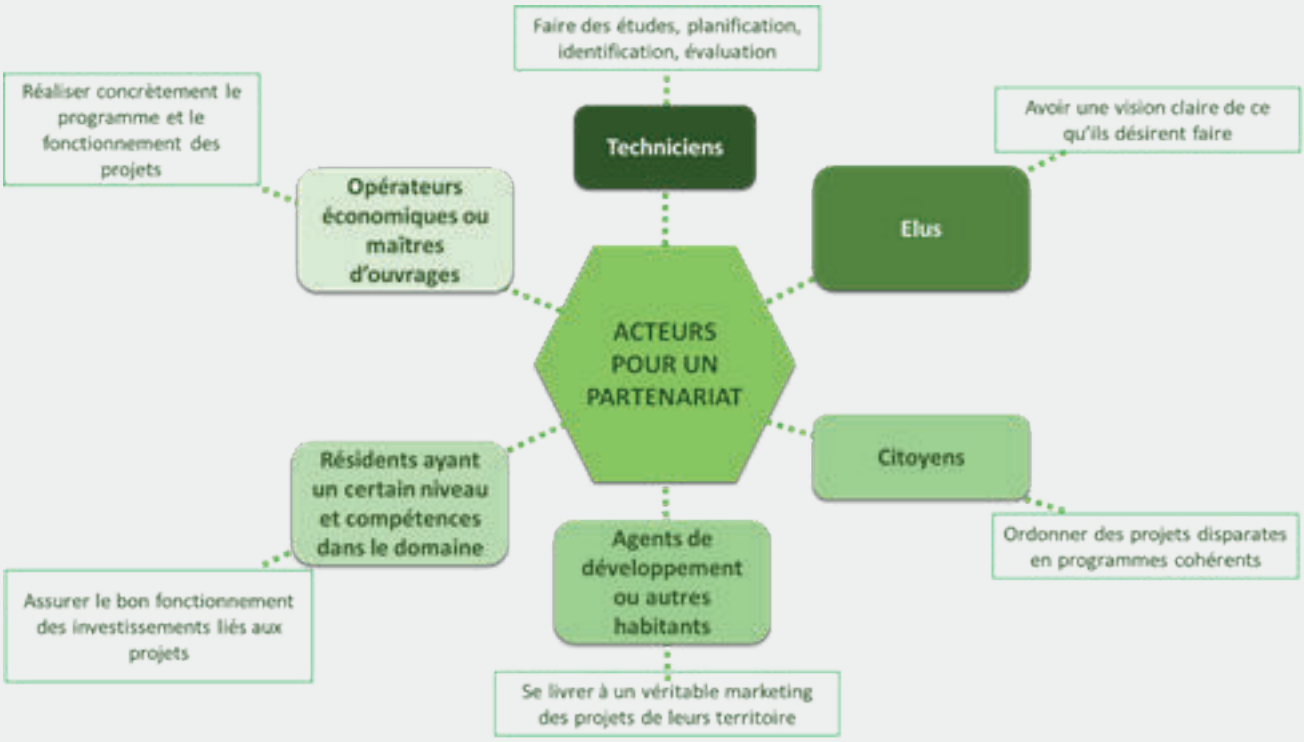
1. Etapes de création d'un partenariat

Le processus de mise en place d'un partenariat s'inscrit en 10 étapes essentielles :

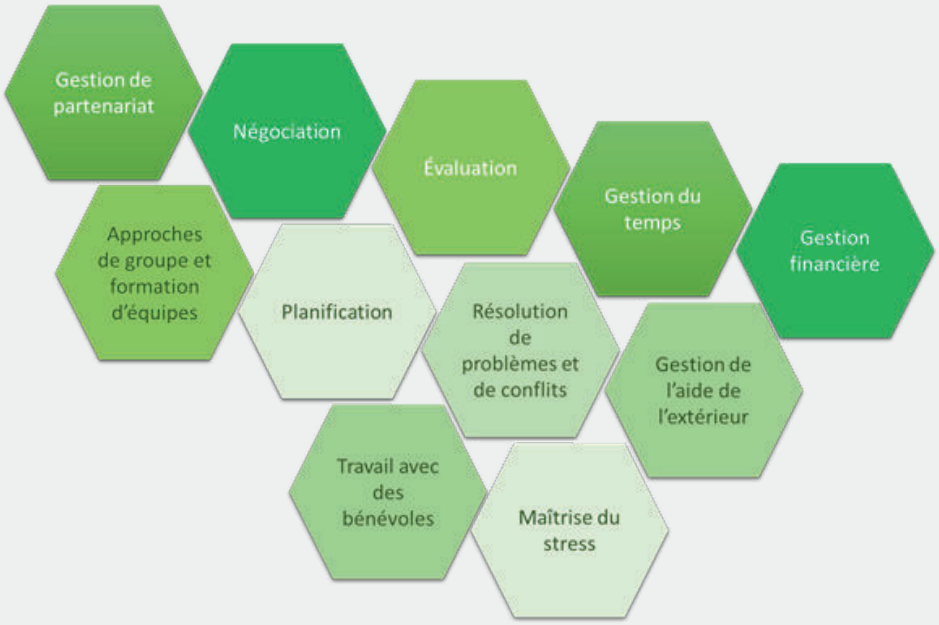


B. ACTEURS ET COMPETENCES REQUISES POUR UN PARTENARIAT

1. Acteurs et compétences requises pour un partenariat



2. Compétences nécessaires pour le développement d'un partenariat



SEQUENCE II.3. : GESTION D'UN PARTENARIAT
Objectif de la séquence :
A la fin de la séquence, l'apprenant sera capable de maintenir la gestion d'un partenariat

A. NEGOCIATION

1. Définition

NEGOCIATION

- Un processus de communication verbal ou non qui a pour but d'atteindre un accord mutuel sur des besoins ou idées ;
- Activité qui met en interaction plusieurs acteurs qui, confrontés à la fois à des divergences et à des interdépendances choisissent de rechercher volontairement une solution mutuellement acceptable (idée de processus).

Quelle que soit notre position dans une négociation, cela touche toujours deux choses : notre organisation (ou vie) et notre personne (relation)

« Négocier c'est faire plier sans détruire, parce qu'on a besoin de l'autre » Calvin.

« Négocier, c'est s'affronter sans violence »

« Négocier, c'est discuter afin d'arriver à un accord

2. Types de négociation

Il y a deux modes dans la négociation :
- Le mode coopératif
- Le mode compétitif

Mode coopératif

Le mode coopératif repose sur le fait que les deux parties gagnent dans la négociation.
L'amitié et la coopération porteront leurs fruits même s'il faut faire des concessions.

Mode compétitif

Le mode compétitif se trouve là où les négociateurs se considèrent comme des adversaires.
La connaissance e l'autre partie est utilisée pour développer des stratégies et pour exploiter les faiblesses.

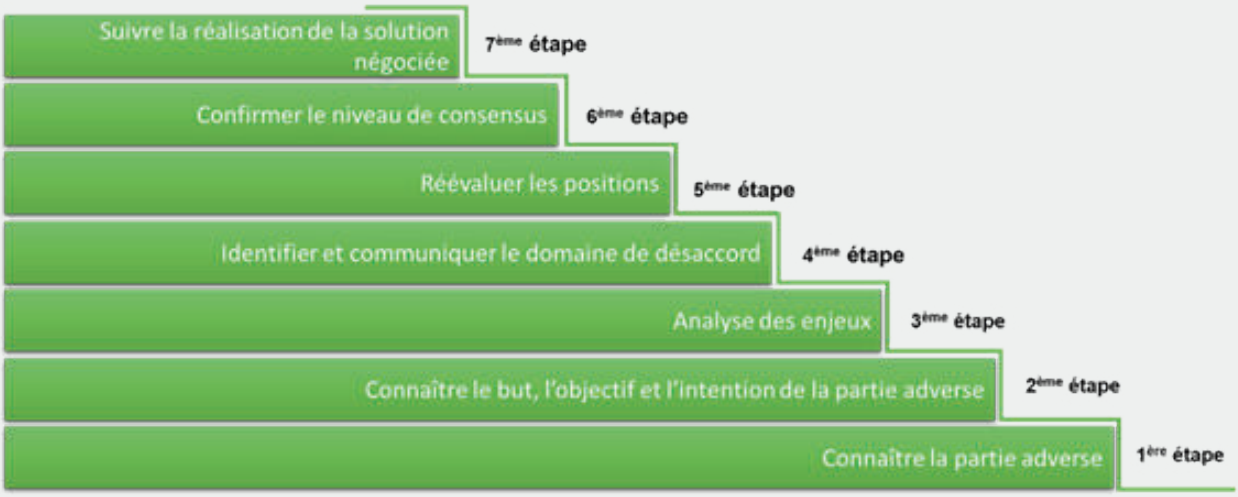
Astuces pratiques : Les 04 composantes de la négociation

- Dans la plupart des cas, il s'agit d'un mélange plus complexe des deux modes : coopératif et compétitif.
- Les négociations réussies résultent du dosage approprié des **quatre composantes de toute négociation** :
  - **LES FAITS**
  - **LES PERSONNES**
  - **LA COOPERATION**
  - **LA COMPETITION**
- Les négociateurs habiles sont sensibles aux signaux linguistiques comme aux expressions du visage, aux gestes et aux comportements qui révèlent le type de négociation dans lesquelles vous êtes engagé.

3. Stratégies de la négociation :

I – FORCING : *pour imposer une solution par la menace et la fermeté.*
II – DEFENSE *: pour contrôler une situation toujours tendue.*
III – MARCHANDAGE *: pour bluffer car on y perd rien si l'on perd.*
IV - OUVERTURE *: pour des liens durables avec d'autres intérêts.*
V – WIN – WIN *: pour préserver les intérêts mutuels à long terme.*
VI – DEMANDE : *pour séduire et obtenir de l'aide avec la confiance.*
VII – HESITATION *: pour observer ou évaluer au début d'un conflit.*

4. Etapes du processus de négociation



5. Tactiques et technique d'argumentation dans le processus de négociation

Dans une négociation, il faut avoir une bonne connaissance des éléments du dossier à traiter.

5.1. Tactiques de négociation

Le langage traduit des tactiques. C'est pourquoi une étude du langage apporte une meilleure connaissance du processus de la négociation :

COOPERATION

1. Montrer la bonne volonté de parvenir à un accord

2. Apporter l'attention soutenue à la présentation des faits

3. Avancer avec prudence et bonne foi

4. Maintenir la position souple jusqu'aux points d'entente

5. Minimiser les obstacles que les points de discordance

6. Montrer le progrès et le chemin parcouru ainsi que ce qui reste à faire jusqu'à l'accord

COMPETITION

7. Rechercher les intérêts de l'autre partie

8. Traiter les sujets difficiles en toute confidentialité et discrétion

9. Effacer les doutes par l'expression des garanties et des assurances

10. Rassurer informellement ou formellement

11. Prouver que son opinion est la bonne devant les faits

12. Eviter de répondre l'interlocuteur comme compromis efficace

13. Protester pour exprimer un désaccord dans l'espoir d'obtenir des concessions

14. Justifier avec fermeté pour éviter d'être conflictuel en cas d'impasse

COMPROMISSION

Pour sortir de l'impasse :

15. Changer les protagonistes

16. Changer de lieu, à défaut de personnes

5.2.Le langage : la communication dans une négociation

Comment conduire la négociation suivant l'évolution du processus vers un accord ou un désaccord ? Mais il est beaucoup plus utile de savoir quels mots pour les dire ? Quelles sont les techniques pour mieux les communiquer ? En voici quelques techniques :

5.2.1. Parler vert – Parler bleu ou Parler rouge pour persuader

Il importe de plus en plus de savoir créer l'adhésion autour des actions que l'on propose et/ou des projets que l'on avance.
Savoir persuader c'est avant tout être capable de provoquer chez eux un sentiment d'acquiescement afin de les engager plus résolument dans l'action.

- Le Parler VERT (EXPLICATIF)

Parler VERT consiste à parler de ceux ou de celui à qui l'on s'adresse

- Amener l'interlocuteur à se reconnaître dans ce qui est dit et à y découvrir certaines de leurs aspirations profondes ;
- Parler le langage de l'autre, cela suppose une attention réelle et profonde aux préoccupations, aux besoins, aux souhaits de l'interlocuteur ;
- Expliciter la situation de telle façon que le propos puisse y trouver un terrain d'accueil ;
- BREF, démontrer combien l'interlocuteur est concerné par "le problème" et que ce je propose est la réponse à ce problème.

- Le Parler BLEU (INFORMATIF)

Parler BLEU, c'est dire quelque chose qui est une information nouvelle

- Parler de quelque chose qui est une information nouvelle d'une manière concrète, vivante et "tripale", dans un langage à la portée de l'autre : comme lorsqu'on raconte une histoire où l'on a eu peur.

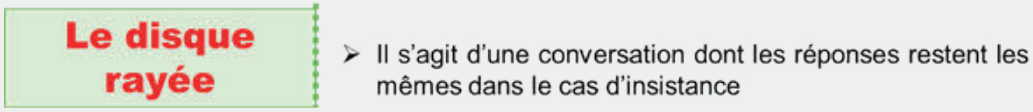
- Le Parler ROUGE (PERSUASIF)

Parler ROUGE, c'est dire ce qu'il faut faire

- Tout l'art de créer l'adhésion et d'entraîner les autres à vos idées ;
- Mettre dans ce que l'on dit « ici et maintenant » comme « à la longueur d'année »

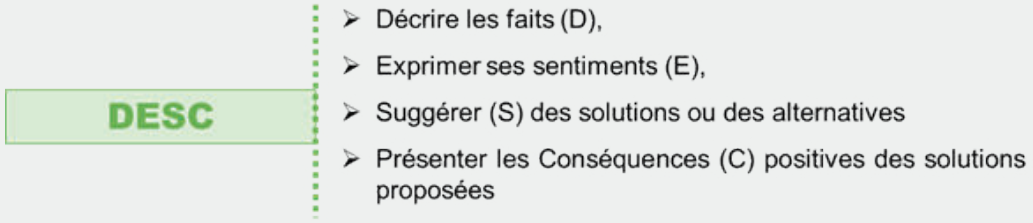
Recette : 70 % de vert, 25 % de bleu, 5 % de rouge (au maximum)

5.2.2. Disque rayée



Exemple :
Dans le cadre d'un recensement fiscal (IFPB), un contribuable (C) plaignait de ne pas comprendre l'enquêteur (E) de la Commune.
C : Vous venez de me demander tous les renseignements me concernant comme dans une enquête policière,
E : Excusez-nous mais nous avons une lettre d'introduction officielle pour faire cette enquête,
C : Mais écoutez, comment voulez-vous que je donne des informations alors que vous allez m'évaluer ce que je devrai payer comme impôts ?
E : Oui, mais nous sommes autorisés de le faire parce que nous avons une lettre d'introduction officielle pour faire cette enquête.
C : Je m'excuse mais je ne vais pas répondre si vous allez procéder ainsi, comme au commissariat
E : Vous avez raison peut-être, mais nous avons une lettre d'introduction officielle pour faire cette enquête.

5.2.3. DESC



Exemple :
Dans le cadre d'une réponse à une situation nécessitant d'exprimer sa position, la technique du DESC comme langage de communication peut être utile.
(D) Hier, Vous avez fumés dans le bureau alors que je ne peux pas supporter la fumée de cigarette. Quand je rentre l'odeur de votre cigarette reste encore au bureau. (E) J'étais fâchés (S) alors je vous propose de fumer dehors (C) comme ça vous ne blessez pas personne et vous êtes tranquille dans votre avidité de fumer.

B. BONNES PRATIQUES DE PARTENARIAT

1. Comment choisir les partenaires ?

- Le mandat de l'organisation cadre-t-il avec le partenariat proposé?
- Les valeurs de l'organisation sont-elles compatibles avec le travail qui sera entrepris?
- Quelles ressources venant de l'organisation pourraient être mises à la disposition du partenariat (p. ex., temps, argent, matériel, locaux, équipement)?
- Y a-t-il quelqu'un qui puisse représenter l'organisation de manière responsable, et peut-on se passer de cette personne en ce moment? Comment l'organisation appuiera-t-elle son représentant au sein du partenariat?
- Comment l'organisation bénéficiera-t-elle du partenariat, et comment le partenariat bénéficiera-t-il de la participation de l'organisation?
- Combien de temps faudra-t-il et quel lien pourra-t-on établir entre ce temps et les autres activités de l'organisation?
- Y a-t-il une raison pour laquelle l'organisation ne voudrait pas s'engager?

2. Questions à poser avant de faire un partenariat

- Le mandat de l'organisation cadre-t-il avec le partenariat proposé?
- Les valeurs de l'organisation sont-elles compatibles avec le travail qui sera entrepris?
- Quelles ressources venant de l'organisation pourraient être mises à la disposition du partenariat (p. ex., temps, argent, matériel, locaux, équipement)?
- Y a-t-il quelqu'un qui puisse représenter l'organisation de manière responsable, et peut-on se passer de cette personne en ce moment? Comment l'organisation appuiera-t-elle son représentant au sein du partenariat?
- Comment l'organisation bénéficiera-t-elle du partenariat, et comment le partenariat bénéficiera-t-il de la participation de l'organisation?
- Combien de temps faudra-t-il et quel lien pourra-t-on établir entre ce temps et les autres activités de l'organisation?
- Y a-t-il une raison pour laquelle l'organisation ne voudrait pas s'engager ?

SEQUENCE II.4. : INFORMATIONS SUR LES BAILLEURS ET LES PTF
Objectif de la séquence :
A la fin de la séquence, l'apprenant aura des informations utiles sur les BF et les PTFs.

A. PARTENAIRES TECHNIQUES ET FINANCIERS
1. Conseils pratiques pour le partenariat
Pour réussir au partenariat, il est nécessaire d'appliquer les principes suivants :
1. Assurer que les autres parties ont les mêmes objectifs que prévus ;
2. Essayer de garder le contrôle des responsabilités clés de la gestion ;
3. Penser la qualité, régularité (livraison) et bas prix sur place si possible ;
4.Insérer la formation dans le package du contrat ;
5. Rester souple en fonction du pouvoir relatif du partenaire.
2. CARTE DE PARTENARIAT

Pour les partenaires ou bailleurs que la Commune veut contracter, il est recommandé d'établir une carte de partenariat suivant afin d'avoir des informations préliminaires les concernant.

Partenaire	Statut	Siège	Activités	Zone de couverture	Responsable	Ressources disponibles	Activités de mobilisation possible	Remarques

B. INFORMATIONS NECESSAIRES SUR LES PARTENAIRES

Pour aller plus loin que la carte de partenariat, les informations et les types d'informations suivants sont nécessaires pour un enjeu de développement plus conséquent :

1. Information sur les PTF en général

Informations générales sur les PTF	Explicatifs
Nom de la personne à qui on adresse les dossiers de projet	C'est le nom du premier responsable à qui l'on adresse les dossiers de projet. Attention, il ne peut être toujours pas le premier responsable de l'organisation.
Noms de contact pour informations	Ce sont les noms nécessaires pour demander des informations utiles à l'élaboration des dossiers de demande de financement.
Types de l'aide que la commune peut demander	Chaque partenaire a ses propres types d'aide qu'il développe en son sein. C'est à la commune à travers de ses agents de savoir davantage si le partenaire peut financer tels ou tels projets.
Montant que la Commune peut espérer obtenir	Chaque partenaire a aussi le plafond du montant qu'il peut octroyer pour chaque demandeur. Mais il existe aussi du montant minimum.
Contenu des dossiers de projet exigé par le partenaire	La partenaire exige des fois un dossier de demande de financement selon un canevas préétabli : la présentation du projet, la requête de financement, le budget, la lettre de soutien, …
Langue utilisée durant le processus et pour le dépôt de dossier	Il est parfois nécessaire de demander la langue utilisée avec le partenaire non seulement pour le dossier mais aussi la langue utilisée durant le processus de négociation et / ou de financement.
Caractéristique de la convention ou contrat	Il est recommandé de savoir les plus de détails possibles sur les contenus de la convention ou contrat notamment le type de financement (dons, prêts, modalité de remboursement,…).
Modalités de déblocage de fonds	Cette information peut être obtenue déjà lorsqu'on demande les contenus de la convention mais il se peut aussi que le partenaire les traite à part.
Modalité de justification ou de contrôle de la bonne utilisation des fonds	Depuis le contrôle, la supervision, le suivi et évaluation, les modalités pour apprécier la bonne utilisation des fonds ou des équipements font partie des exigences des partenaires.
Possibilités d'avoir plusieurs financements successifs	Il se peut que les partenaires financeront plusieurs projets successivement c'est-à-dire une fois que le cycle d'un projet est terminé, un autre projet peut être financé.
Conseils particuliers du partenaire	Si le partenaire à d'autres exigences qui méritent d'être récoltés, il faut être toujours preneur. Il sera fort possible que ces petits conseils vous sauveront au moment opportun.

2. Fiche modèle d'information sur les PTF

Nom de l'organisme ;
Secteur d'activités ;
Missions ;
Objectifs ;
Groupe cibles ;
Source de financement ;
Date du début et fin du programme ou projets ;
Nom du représentant ;
Adresses ;
Coordonnées ;
Dossier à déposer au nom de ;
Contact pour informations ;
Type d'aide que la commune peut demander ;
Ou type de projets finançables ;
Critères de sélection et / ou d'éligibilité ;
Critères de priorisation ;
Zone d'intervention ;
Montant que la commune peut espérer obtenir ;
Subvention ou dons, prêts, autres types de financement (investissement direct ?) ;

Contenu du dossier ;
Langues à utiliser ;
Période de l'année pour déposer le dossier ;
Financement fera-t-il l'objet d'une convention ;
Modalités de déblocage des fonds ;
Modalité de justification ou contrôle de la bonne utilisation des fonds ;
Possibilités d'avoir des financements successifs ;
Conseils particuliers du partenaire aux communes.

Conseils pratiques pour le partenariat
Objectifs communs – Maintien des responsabilités clés de la gestion – qualité / prix et régularité - Formation insérée dans le package du contrat - Souplesse en fonction du pouvoir du partenaire.

SEQUENCE II.5. : MOBILISATION DES RESSOURCES ENDOGENES
Objectif de la séquence :
A la fin de la séquence, l'apprenant aura des informations utiles sur les BF et les PTFs.

A. CONCEPTS DE RESSOURCES ENDOGENES

1. Définition de « ressources endogènes »

RESSOURCES ENDOGENES

- Moyens ou possibilités d'action dont la production est faite par elle-même sans apport de l'extérieur ;
- Elles peuvent être des REVENUS ou relatives à la FINANCE, des matériels qu'on peut mettre à disposition et des ressources intellectuelles ou humaines dont on dispose et produites comme ressources utilisés pour un objectif bien déterminé.

Le développement des ressources endogènes s'oriente davantage dans la mobilisation des ressources internes dont le principal est inéluctablement la fiscalité locale.

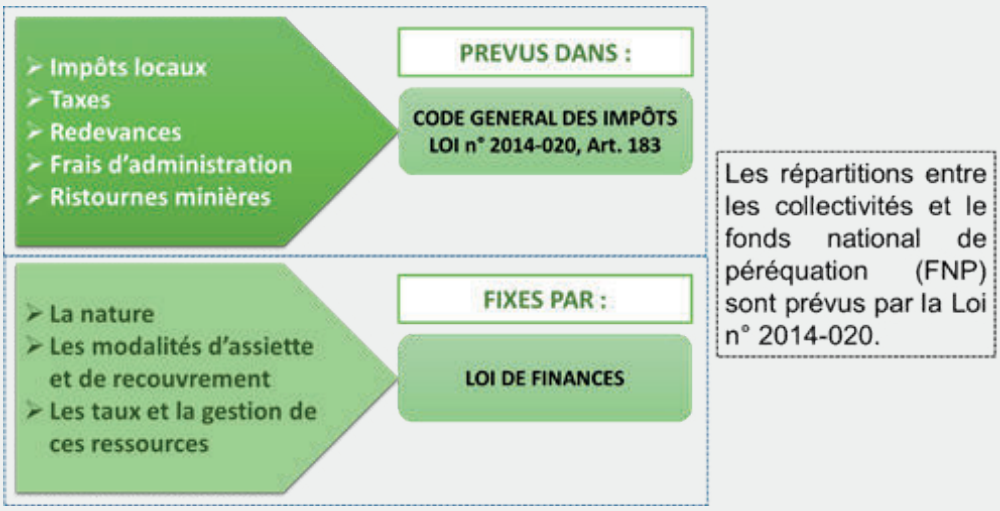
2. Problématique

Comment maîtriser la matière imposable et assurer un système pérenne de recouvrement adapté ?

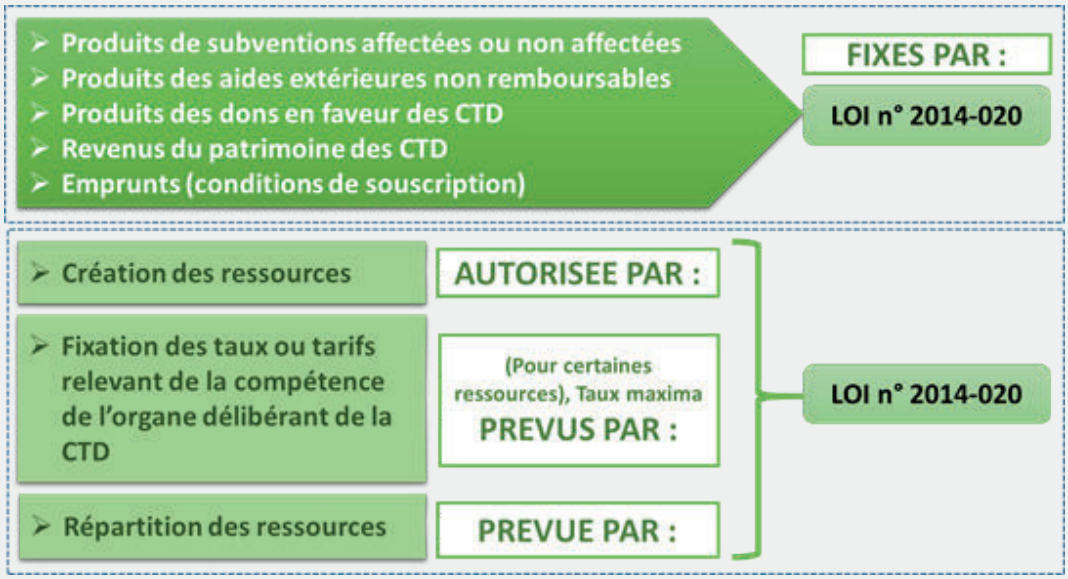
Comment amener les populations à comprendre la nécessité de s'acquitter de leurs impôts et taxes ?

3. Structures des ressources des Communes

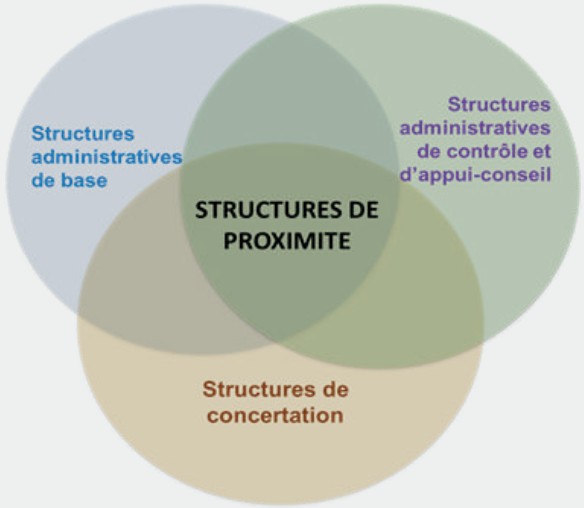
3.1. Ressources fiscales



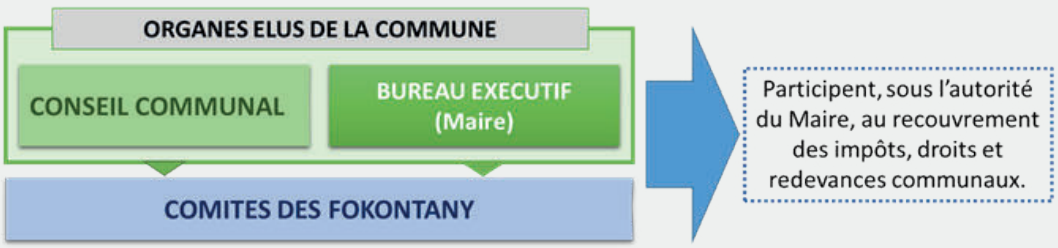
3.2. Ressources non fiscales



4. Structures de proximité du développement communal



4.1. Structures administratives de base



4.2. Structures de concertation

STRUCTURE LOCALE DE CONCERTATION (SLC)	Concourt à l'élaboration d'une vision communale de développement économique et social, de lutte contre la pauvreté
COMITE DU BUDGET PARTICIPATIF (CBP)	Participe au suivi de la mise en œuvre des actions
COMMISSION COMMUNALE DES IMPÔTS (CCI)	Détermine l'assiette fiscale et le taux à appliquer

4.3. Structures administratives de contrôle et d'appui-conseil

CENTRE FISCAL	➢ Service technique déconcentré (STD) chargé des impôts locaux prévus dans le Code Général des Impôts (CGI)
CHEF DE DISTRICT (Art. 12 et 15 du décret 2005-012)	➢ Contrôle de légalité des actes des autorités communales ; ➢ Délivrance des autorisations se rapportant aux licences foraines ; ➢ Contrôle du recouvrement des recettes fiscales devant revenir à l'Etat et aux Régions dans son ressort territorial.
TRIBUNAL ADMINISTRATIF (Art. 9 de la Loi n° 2001-025)	➢ Contrôle de légalité des actes des autorités des CTD et de leurs établissements publics ; ➢ Contentieux des impôts et taxes conformément au Code Général des Impôts (CGI) perçus au profit de ces mêmes collectivités et de leurs établissements publics.

B. DIFFERENTES ETAPES DU PROCESSUS DE MOBILISATION DES RESSOURCES

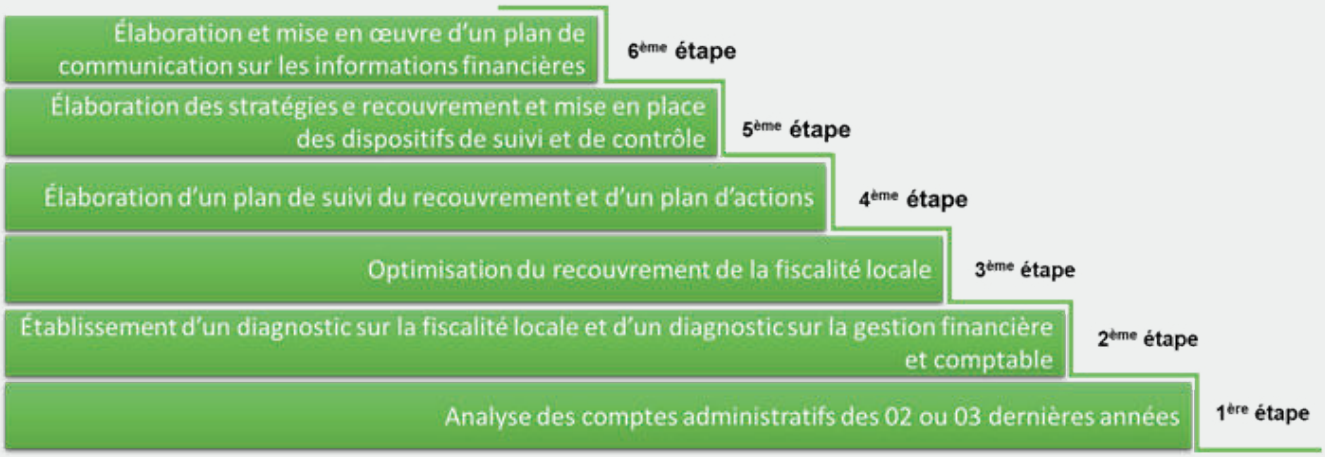


Tableau récapitulatif permettant de mieux comprendre le processus de mobilisation des ressources endogènes.

Etapes du processus	Eléments explicatifs	Observations
Etape 1 : Analyse des comptes administratifs des 2 ou 3 dernières années.	- Mesurer la performance ou l'échec des réalisations budgétaires successives, - Evaluer l'efficacité et l'efficience des actions du bureau exécutif communal et le poids de la participation citoyenne dans vie de la cité, - Informer les conseillers communaux et la société civile sur la situation réelle de la Commune ; - Présenter le budget primitif et le compte administratif dans un format simplifié facile à analyser et interpréter (ou en diagramme), - Comparer les efforts d'amélioration des recettes par rapport aux prévisions des dépenses et évaluer le civisme fiscal et la citoyenneté.	Les membres du bureau exécutif sont principalement appelés à contribuer à cette étape d'analyse des comptes administratifs.
Etape 2 : Etablissement d'un diagnostic sur la fiscalité locale et d'un diagnostic sur la gestion financière et comptable.	- Analyser les ressources fiscales et non fiscales déjà exploitées, - Examiner les modalités de recouvrement et le système de gestion financière et comptable appliqué par la Commune.	Les personnes concernées peuvent être Maire, Adjoint au Maire, TC, SEC, Percepteur, conseillers communaux, secteur privé, SLC, CCD.
Etape 3 : Optimisation du recouvrement de la fiscalité locale.	- Estimer les gains financiers afin d'élaborer un budget primitif communal réaliste - Améliorer le niveau de recouvrement fiscal : - Faire un inventaire de toutes les ressources fiscales pouvant alimenter les recettes (recensement des redevables) - Catégoriser toutes les activités taxables en impôt synthétique. - Evaluer les possibilités de développement des prestations des services communaux - Fixer selon les catégories des tarifs les droits et taxes pour calculer les volumes des recettes ? - Donner les pistes de travail pour améliorer son potentiel fiscal et financier.	Les personnes concernées peuvent être les Maire et son Adjoint, TC, SEC, Percepteur, Chefs fokontany, opérateurs économiques, …
Etape 4 : Elaboration d'un plan de suivi du recouvrement et plan d'actions.	- Vérifier phase après phase les résultats des actions mises en œuvre ainsi que l'engagement de chaque responsable en se dotant d'un plan de suivi. - Faciliter la tâche de celui ou ceux qui jouent le rôle de suivi comme le comité de budget participatif dans le suivi de l'évolution des recettes.	Les personnes concernées sont le responsable de recouvrement, le comité en charge du suivi du recouvrement, le Trésorier Communal.
Etape 5 : Elaboration des stratégies de recouvrement et mise en place des dispositifs de suivi et de contrôle.	- Concevoir des stratégies de recouvrement fiscal et des outils d'optimisation des recettes ; - Appliquer strictement la loi et les mesures administratives locales ; - Disposer à temps un budget primitif et appliquer un système transparent de gestion financière et comptable ; - Déterminer les missions et le mode opératoire de l'équipe de recouvrement ; - Sur la structure de suivi et de contrôle.	Les objectifs d'avoir des stratégies de recouvrement sont de vérifier la traçabilité des recettes et des dépenses et d'améliorer et stabiliser la situation financière de la Commune.
Etape 6 : Mis en œuvre d'un plan de communication sur les informations financières.	- Augmenter les connaissances des utilisateurs des informations financières surtout le conseil communal. Hormis les informations confidentielles, la communication des informations financières permettent à la population - Accroître leur confiance des dirigeants de la Commune. - Mettre en œuvre du plan de communication permet aussi d'établir une stratégie de gestion du mandat électif des élus communaux - Améliorer les offres de service en commençant par la mise en place d'un standard de service minimum	

EXERCICES PRATIQUES DE LA SESSION II : RECHERCHE DE PARTENARIAT POUR LA REALISATION DE PROJETS

1. Travail individuel :

- Que ce qui vient en tête quand on parle de la négociation ?
- Qu'est-ce que la négociation ?
- Quelles sont les informations qu'il faut savoir sur les PTFs
- Partant du principe de partenariat et des généralités, chaque apprenant peut avancer comment mettre en place un partenariat.
- Donner des informations sur un à deux PTFs suivant le carte de partenariat dans sa commune respective
- Qu'entend-on par des ressources endogènes ?
- Pourquoi la mobilisation des ressources endogènes ? (Brainstorming)

2. Travail de groupe entre pair à distance

Exemple de la mise en place d'un partenariat pour la mise en œuvre d'un projet de réhabilitation d'un système d'adduction d'eau potable (AEP) au sein de la Commune Mianavaratra. Mener le processus de mise en place d'un partenariat suivant les étapes y afférentes tout en identifiant les acteurs et les compétences requises, ainsi que les avantages et les inconvénients du processus.

Formuler une vision commune de l'avenir de la Commune en matière d'AEP et élaborer le plan d'action de partenariat y afférent.

3. En présentiel :

- Parler, discuter avec les participants l'étendue du partenariat et son aboutissement à la négociation au quotidien
- Jeu de rôle sur un cas de négociation
- Poser des questions pour la bonne pratique en partenariat

4. TRAVAIL DE GROUPE ENTRE PAIRS EN PRESENTIEL

- Groupe I : Stratégie de négociation
- Groupe II : Langage dans la négociation
- Groupe III : Mise en place du partenariat + information et/ou carte de partenariat

SESSION III : NOTIONS SUR L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE

OBJECTIF D'APPRENTISSAGE :
A la fin de la session, l'apprenant sera capable de :
 Comprendre les généralités sur l'aménagement du territoire, l'élaboration du SAC à titre de pratique de l'aménagement ;
 connaître la base de travail spatial d'un ADL dans la réalisation des projets communaux.

SEQUENCE III.1. : DEFINITION DE L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE

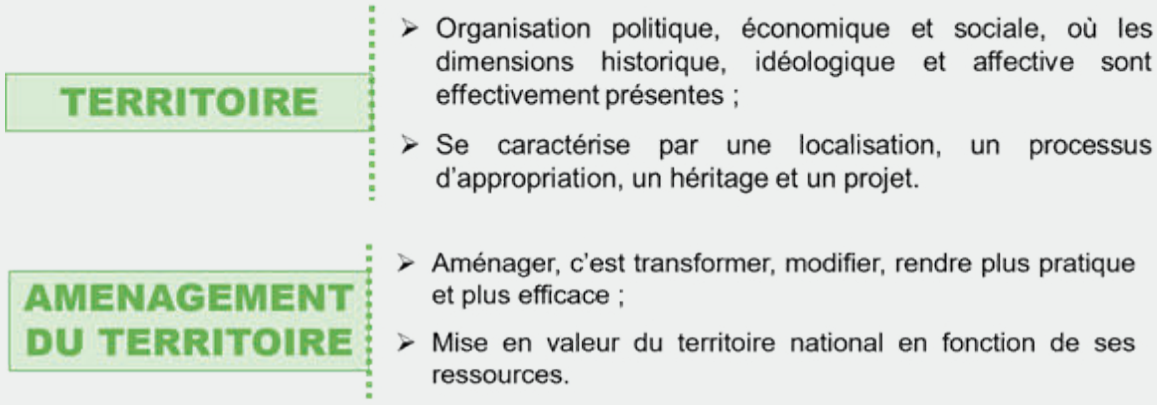
Objectif de la séquence :
A la fin de la séquence, l'apprenant comprend ce qu'on entend par « aménagement du territoire ».

A. RAPPEL SUR LE CADRE LEGAL DE L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE

-Loi sur les Orientations de l'Aménagement du Territoire ou LOAT ;
- Règlement National de l'Urbanisme ou RNU ;
- Nouveau Code de l'Urbanisme et de l'Habitat ;
- Loi organique n° 2014-018 du 12 septembre 2014 régissant les compétences, les modalités d'organisation et de fonctionnement des Collectivités Territoriales Décentralisées, ainsi que celles de la gestion de leurs propres affaires (Art. 5, Art. 14, Art. 17, Art. 29, Art. 30 alinéa 4, Art. 31, Art. 32 alinéa 3, Art. 47, Art. 50) ;
- Loi n° 2014-020 du 27 septembre 2014 relative aux ressources des Collectivités territoriales décentralisées, aux modalités d'élections, ainsi qu'à l'organisation, au fonctionnement et aux attributions de leurs organes (Art. 52 alinéa 2, Art. 55, Art. 58, Art. 62, Art. 66);
- Décret n° 2015 – 960 du 16 juin 2015 fixant les attributions du chef de l'exécutif des Collectivités territoriales décentralisées (Art. 28, Art. 45, Art. 48, Art. 49, Art. 50, Art. 60) ;
- Loi MECIE et les lois sectorielles en liaison avec l'aménagement du territoire.

B. DEFINITION DE L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE

1. Qu'est-ce que l'aménagement du territoire ?



Actuellement, le territoire a un sens plus localisé, divisé compte tenu de la dimension « décentralisation».

2. Au niveau de la Commune, pourquoi aménager le territoire ?

AMENAGER UN TERRITOIRE =

- Une possibilité de rationnaliser et optimiser l'utilisation du territoire
- Une action pour gommer les disparités spatiales
- Une opportunité pour équiper le territoire avec des ouvrages d'intérêt public ;
- Une action permettant de viser à l'instauration de spécialisations spatiales
- Une action pour transformer, modifier, protéger ou restaurer des ressources naturelles.

C. GENERALITES SUR L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE

1. Cadrage politique

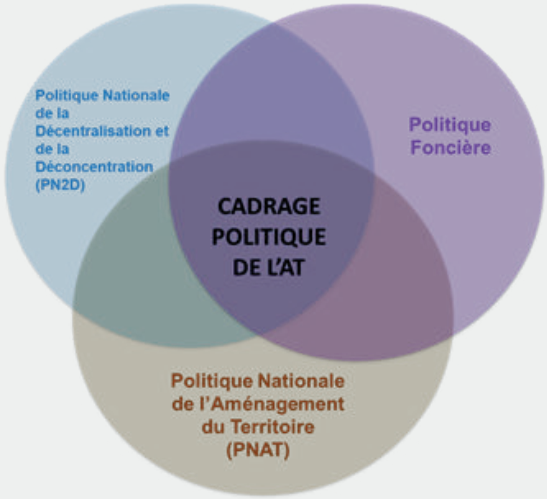


Tableau récapitulatif permettant de mieux comprendre le processus de mobilisation des ressources endogènes.

Intitulé	Vision et Objectifs	Orientations et axes stratégiques
Politique Nationale de la Décentralisation et de la Déconcentration (PN2D)	Des CTD efficaces au service de citoyens responsables.	- Les CTD sont capables de faire face des problèmes cruciaux de leur population ; - Les CTD sont appuyées par des STD efficients dans la concrétisation des actions d'aménagement du territoire ; - Les CTD font des actions axées sur une bonne gouvernance ; - Les CTD assurent une meilleure répartition des ressources.
Lettre de Politique Foncière (LPF)	Une gestion foncière concertée et transparente, une planification inclusive de l'usage des espaces, et un accès sécurisé à la terre pour tous, hommes et femmes, permettent un développement socio-économique durable porté par la population, ouvert aux investissements, et ancrés dans les dynamiques locales. Faire du foncier un levier de développement grâce à la sécurisation de la diversité des droits, à une gestion foncière concertée et à la conciliation des besoins actuels et futurs en terre.	La Politique Foncière repose sur quatre axes stratégiques : - la restructuration, la modernisation et l'informatisation des conservations foncière et topographique ; - l'amélioration et la décentralisation de la gestion foncière ; - la rénovation de la réglementation foncière et domaniale ; - un programme national de formation aux métiers du foncier.
Politique Nationale de l'Aménagement du Territoire (PNAT)	Développement de l'économie nationale se basant sur la promotion de l'économie de marché tournée vers l'exportation de biens et de services dans le respect des hommes, de la complémentarité des Régions et de la préservation de l'environnement	- La lutte contre les disparités régionales, - La maîtrise de la croissance urbaine, - Le développement du milieu rural, - Le défi écologique : lutte contre les catastrophes et préservation des ressources, - La lutte contre la pauvreté et le renforcement de la cohésion sociale, - L'efficience économique et l'ouverture à l'extérieur.

SEQUENCE III.2. : SCHEMA D'AMENAGEMENT COMMUNAL (SAC)
Objectif de la séquence :
A la fin de la séquence, l'apprenant comprend les enjeux et le processus d'élaboration des SAC.

A. GENERALITES SUR LE SCHEMA D'AMENAGEMENT COMMUNAL

- Importance du SRAT et SAC dans le cadre de la gestion spatiale du territoire malagasy ;
- SRAT et SAC sont des référentiels pour les régions et communes ;
- Ce sont des outils de planification et de décision dans la mise en œuvre de la politique de gestion décentralisée des ressources naturelles.

1. Qu'est-ce qu'un Schéma d'Aménagement Communal ?

- Un document d'orientations pour réglementer l'utilisation des sols
- (Déterminer les zones destinées pour : l'habitat, l'agriculture, le reboisement, 'implantation d'infrastructures de base)
- C'est une vision du développement pour les quinze années à venir
- Elaborer dans le cadre d'un processus transparent et participatif.

2. Pourquoi élaborer un Schéma d'Aménagement Communal ?

Parce que :
- Selon la loi n°2014-018, l'aménagement du territoire et la promotion du développement local font partie des compétences attribuées aux Communes ;
- Le SAC est instrument pour planifier, mobiliser les investissements publics et privés ;
- Le SAC renforce les compétences et la notoriété de la Commune ;
- Le SAC permet à la Commune de prendre des décisions plus objectives ;
- Le SAC améliore la qualité de la gouvernance locale.

3.Le SAC a-t-il une valeur juridique ? OUI.

- Le Maire officialise le SAC par arrêté communal.
- Le Comité régional de l'Aménagement du Territoire approuve le schéma.
- Le Ministère chargé de l'Aménagement du territoire donne son approbation, à défaut du comité régional ;

4.Le changement climatique

Les impacts de ces changements sont déjà tenus compte lors de l'élaboration du SAC.

5.Pourquoi faire participer la population à son élaboration ?

PARCE QUE :
- La population est le principal cible du respect de la vocation d'utilisation du sol décrite dans le SAC ;
- La population connaissait mieux que parmi tant d'autres les situations spatiales de la Commune ;
- La population doit être représentée durant le processus d'élaboration pour mieux valoriser les connaissances locales sur le territoire, sur son occupation, sa faiblesse et sa potentialité.

B. DIFFERENTES ETAPES D'ELABORATION D'UN SAC

Quatre phases sont prévues pour élaborer un SAC :

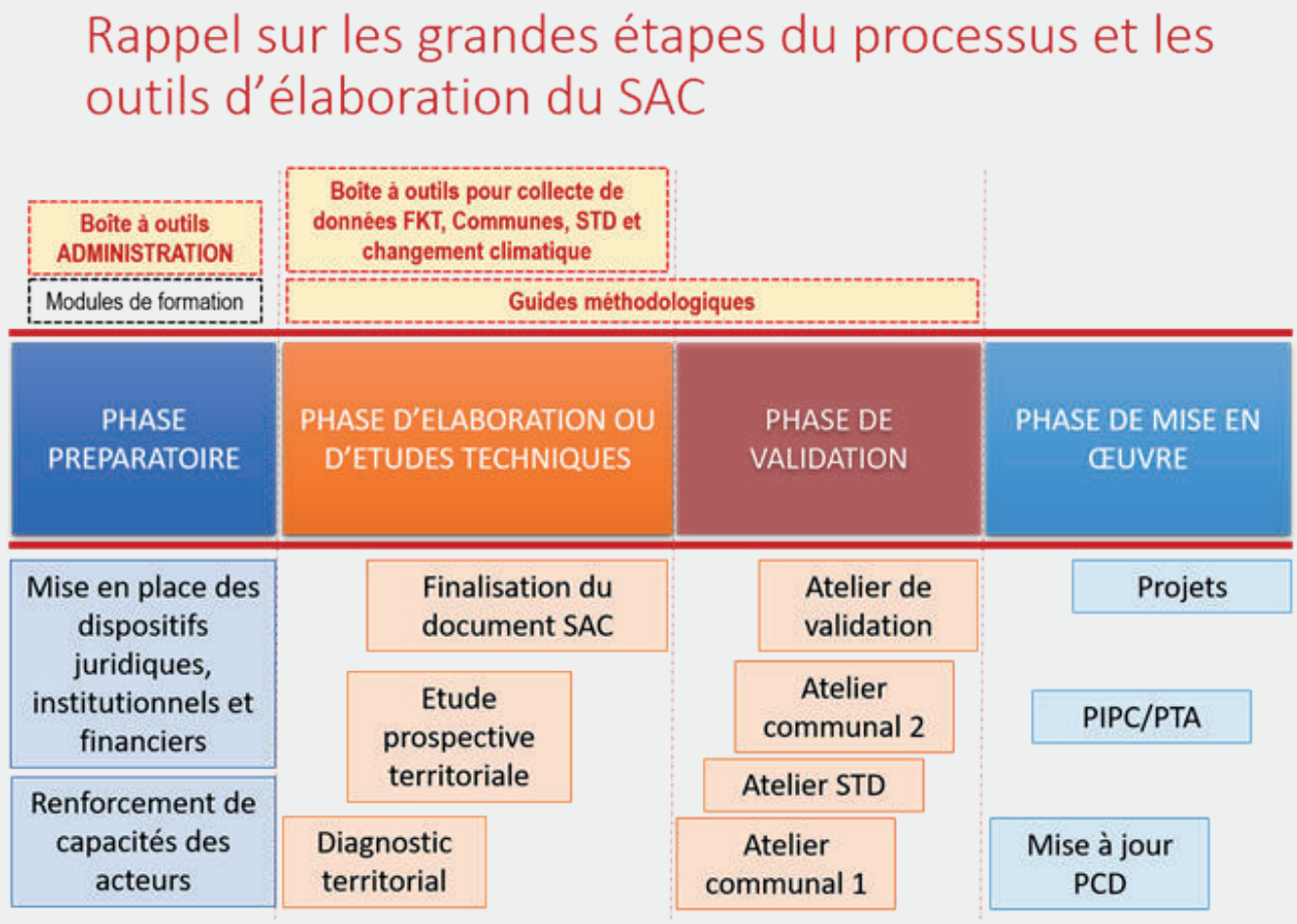


Tableau récapitulatif des étapes d'élaboration d'un SAC

Phase	Etapes d'élaboration
Phase préparatoire	1. Délibération du projet d'élaboration du SAC par le CC ; 2. Arrêté communale pour élaboration du SAC par le Maire ; 3. Evaluation des ressources nécessaires pour l'élaboration par le Maire et l'équipe exécutive, le cas échéant avec le CC (budget, ressources humaines, matériels) ; 4. Transfert de l'arrêté communal sur le projet SAC au Chef de District pour contrôle de légalité ; 5. Présentation le projet SAC auprès des partenaires techniques et financiers et des opérateurs économiques de sa commune afin de solliciter leur appui financier et/ou technique. 6. Sollicitation d'un technicien en système d'information géographique (SIG) afin d'aider l'équipe technique en matière de cartographie (ex : agent CRIF ou autre).
Phase d'élaboration ou d'études techniques	1. Collectent les données auprès des Services techniques déconcentrés au niveau de la Commune, du District et du Chef-lieu de région par le Maire et l'équipe technique ; 2. Saisie des données collectées par l'équipe technique et élaboration des pré-cartes sur la base de l'orthophoto et du PLOF si cela est disponible par le Technicien SIG ; 3. Tenues des assemblées générales de la population du Fokontany pour des séances de sensibilisation sur les enjeux de l'aménagement du territoire et l'utilité du SAC ; 4. Elaboration du SAC en se concentrant sur la nécessité de la participation active de la population. 5. *Premier atelier de restitution* : (Atelier SLC ou autre structure de développement) *Restitution des résultats des cartographies participatives et des analyses de l'équipe technique.* Objectif : mise en cohérence les propositions de chaque Fokontany et adoptent une proposition de scénario local de vocation des terres pour toute la Commune. 6. Rectifications après premier restitution par le technicien SIG, le Maire et l'équipe technique.
Phase de validation	1. Le technicien SIG et l'équipe technique finalisent le scénario technique et intègrent les nouvelles orientations recueillies lors de la consultation des STD. 2. *Deuxième atelier de restitution :* Fixation du scénario d'aménagement du territoire communal ainsi que les orientations sectorielles à soumettre auprès du Conseil Communal pour validation après l'affichage public (l'affichage est une consultation publique avec un délai de 15 jours pour recueillir les remarques). Objectif : Prise en compte des dernières remarques lors de la consultation publique, élaboration de la carte de zonage finale. 3. Approbation du Conseil Communal du SAC au cours d'une session extraordinaire ; 4. Arrêté communal qui s'y réfère sortie par le Maire ; 5. Demande au Ministère en charge de l'Aménagement du Territoire de valider le SAC et d'élaborer la réglementation générale de l'utilisation du sol selon les textes relatifs à l'aménagement du territoire en vigueur à défaut du Comité régional de l'Aménagement du territoire. 6. Signature de la « Charte de Responsabilité ».

Phase de mise en œuvre et de suivi	1. Information du Fokonolona sur la validation ministérielle du SAC (réglementation générale de l'utilisation du sol ainsi que la Charte des Responsabilités signée). Les futures réalisations décidées par la Commune devraient se conformer aux orientations du SAC. 2. Mise en place du mécanisme de suivi de la conformité des investissements publics et privés entrepris dans la commune aux orientations définies dans le SAC. 3. Obligation de rendre compte de l'avancement de l'utilisation du SAC au CC (i) au moins deux fois par an, (ii) à la population (assemblées générales Fokonolona, affiches, émissions radio, …). 4. Révision du SAC tous les 05 ans conformément aux textes en vigueur pour adaptation aux évolutions.

EXERCICES PRATIQUES DE LA SESSION III : NOTIONS SUR L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE

1. Travail individuel

- Qu'est-ce qu'on entend par aménagement – territoire
- Dès qu'on parle de l'aménagement, qu'est-ce qu'on peut dire ?

2. Travail de groupe entre pair à distance

- Qu'est-ce que l'aménagement du territoire ?

3. TRAVAIL DE GROUPE ENTRE PAIRS EN PRESENTIEL

- Elaboration d'un SAC

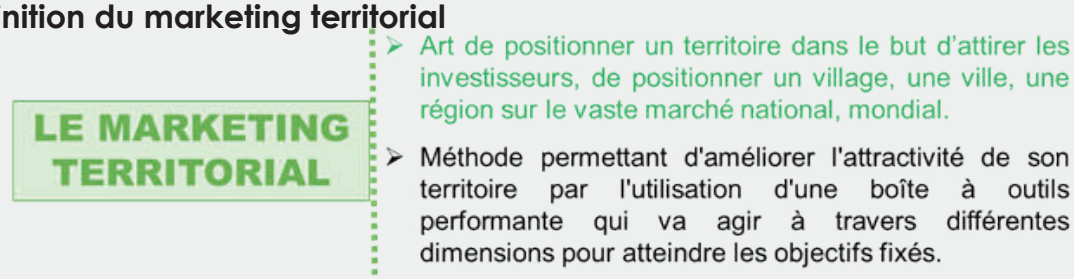
SESSION IV : MARKETING TERRITORIAL

OBJECTIF D'APPRENTISSAGE :
A la fin de la session, l'apprenant sera capable de :
- Contribuer au marketing territorial de leurs communes ;
- Partager et trouver les pratiques de l'attractivité communale.

SEQUENCE IV.1. : DEFINITION DU CONCEPT D'ATTRACTIVITE
Objectif de la séquence :
A la fin de la séquence, l'apprenant comprend les généralités sur le concept d'attractivité et de marketing territorial.

A. RAPPEL SUR LE CADRE LEGAL DE LA SESSION
- Loi organique n° 2014-018 du 12 septembre 2014 régissant les compétences, les modalités d'organisation et de fonctionnement des Collectivités Territoriales Décentralisées, ainsi que celles de la gestion de leurs propres affaires (Art. 5, Art. 14, Art. 17, Art. 29, Art. 30 alinéa 4, Art. 31, Art. 32 alinéa 3, Art. 47, Art. 50) ;
- Loi n° 2014-020 du 27 septembre 2014 relative aux ressources des Collectivités territoriales décentralisées, aux modalités d'élections, ainsi qu'à l'organisation, au fonctionnement et aux attributions de leurs organes (Art. 52 alinéa 2, Art. 55, Art. 58, Art. 62, Art. 66);
- Décret n° 2015 – 960 du 16 juin 2015 fixant les attributions du chef de l'exécutif des Collectivités territoriales décentralisées (Art. 28, Art. 45, Art. 48, Art. 49, Art. 50, Art. 60) ;

B. GENERALITES SUR LE MARKETING TERRITORIAL
1. Définition du marketing territorial



- C'est une méthode permettant d'améliorer l'attractivité de son territoire pour atteindre les objectifs fixés. L'attractivité d'un territoire se définie comme la capacité à y attirer les investissements.
- Le territoire est un espace limité par des frontières (administratives, géographique…), dans lequel un groupe d'individus cohabite.

2. Valeurs et les éléments du marketing territorial

Définition	Caractéristiques propres au territoire qui détermine sa valeur fonctionnelle, c-à-d son usage/utilisation précis	Sensations qui vont générer des émotions auprès de la clientèle territoriale (plaisir, surprise, excitation, amusement…)	Une valeur symbolique de l'usage/utilisation d'un produit service territorial. Il permet à la clientèle de se donner une image vis-à-vis des autres
Exemples	Notre commune possède : - un aéroport international qui connecte l'entreprise avec le reste du monde ; - une plage pour les touristes ; - une université prestigieuse pour un étudiant ...	Notre commune possède : - un site qui peut dégager un plaisir par des sensations diverses - Une chute de 10 m appelé chute de la Lily ; - Une colline miraculeuse à Ambondrombe	Notre commune vous rappelle : - Votre enfance - Vos vacances ailleurs - Un lieu qui est loin mais proche chez nous

3. Pourquoi les gens vont s'immigrer dans un pays ? Pourquoi les entreprises se sont délocalisées ? Pourquoi un citoyen veut déménager ?

Les hommes et les organisations qu'ils gèrent sont (i) des êtres doués de raisons, (ii) des êtres rationnels donc :

Ils comparent les bénéfices perçus et des coûts engagés pour acquérir le produit du territoire.

Ils comparent les valeurs perçues des territoires et prennent leurs décisions en fonction du résultat obtenu.

Le marketing territorial vise donc à influencer des prises de décisions individuelles ou collectives pour provoquer une augmentation des résultats en matière d'attractivité.

C. LE CONCEPT D'ATTRACTIVITE EN MARKETING TERRITORIAL

1. Qu'est-ce que l'attractivité ?

ATTRACTIVITE

- propriété d'attirer, de l'élément d'une chose destinée à attirer le public, de ce qui exerce une attraction, une séduction.

Elément d'une chose destinée à attirer le public, de ce qui exerce une attraction, une séduction. L'on note également l'interdépendance entre localisation, attractivité territoriale et investissement direct étranger.
Toute politique d'attractivité doit consister à attirer les investissements à la fois exogènes et endogènes sur un territoire donné.

2. Etude de marché de localisation

L'attractivité des territoires peut être conçue comme le produit de la confrontation entre la demande (firmes) et l'offre (territoires).

2.1. Offre territoriale

La réflexion sur l'attractivité territoriale résulte d'une série de questions posées par les acteurs territoriaux sur la localisation des activités économiques :

Pourquoi certaines entreprises s'implantent-elles sur un territoire plutôt que sur un autre ?

Qu'est-ce qui distingue le territoire des autres et le rend attractif?

L'offre territoriale se distingue comme la construction de ressources spécifiques mises à disposition des firmes par les acteurs du territoire.

2.2. *Avantage comparatif des territoires*

Quelle est la nature de l'avantage comparatif dont bénéficie un territoire ?

Réside-t-il dans sa localisation par rapport aux autres territoires concurrents ?

Les différents facteurs dont dispose un territoire pour assurer l'attractivité doivent s'inscrire dans le cadre d'une stratégie à deux objectifs :

1. ATTIRER LES ENTREPRISES
2. ASSURER L'INTEGRATION DES ENTREPRISES A LONG TERME

2.3. *Instruments de la politique d'attraction*

Ces instruments s'articulent autour de deux grandes catégories d'instruments :

1. **LES AIDES FINANCIERES**
   Diminuer le coût d'implantation en contribuant à ses charges fixes pendant une période (Exonération temporaire de taxes).
2. **LES INFRASTRUCTURES**
   Attirer les investissements par la mise à disposition des infrastructure comme un levier important dans la concurrence entre les territoires.

3. Différence entre les marketings

Marketing d'entreprise	Marketing nstitutionnel	Marketing territorial
Produit issu de la transformation directe à partir des facteurs de production *L'entreprise peut opérer un repositionnement ou créerait un nouveau produit ou une nouvelle marque* *La cible est constituée principalement des clients* *La dimension prix prend tout son sens dans le marketing des entreprises* *L'entreprise a pour objectif de maximiser le profit par le maximum de vente de produit*	*Produit qui varie selon l'objectif visé et la stratégie adoptée* *La dimension spatiale ne porte pas vraiment parce qu'il est axé plus sur l'organisation* *La cible est composée des organisations, institutions ou groupes d'individus, …* *Les acteurs concernés semblent plus ou moins inélastiques au prix* *Les institutions veulent avoir plus d'encrage, de meilleure communication, et de notoriété dans leur domaine*	*Produit singulière dont les caractéristiques historiques et géographiques influeront fortement sur la stratégie de marque* *Un territoire est délimité par l'espace physique et le nom qui lui est associé.* *La cible est essentiellement des investisseurs, des touristes et des citoyens* *Le Prix est élastique sur la stratégie de marque territoriale* *Les territoires poursuivent des objectifs d'intérêt général et de bien-être*

Etude des cas en matière de markéting territoriale

- Un participant est invité volontairement d'exposer brièvement sa commune tout en insistant sur tout ce qui y paraît intéressant à voir, à vivre, à investir …
- Les restes des participants sont invités à poser des questions relatives au marketing territorial notamment l'attractivité, l'investissement, … (NB : l'étude de cas vient juste après le brainstorming sur la définition du marketing territorial. Ce qui leur permet de poser des questions pertinentes sur le sujet)
- Le formateur veille et trie les éléments de réponses et questions nécessaires à l'explication pratique du marketing territorial partant du concept, de la démarche, des outils, …

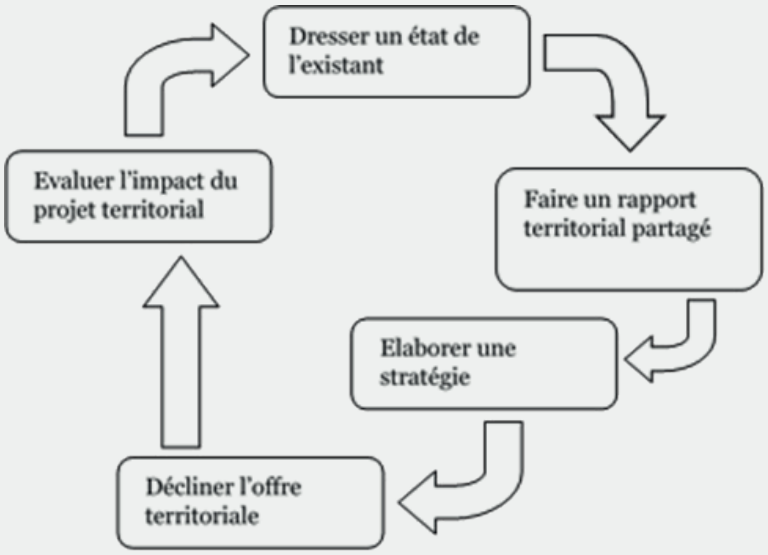
SEQUENCE IV.2. : DEMARCHE DU MARKETING TERRITORIAL

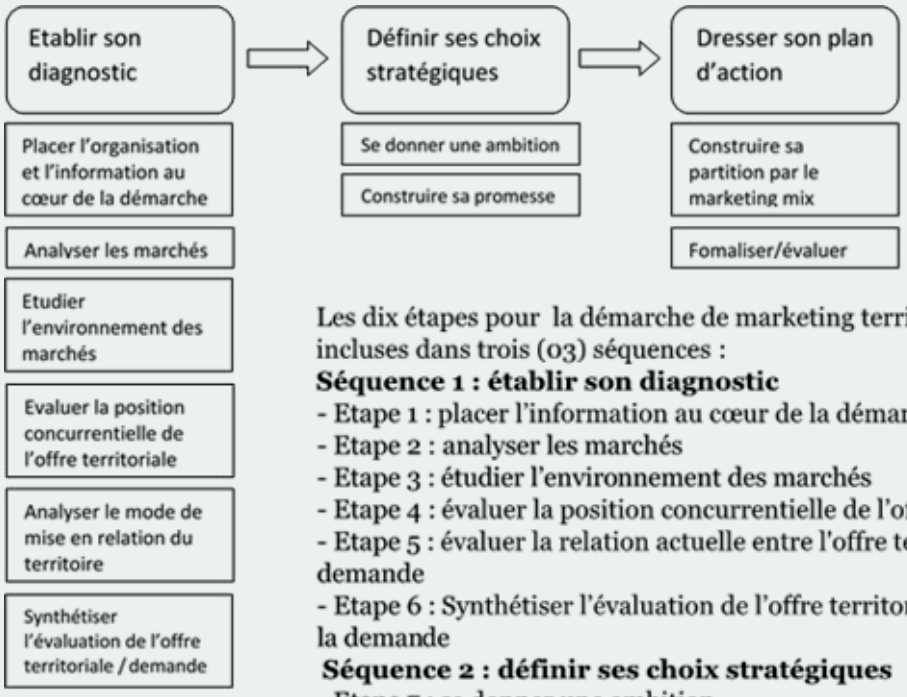
Objectif de la séquence :

A la fin de la séquence, l'apprenant maîtrise les étapes clés du marketing territorial. Par où commencer pour mettre en place le marketing territorial

A. LES ETAPES CLES DE LA DEMARCHE DE MARKETING TERRITORIAL

Toute démarche de marketing territorial suppose de s'appuyer sur une méthodologie d'ensemble fiable et robuste. La posture marketing affirme l'identité compétitive est la clé du succès. La valorisation de l'identité territoriale est bien mais limité.





Les dix étapes pour la démarche de marketing territoriale sont incluses dans trois (03) séquences :

Séquence 1 : établir son diagnostic

- Etape 1 : placer l'information au cœur de la démarche
- Etape 2 : analyser les marchés
- Etape 3 : étudier l'environnement des marchés
- Etape 4 : évaluer la position concurrentielle de l'offre territoriale
- Etape 5 : évaluer la relation actuelle entre l'offre territoriale et la demande
- Etape 6 : Synthétiser l'évaluation de l'offre territoriale au regard de la demande

Séquence 2 : définir ses choix stratégiques

- Etape 7 : se donner une ambition
- Etape 8 : Construire sa promesse

Séquence 3 : dresser son plan d'actions

- Etape 9 : construire sa partition par le mix marketing
- Etape 10 : planifier pour optimiser

EXERCICES PRATIQUES SUR LA DEMARCHE DU MARKETING TERRITORIAL

Suite à l'exercice effectué durant la séquence I, les participants sont invités à détailler les démarches en prenant la Commune choisie en haut (travail de groupe ou individuel selon le cas) :
- Enumérer les offres territoriales que la commune pourra exploiter en termes d'attractivité ;
- Déterminer les cibles et leurs caractéristiques de localisation ;
- Définir les choix stratégiques correspondants à la réalité objective communale ;
- Dresser un bref plan d'action pour optimiser le marketing territorial tout en incluant la politique d'attraction adéquate.

Il faut toutefois remarquer qu'il ne s'agit pas ici de pratique les outils plus conséquents du marketing comme l'enquête qualitative lors du diagnostic mais seulement un exercice permettant de cerner ce qu'il faut faire quand les participants seront appelés à pratiquer le marketing territorial dans leurs commune respective.

Travail à faire	Acteurs /Intervenants	Moyens	Périodes	Résultats attendus
Procéder au processus de diagnostic du marketing	Elus, Responsables communaux, …	Série de réunions de diagnostic	Début du trimestre de l'année	Un état de l'existant relatif au marketing territorial est disponible
Appuyer à l'élaboration du plan d'actions	Elus, Responsables communaux, …	Réunions de planification	Début du trimestre de l'année	Les stratégies d'amélioration de l'offre territoriale se trouvent dans le plan
Evaluer l'impact des actions	Techniciens communaux	Documents et rapports	Fin du trimestre de l'année	Un rapport d'évaluation est disponible

SEQUENCE IV.3. : OUTILS ET BONNES PRATIQUES EN MARKETING TERRITORIAL

Objectif de la séquence :

A la fin de la séquence, l'apprenant peut pratiquer et utiliser les outils sur le marketing territorial.

A.OUTILS DU MARKETING TERRITORIAL

1. Différents types d'outils du marketing territorial

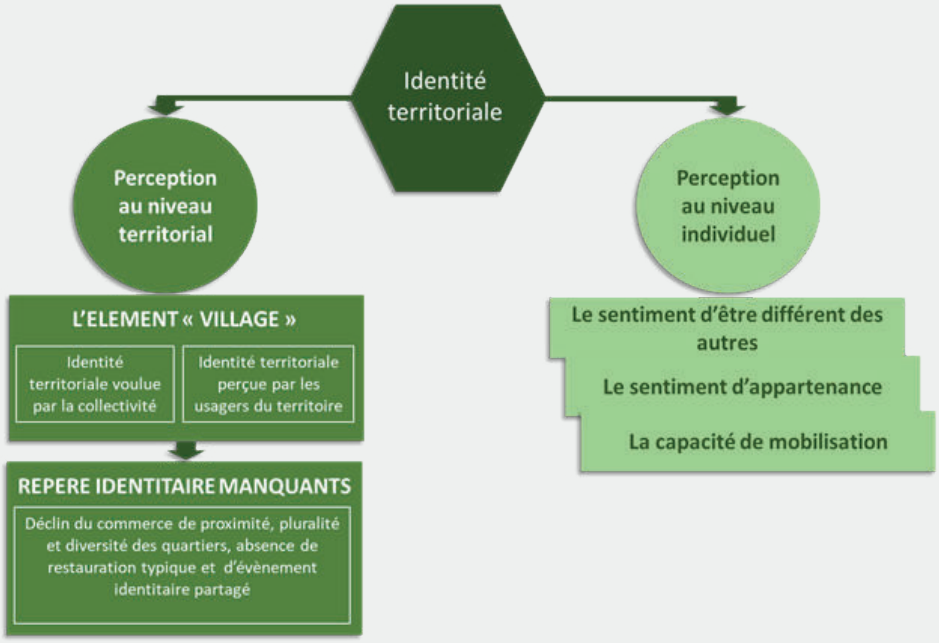
En marketing territorial, il existe trois (03) grands groupes d'outils :

2. Quelques exemples d'outils

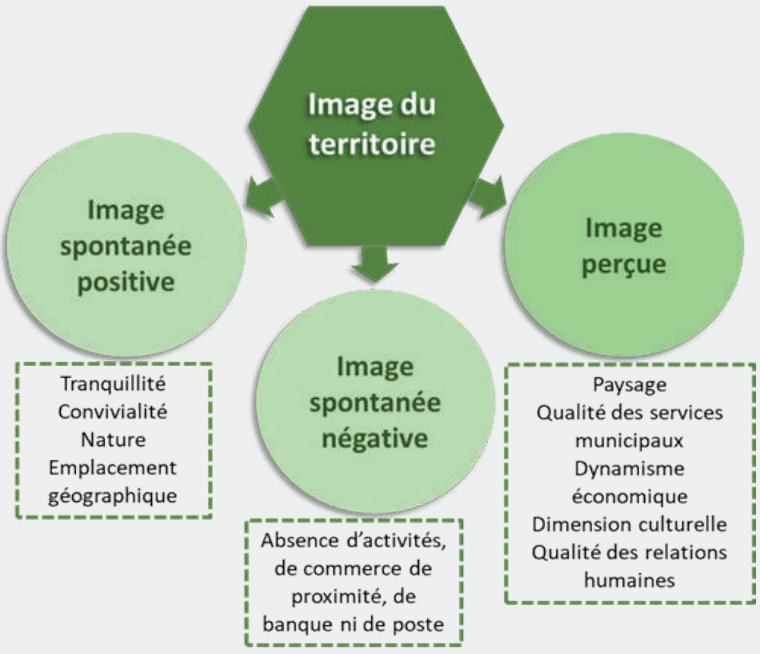
2.1. Enquête qualitative

L'enquête qualitative menée dans un territoire permet de faire ressortir les caractéristiques qui relient les aspects suivants :

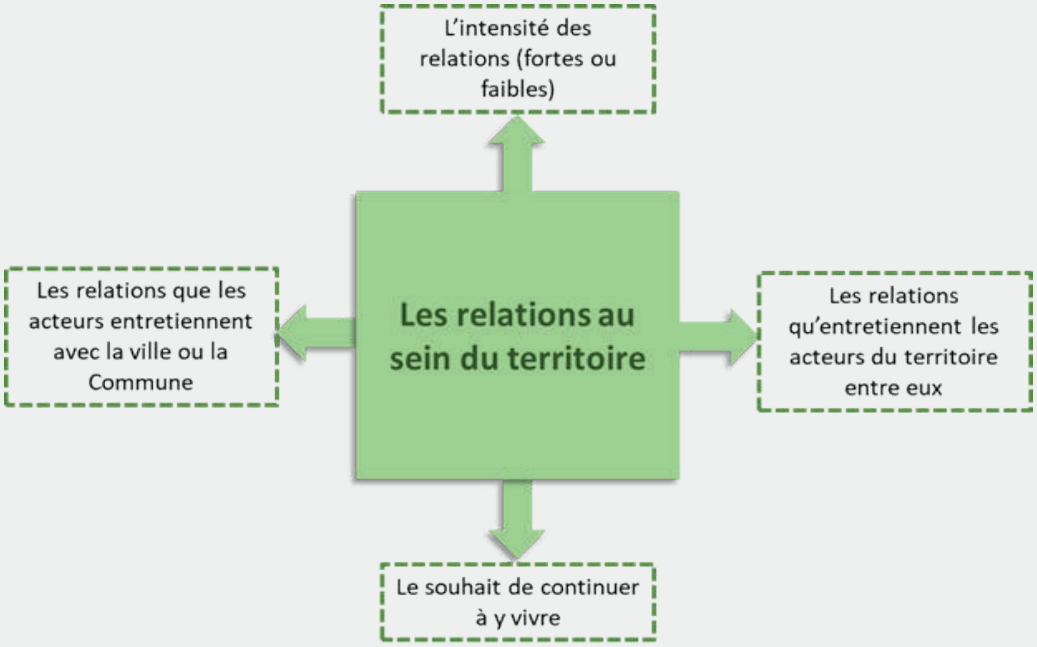
• L'identité territoriale de la Commune



• Image du territoire



- **Les relations au sein du territoire**



Conclusion

Notre focus sur l'image de marque et le cadre théorique du marketing relationnel dans le contexte d'une petite ville montrent des résultats pertinents pour le marketing territorial.

Une identité territoriale ne peut être créée artificiellement car elle dépend de l'identité individuelle de chaque acteur. Si les acteurs développent des relations solides entre eux sur le même territoire, cela permettra de construire une identité territoriale forte et porteuse d'éléments différenciateurs.

L'enjeu est l'attractivité territoriale dans sa dimension interne : l'objectif prioritaire n'est pas d'attirer, mais de maintenir les acteurs sur le territoire. Le marketing territorial visera donc plutôt à développer les relations entre les acteurs du territoire afin de faire émerger une identité territoriale partagée qui constituera la base de l'image de marque du territoire.

3. Processus de localisation/attraction

Le processus d'attraction des entreprises adaptées au contexte d'un marketing pour les petits et moyens territoires forme un système d'organisation regroupant un nombre de métiers différents : prospection à l'étranger, techniques du marketing territorial, ingénierie financière, interventions directe ou indirecte des pouvoirs publics, etc. …

il est possible de mettre en parallèle les étapes du processus d'attraction avec le déroulement du processus de localisation des entreprises.

Processus de localisation	Actions conduites	Processus d'attraction
1. Le projet d'investissement à l'étude	Prise en compte du territoire comme localisation potentielle	1. Construction de l'image
2. Sélection des localités dans le territoire comme lieu d'implantation	Contact entre l'entreprise et l'entité locale concernée	2. Génération d'investissement
3. Etablissement d'un short liste des localités sur la base de critère de localisation qualitative	Visite de la localité retenue Recueil des données Montage de dossiers d'aide financière	3. Service à l'investisseur (avant investissement)
4. Implantation	Formalités administratives	4. Intervention
5. Entreprise en activité	Médiation entre l'entreprise et l'administration locale	5. Service à l'investisseur (assistance aux entreprises après implantation)
6. Extension du site	Appui aux dossiers pour obtention des aides financières	

B. PRATIQUES DU MARKETING TERRITORIAL

Des exemples de bonnes pratiques sont disponibles dans des localités ayant fait l'expérience en matière de marketing territorial. Les thèmes suivants font partie de ces pratiques :

- Travail approfondi d'analyse en amont du client et du projet
- Organisation efficace de la chaîne de gestion des projets (offre territoriale, suivi du projet)
- Service au client, réactivité
- Mobilisation de l'ensemble des acteurs territoriaux
- Rôle de support du back-office
- Faciliter la prise de contact de l'investisseur avec le territoire
- Comment augmenter le rendement des opérations ? ciblage, préparation en profondeur)
- Améliorer la crédibilité des agences
- Pro-activité et réactivité

- Négociation et services (initiaux) aux entreprises
- Formuler une offre territoriale
- Négocier avec l'investisseur
- Organiser la chaîne de gestion des projets
- Assister l'investisseur au moment de l'implantation
- Services à l'investisseur
- Aide à l'implantation - Démarches administratives - Recrutement - Mise à disposition du terrain et des aides - Contacts avec les partenaires locaux). - Notion de « guichet unique »
- After-care - Suivi personnalisé - Relations publiques - Mobilisation des acteurs locaux - Anticipation et gestion des crises - Détection des projets nouveaux
- Action en faveur de l'attractivité territoriale
- Outils de benchmarking et d'évaluation
- Réalisation d'études et de rapports
- Animation de structures de réflexion
- Recommandations d'actions
- Action directe sur l'offre territoriale (aménagement de sites, conception de produits territoriaux, etc.)

En guise de conclusion

Le marketing territorial doit être orienté vers les premières problématiques des collectivités. Le tourisme occupe une place importante dans l'économie régionale et locale, les acteurs doivent augmenter et renforcer l'attractivité des investissements de leur région par le recours au marketing territorial.
Cela permet de sortir la localité d'une économie basée seulement sur un seul secteur vulnérable tel que le tourisme.

SESSION V : BASE DE DONNEES

OBJECTIF D'APPRENTISSAGE :
A la fin de la session, l'apprenant sera capable de :
 Disposer d'une vision claire de ce qu'est un SGBD ;
 Comprendre l'intérêt de modéliser correctement une base de données pour garantir l'intégrité et les performances ;
 Monter, au moins, une base de données de développement communal.

SEQUENCE V.1. : DEFINITION ET MISE EN PLACE D'UNE BASE DE DONNEES
Objectif de la séquence :
A la fin de la séquence, l'apprenant sera capable de définir ce qu'est une base des données

A.DEFINITION D'UNE BASE DE DONNEES

1. Qu'entend-on par la base de données?

BASE DE DONNEES

- Un système d'information qui permet de stocker, d'administrer et de sécuriser les données

2. Système de Gestion de Base de Données

La base des données est surtout gérer par un système appelé communément SGBD ou Systèmes de Gestion de Bases de Données.

SYSTÈME DE GESTION DE BASE DE DONNEES (SGBD)

- Un logiciel qui permet de stocker des informations dans une base de données
- Système permettant de lire, écrire, modifier, trier, transformer ou même imprimer les données qui sont contenues dans la base de données.

L'appellation en anglais est DBMS ou Data Base Management System ;

B. MISE EN PLACE D'UNE BASE DE DONNEES PHYSIQUE

- Si la commune ne possède pas les matériels informatiques nécessaires pour la mise en place d'une base des données, il lui est possible de la constituer à partir de la gestion de la documentation.
- Il est surement aisé de constituer la monographie de la commune à partir des canevas disponibles et déjà utilisés par la commune pour les besoins des instances supérieures (Inventaire et descriptif sommaire de la commune dans le domaine du développement, listing des projets dans les documents de planification et des projets mis en œuvre, dossier de diverses présentations de la commune comme la monographie) ;
- Le classement et la mise à jour sont les clés d'une base de données physique ;
- Pour la monographie, il est donc nécessaire de penser à la possibilité et la capacité de la commune à assurer la mise à jour et de prévoir un dispositif de collecte d'information dès la mise en place de la base des données.
- Pour les fiches de projet, le travail consiste à élaborer une à une les fiches de projet. Mettre les champs obtenus à partir de la conception de la base des données, compléter les informations suivant les contenus du projet depuis l'intitulé jusqu'à la description des moyens.

C. MISE EN PLACE D'UNE BASE DE DONNEES INFORMATIQUE

- Prise en compte des objectifs, stratégies et analyse issus de la conception (Inventaire et descriptif sommaire de la commune dans le domaine du développement, listing des projets dans les documents de planification et des projets mis en œuvre, dossier de diverses présentations de la commune comme la monographie) ;
- Résolutions des paramètres de la mise en place par le biais de la rencontre avec les utilisateurs, le cas échéant quelques usagers (Choix du logiciel, Définition de la démarche à suivre c'est-à-dire une stratégie, connaissance de son environnement) ;
- Détermination des moyens à mettre en œuvre pour la mise en place de la base des données ;
- Développement des champs sur la base des éléments dans la conception pour la base ;
- Développement du logiciel à partir d'un logiciel de SGBD d'application par un informaticien ;
- Elaboration des requêtes, formulaires et états basés sur les besoins des usagers ;

Les principes de base de la mise en place de la base de données de développement sont de :

- Bien cerner les besoins des futurs usagers de la base notamment les types d'informations à fournir aussi bien dans les aspects techniques que dans le processus de prise de décision ;
- Adopter une structure la plus simple possible avec le maximum de synergie entre l'informaticien développeur et les utilisateurs lors du développement du logiciel d'application de la base des données ;
- Prévoir la facilité de la maintenance de la base des données.

RECAPITULATIF SUR BD/SGBD

Intitulé	Points saillants	Observations
Définition de la base des données	Un système d'information pour stocker, administrer et sécuriser les données.	La BD est surtout gérer par un système appelé SGBD ou Systèmes de Gestion de Bases de Données.
Mise en place d'une base des données physiques	Mise en place d'une ensemble d'informations avec tous les caractéristiques spécifiques à la constitution d'une base des données mais n'utilisant pas des outils informatiques	Constitution et mise à jour de la monographie, fiches de projet, cartographie si disponible comme le PLOF, ou image source orthophoto, …
Mise en place d'une base des données informatiques	Le processus d'installation débute par l'analyse des besoins et objectifs d'utilisation de la base. Il s'ensuit le développement du logiciel pour avoir un SGBD	Seules les Communes ayant les matériels nécessaires pour la mise en place d'une base des données informatiques sont concernées par cette rubrique. Énergie, ordinateur avec les périphériques, logiciel.

SEQUENCE V.2. : GESTION D'UNE BASE DE DONNEES

Objectif de la séquence :
A la fin de la séquence, l'apprenant comprend la gestion d'une base des données.

A. FONCTIONNEMENT DE LA GESTION D'UNE BASE DE DONNEES

Pour assurer le bon fonctionnement de la base des données, il faut bien définir la stratégie de collecte, de gestion et de diffusion de l'information la mieux adaptée à la situation.
Les points suivants méritent d'être soulevés pour le début de la gestion de la base des données.
- La mise en place de règles de gestion,
- L'élaboration du dictionnaire des données,
- La fiche des dépendances fonctionnelles entre ces données,
- L'élaboration du calendrier de travail et de collecte.

Outils:

Guide contient les règles de gestion et tout ce qu'il faut faire ou pas pour l'opérationnalisation du système ;
Dictionnaire des données : est un document qui explique les divers éléments de la base notamment les différents champs développés lors de la mise en place ;

Fiche de dépendance par contre est celle qui expose l'interdépendance entre les champs pour le contrôle de cohérence de la base de données ;

Calendrier de travail qui consiste à assurer à classer les informations, les traiter, à faire la saisie, commander l'ordinateur pour les transformer pour répondre les besoins aux utilisateurs.

Administration du SGBD
L'administration d'une base de données regroupe l'ensemble des activités nécessaires à la maintenance de la base de données. Les activités de la maintenance sont les suivantes :
- *Sauvegarde d'une base de données*
- *Protection d'une base de données*
- *Réparation d'une base de données*
- *Compactage d'une base de données*
- *Optimisation d'une base de données*

La commune doit disposer des outils de sauvegarde des données pour cause de précaution.

A l'intérieur de la base des données, des informations confidentielles apparaissent et méritent de mettre dans la base. La protection est une technique permettant d'assurer que cette confidentialité est maintenue.

B. GRILLE DE COLLECTE DE DONNEES
La collecte des données fait partie intégrante de la gestion de la base des données. Utiliser diverses sources permet d'assurer la cohérence et la véracité des données. En effet, diverses sources sont puisées :
- sources secondaires écrites et visuelles: journaux, revues, films et vidéos ;
- sources primaires écrites: conventions collectives, PV, rapports, manuels, journaux, …
- entrevues avec des informateurs-clés provenant des principaux groupes constitutifs ;
- questionnaires ;
- observation directe, soit des visites plus ou moins approfondies ou des séjours prolongés d'observation directe.

Cette multiplicité des sources permet d'assurer une grande fiabilité aux informations recueillies et garantit une certaine exhaustivité, compte tenu de la confrontation des informations.

REPOBLIKAN'I MADAGASIKARA
Fitiavana - Tanindrazana - Fandrosoana

MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR
ET DE LA DÉCENTRALISATION

INSTITUT NATIONAL
DE LA DÉCENTRALISATION
ET DU DÉVELOPPEMENT LOCAL

ADMINISTRATION DU TERRITOIRE, DECENTRALISATION ET DEVELOPPEMENT LOCAL.

MANUEL DE L'APPRENANT

AVRIL 2021

En collaboration avec :

coopération allemande
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

giz Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

SOMMAIRE

I. INTRODUCTION

II. OBJECTIF DU MODULE

III. CONTENUS DE LA FORMATION

1. Session I : CADRE JURIDIQUE DE LA DECENTRALISATION.....5
a. Séquence 1 : Les structures et principes de la décentralisation
b. Séquence 2 : Les acteurs de la décentralisation
c. Séquence 3 : Décentralisation et Déconcentration

2. **Session II : NOTIONS DE DEVELOPPEMENT LOCAL.....16**
a. Séquence 1 : Définition du développement local
b. Séquence 2 : Les rôles des acteurs du développement local
c. Séquence 3 : Les outils du développement local
d. Séquence 4 : Le développement local durable

3. Session III : NOTIONS DE GOUVERNANCE LOCALE.....22
a. Séquence 1 : Définition et acteurs de la Gouvernance locale
b. Séquence 2 : Les principes de la Bonne Gouvernance locale
c. Séquence 3 : Evaluation sommaire de la Gouvernance locale

4. Session IV : NOTIONS DE FISCALITE LOCALE.....25
a. Séquence 1 : Législation, et définition de la fiscalité locale
b. Séquence 2 : Le recensement
c. Séquence 3 : Mobilisation et recouvrement

5. Session V : NOTIONS DE MARCHES PUBLICS.....27
a. Séquence 1 : Législation et définitions en matière de Marchés Publics
b. Séquence 2 : Les principes généraux des Marchés Publics
c. Séquence 3 : Les éléments d'un dossier de Marchés Publics
d. Séquence 4 : Les rôles de l'ADL dans la CAO
e. Séquence 5 : Le travail en régie

V. CONCLUSION

VI. ANNEXE

LISTE DES ACRONYMES

A.A. Arrondissement Administratif
ADL Agent de Développement Local
ARMP Autorité de Régulation des Marchés Publics (art. 18-19).
BGL Bonne Gouvernance Locale
CAA Chef d'Arrondissement Administratif
CAO Commission d'Appel d'Offres
CCAG Cahier des Clauses Administratives Générales.
CCAP Cahier des Clauses Administratives Particulières.
CD Chef de District
CPC Cahier des Prescriptions Communes.
CPS Cahier des Prescriptions Spéciales.
CTD Collectivité Territoriale Décentralisée
DPAO Données Particulières de l'Appel d'Offres.
DPIC Données Particulières des Instructions aux Candidats.
FDL Fonds de Développement Local
GIZ Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (Coopération Allemande pour le Développement)
IFPB Impôts Foncier sur la Propriété Bâtie
IFT Impôts Foncier sur les Terrains
MAE Ministère des Affaires Etrangères
MFB Ministère des Finances et du Budget
MID Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation
MP Marchés Publics
ODD OBJECTIF DE DEVELOPPEMENT DURABLE
OMD Objectifs du Millénaire pour le Développement
PRMP Personne Responsable des Marchés Publics.
SLC Structure Locale de Concertation
STD Service Technique Déconcentré

LES PRINCIPAUX TEXTES DE LA DECENTRALISATION A MADAGASCAR.

Les principaux textes de la décentralisation.

1.La Constitution du 11/12/2010.

2.Loi organique n° 2014-018 du 12 septembre 2014 régissant les compétences, les modalités d'organisation et de fonctionnement des Collectivités Territoriales Décentralisées, ainsi que celles de la gestion de leurs propres affaires.

3.Le décret n°2009-890 du 02/07/2009 : Organisation, fonctionnement et attributions des Fokontany.

4.Loi n° 2014-020 du 27/09/2014 relative aux ressources des CTD, aux modalités d'élections, ainsi qu'à l'organisation, au fonctionnement et aux attributions de leurs organes

5.La loi 2014-021 du 12/09/2014, relative à la Représentation de l'Etat.

6.Le décret 2014/1929 du 23/12/2014 : Représentation de l'Etat.

7.Le décret 2015/957 du 16/06/2015 : Structure Locale de Concertation.

8.Le décret 2015/958 du 16/06/2015 : La coopération décentralisée.

9.Le décret 2016/355 du 03/05/2106 : Comité Local de Développement.

10.Le décret 2020/833 fixant le contrôle des Crédits d'Investissement destiné à l'Appui au Développement

Nota : hiérarchie des textes à Madagascar

La Constitution.

Organisation territoriale de l'Etat : titre V de la Constitution art. 139 à 160.

- *Les CTD dotées de la personnalité morale et de l'autonomie administrative et financière (art. 139).*
- *Les CTD disposent d'un pouvoir règlementaire (art. 140).*
- *Les communes concourent au développement économique, social, culturel et environnemental de leur territoire (art. 149).*
- *Le Fokonolona, organisé en fokontany, est la base du développement. Le fokontany participe aux planifications de développement des communes (art. 152).*

Loi organique n° 2014-018

Généralités sur les pouvoirs/compétences CTD :

- *L'ensemble de ses habitants dirige les affaires de la CTD (art. 13)… de manière participative et en toute transparence… mettre en place une structure de concertation (art.15).*
- *Les CTD autonomes… tout lien ou rapport hiérarchique entre elle est exclu (art. 19).*

Domaines de compétence de la Commune :

- Indentification des potentialités et des besoins économiques, sociaux, culturels et environnementaux et la mise en œuvre des opérations y afférents (art. 27 al 1).

- *…..la planification du développement communal et la mise en œuvre des opérations y afférents (art. 28)*

La loi 2014-021 du 12/09/2014.

Les circonscriptions administratives sont : (i) les Provinces ; (ii) les Préfectures ; (iii) les Districts ; (iv) les Arrondissements Administratifs. (art. 4)

Fokontany : subdivisions administratives de base.

Réunions périodiques avec les STD ; avec Responsables des CTD en appui-conseil (art. 10).

Représentant de l'Etat responsable de l'ordre et de la sécurité publics (art. 20).

Représentant de l'Etat est chargé du contrôle de légalité des actes des CTD (art. 24).

I. INTRODUCTION.

Dans le cadre de la concrétisation d'une Décentralisation effective, le Gouvernement Malagasy a mis en place des dispositifs permettant aux CTD d'assumer efficacement leurs attributions en tant qu'acteurs de développement au niveau de leurs territoires.

L'INDDL, a été créé par le décret n° 2011-230 du 10 mai 2011 afin de compléter par le décret n°2018-258 du 27 mars 2018 portant réorganisation de l'INDDL, c'est un dispositif institutionnel pour accompagner les Collectivités Territoriales Décentralisées et tous les acteurs dans le cadre du processus de Décentralisation à Madagascar. Il a la vocation d'être le gardien des normes en matière de renforcement de capacité et de promouvoir la Décentralisation et le développement local.
Pour concrétiser ses principales missions, l'INDDL collabore avec des Partenaires Techniques et Financiers (PTF) de développement. La GIZ à travers son Projet de Développement Communal Inclusif et de Décentralisation (ProDéCID) durant sa première phase a collaboré avec l'INDDL afin d'atteindre les objectifs d'assurer aux CTD d'avoir des agents efficaces et performants pour l'offre de services publics de qualité à ses usagers.

Durant la 1ère phase de partenariat, des activités de renforcements des capacités des agents communaux dans 50 Communes issus des trois Régions : ANALAMANGA, BOENY DIANA ont été réalisés. La formation était destinée pour les trois métiers : Agent de Développement Local (ADL), Secrétaire d'Etat Civil (SEC) et Trésoriers Communaux (TC). A la fin de la formation, les agents communaux ont été sanctionnés par des certificats.
Actuellement, le Projet entre dans sa deuxième phase, a élargi sa zone d'intervention, en ajoutant des nouvelles Communes. ProDéCID et INDDL renouvelle leur partenariat afin de renforcer la capacité de ces nouveaux techniciens communaux à savoir les Secrétaires d'Etat Civil, les Agents de Développement Local et les Trésoriers Communaux.
Les formations réalisées étaient présentielles, suivies par des accompagnements sur terrain. Face au contexte de Covid-19, ces modalités ne peuvent plus
être appliquées.

À cet effet, les activités de formation et les tests vont se dérouler à distance. De ce fait, la méthodologie et les outils pédagogiques devront être adaptés à la situation.
les outils pédagogiques devront être adaptés à la situation.
Le présent module s'intitule : « Administration du territoire ; décentralisation et développement local » spécifiquement dispensé pour les Agents de Développement Local (ADL). Le module sera traité pendant deux jours (02), dans les respects des normes de l'Andragogie.

Le module comprend les sessions suivantes

1er. Cadre juridique de la décentralisation.
2e. Notions de développement local.
3e. Notions de Gouvernance locale.
4e. Notions de Fiscalité locale.
5e. Notions de Marchés Publics.

II. OBJECTIF DU MODULE.

Après la formation, les agents de développement local (ADL), ou les Responsables du développement communal, sont capables de :

- Informer et sensibiliser la population et les intéressés en matière d'administration du territoire et décentralisation.
- Réaliser leurs activités efficacement et suivant les normes, en matière de gouvernance et développement local.

III. ROLES ET ACTIVITES DES AGENTS DE DEVELOPPEMENT LOCAL.

- *Informer sensibiliser, mobiliser et responsabiliser la population et les citoyens pour les actions de développement*
- *Organiser et participer à l'élaboration des planifications des actions de développement communal*
- *Participer aux recherche de financement et de partenariat pour la réalisation d'actions et projets de développement*
- *Participer à la préparation des dossiers de marché public pour le volet technique*
- *Réaliser en régie ou supervision de projets avec les financements communal et/ou local*
- *Collaborer à la préparation des dossiers d'urbanisme*
- *Rédiger des rapports d'activité*

IV. CONTENUS DE LA FORMATION.

1. Session I : CADRE JURIDIQUE DE LA DECENTRALISATION.

Objectif de la session :

à la fin de la session les participants connaissent :

- les principaux textes de la décentralisation.
- et les notions et principes de bases de la décentralisation.

Enfin, en plus de tout cela, il est logique de rappeler les tenant et aboutissant de la Décentralisation.

DECENTRALISATION ; Système d'administration étatique qui accorde des pouvoirs de décision à des structures régionales et locales plus ou moins autonomes (collectivités territoriales décentralisées).

Le pourquoi: responsabiliser la population / élections. Rapprocher le pouvoir du peuple. Faciliter; accélérer le fonctionnement de l'administration publique *(lutte contre la lenteur administrative).*

Avantages: affaires locales sont traitées par la population locale par l'intermédiaire de personnes qu'elle a élues. Participation directe de la population toujours possible sous diverses formes (PCD).

***Points forts*:**

- Autonomie des structures déconcentrées.
- Dirigeants sont des élus.

***Points faibles*: (à solutionner).**

- décentralisation effective difficile et longue à réaliser.
- nécessite beaucoup de moyens: humains, financiers, matériels, logistiques, juridiques....
- exige une forte volonté des dirigeants centraux et des politiciens de décentraliser réellement.

LES STRUCTURES DE LA DECENTRALISATION
Les Collectivités Territoriales Décentralisées. CTD

CTD

- « Personne morale » ;
- Autonomie administrative et financière ;
- Pouvoir règlementaire ;
- Propre politique de développement et propre budget.

NI TUTELLE .NI HIERARCHIE

PROVINCE
Coordination du développement provincial.

- ORGANE EXECUTIF
- CONSEIL PROVINCIAL

REGION
Tendance vers le socio-économique

- ORGANE EXECUTIF
- CONSEIL REGIONAL

COMMUNE
CTD DE BASE

- ORGANE EXECUTIF
- CONSEIL COMMUNAL

Il n'y a ni tutelle ni hiérarchie entre les trois niveaux de CTD, mais il y a des relations de travail étroites constantes ; et des possibilités de coopération inter-collectivités (Province-Région ; Province-Commune ; Région-Commun).

LES CITOYENS ELISENT LES RESPONSABLES DES CTD : Maires et conseillers pour les communes.

Légende

↔ **Relations de travail et de collaboration entre les trois niveaux de CTD.**

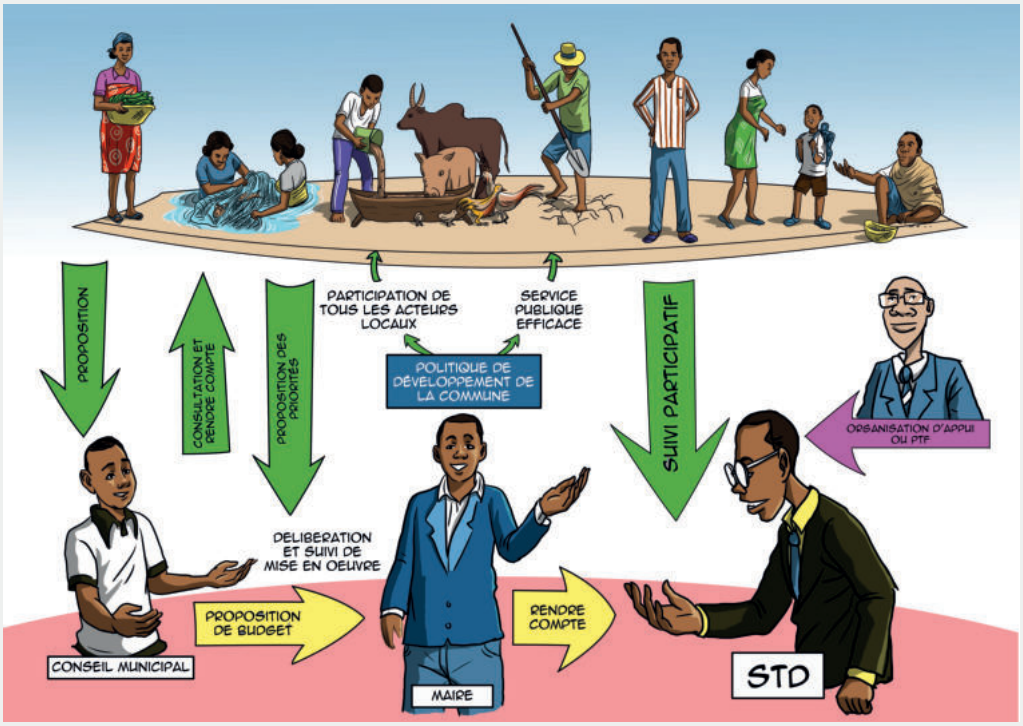
> **Redevabilité : information, compte-rendu des élus à la population.**

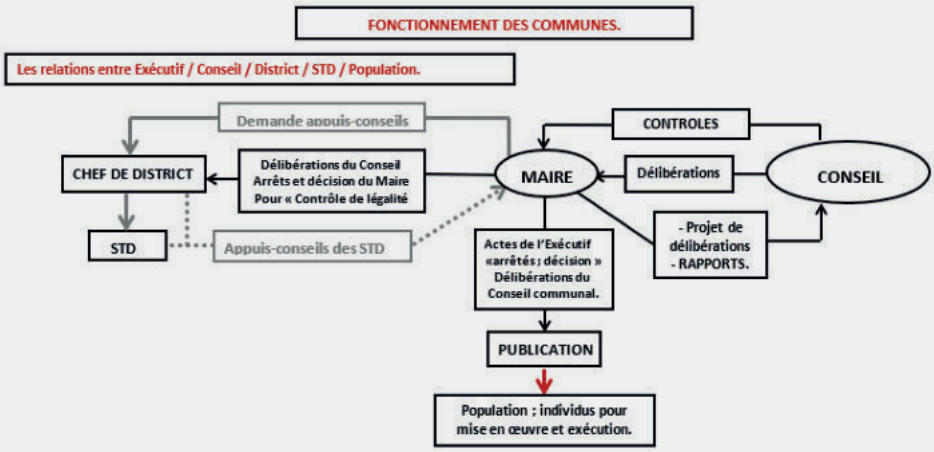
MISSION DE LA COMMUNE

-**ADMNISTRATION ADMINISTRANTE** (FAMPANDEHANAN DRAHARAHA ADAVANANDRO)
-**ADMINISTRATION POUR DEVELOPPEMENT**

La commune est la base du développement :
-Espace de concertation locale pour la mise en œuvre des actions de développement (construction et entretien des infrastructures socioéconomique : route barrage écoles hôpitaux, puit ;
Conception et réalisation des actions prioritaire pour la lutte contre la pauvreté .
Administration de proximité (acte d'Etat Civil
Administration des affaires sociales, culturel économiques.

La Décentralisation à Madagascar.

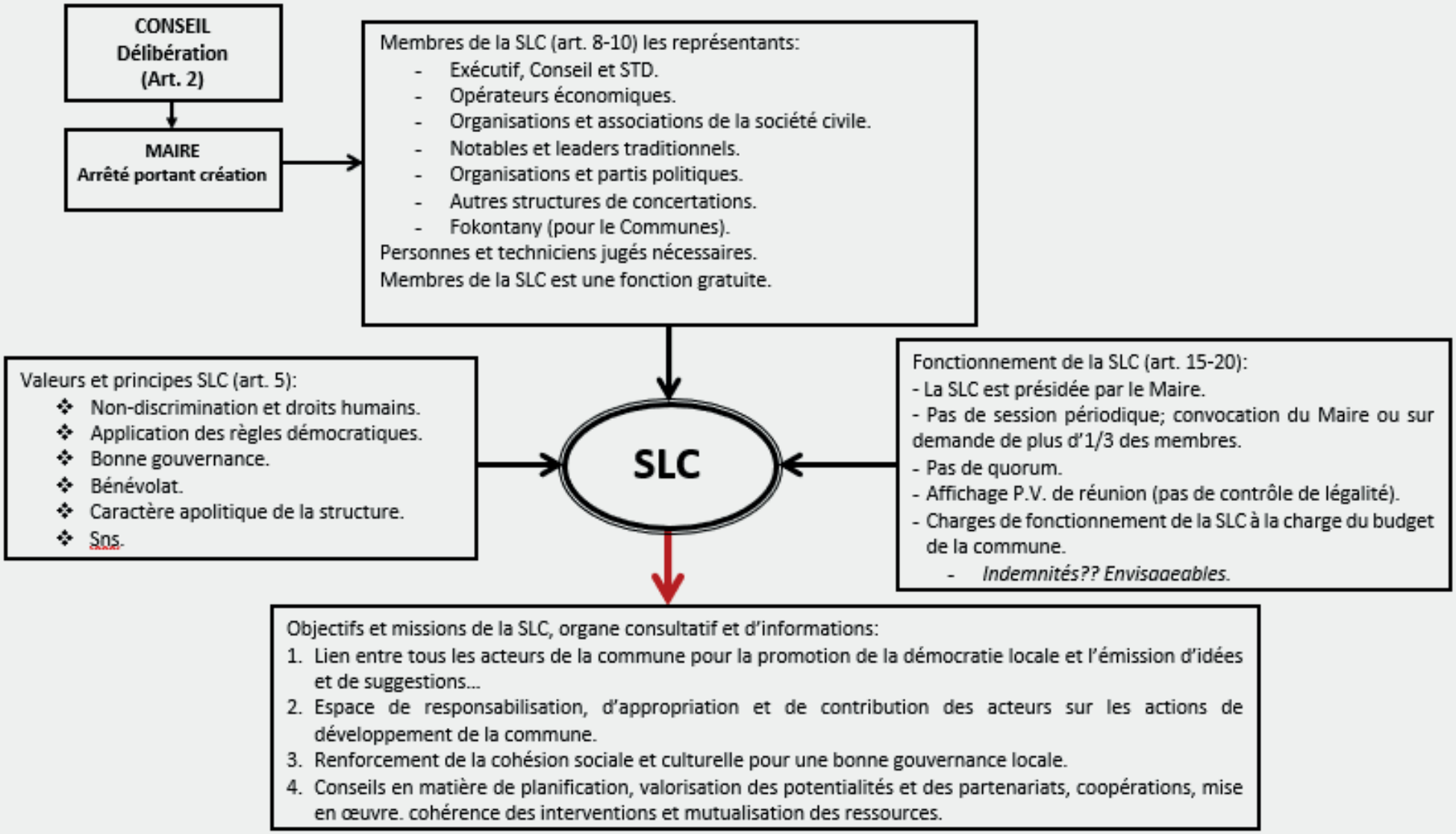




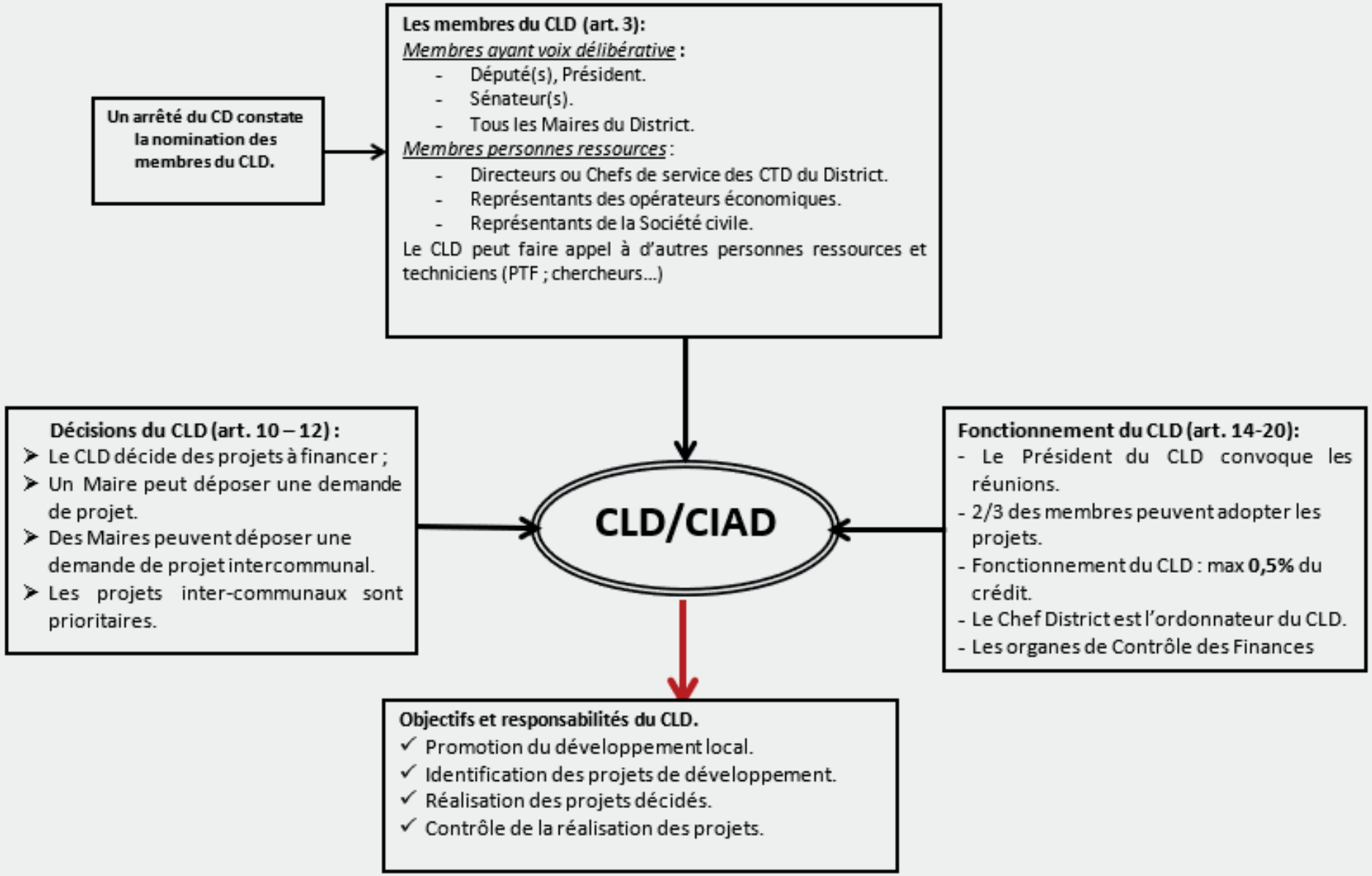
Nota

Le Conseil délibère, envoie ses délibérations à l'Exécutif pour mise en œuvre ; ransmission au CD pour contrôle de légalité ; et publication/affichage.
L'Exécutif (i) sort des actes en exécution des délibérations du Conseil ; (ii) envoie ses actes au CD pour contrôle de légalité ; (iii) publication/affichage.
Les délibérations du Conseil et les actes de l'Exécutif sont exécutoires directement dès publication, indépendamment du contrôle de légalité.

LA STRUCTURE LOCALE DE CONCERTATION SLC (décret n° 2015-957).



LE COMITE LOCAL DE DEVELOPPEMENT « CLD » (décret n° 2016-355)./ CIAD
(Crédit d'Investissement destiné à l'Appui au Développement (décret 2020/833)



Le décret n°2009-890 du 02/07/2009 : Organisation, fonctionnement et attributions des Fokontany.

• Le Fokontany = subdivisions administratives des A.A. (loi 2014-021 : art. 4).
• Chef de fokontany et son Adjoint sont désignés par le CD à l'issue de leur élection séparée, à la majorité absolue par les membres du Fokonolona.
• Comité du Fokontany = Chef Fokontany et son Adjoint.
• Trésorier nommé par le Maire (le Fokontany n'a pas de budget propre, mais leurs recettes et dépenses sont inscrites dans le budget de la Commune de rattachement).
• Fokontany décide en Assemblée Générale.
• Présence OBLIGATOIRE des citoyens aux A.G.
• Attributions des Chefs et Comités du Fokontany.

- Administration générale du fokontany (production d'actes administratifs).
- Participation à l'élaboration et mise en œuvre du plan de développement du Fokontany, avec le Fokonolona et la Commune.
- Collecte et rapport sur les préoccupations de la population.
- Participation à la fiscalité locale de la commune.
- Exécution des instructions particulières du Maire.
- Participation aux recensements de la population et réalisation des élections.
- Responsable ordre et sécurité publics.

Le décret n.2020-833 fixant le régime de Gestion, d'utilisation et de contrôle du crédit d'investissement destiné à l'appui au développement CIAD

a.Séquence 2 : Les structures et principes de la décentralisation.

Les structures de la décentralisation sont les Collectivités Territoriales Décentralisées CTD.

Trois niveaux :

o La Commune : CTD de base.
o La Région : CTD à vocation socio-économique.
o La Province : CTD d'organisation et d'harmonisation du développement provincial.

STRUCTURES ET PRINCIPES DE LA DECENTRALISATION

Les structures décentralisation sont les Collectivités Territoriales Décentralisées.

Communes CTD de base; Régions vocation socio-économique; Provinces CTD de coordination et d'harmonisation du développement provincial.

Les CTD constituent le cadre institutionnel de participation des citoyens à la gestion des affaires publiques.

Les CTD sont dotées de la personnalité morale: peuvent posséder un patrimoine et intenter en justice.

Les Responsables des CTD (Exécutif et Conseil) sont des élus.

Les CTD disposent du Pouvoir règlementaire *(soumis au contrôle de légalité)*.

Les CTD disposent de l'autonomie administrative et financière.

Les CTD élaborent leur propre politique de développement (planification).

Les CTD élaborent leur propre budget.

Pas de tutelle ni hiérarchie entre les CTD et entre les CTD et STD.

b. Séquence 3 : Les acteurs de la décentralisation.
Les acteurs de la décentralisation peuvent être classés en deux catégories :
les organismes et les individus.

Ce sont :

I. Les organes des CTD : Délibérant et Exécutif ; avec les Conseillers ; le Maire, ses adjoints et son staff.

II. Le personnel des CTD : administratif : secrétaire, état civil ; etc. technique : l'ADL ; l'Agent du guichet foncier ; le Comptable ; etc.

III. Les organisations internes des communes :
1.Fokonolona et Fokontany : structures légales de participation directe de la population.
2.La population et les citoyens : responsabilisation, appropriation, participation au développement..
3.Comité Local de Développement (voir décret correspondant).
4.Structure Locale de Concertation (SLC) : SLC s'occupe de tous les domaines (voir décret correspondant)
5.Comité Communal de Développement (CCD) : structure surtout axée sur les actions de développement.

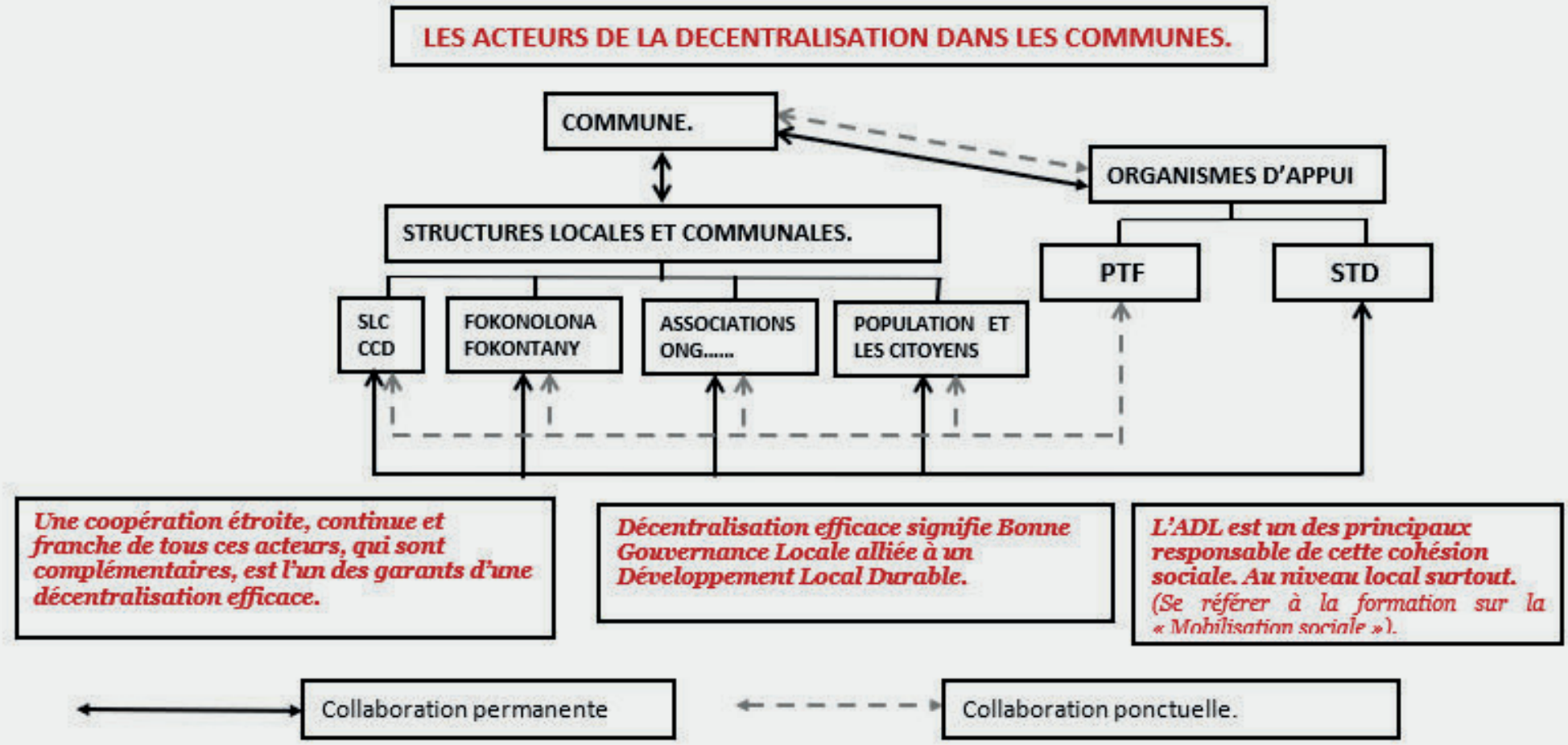
IV. La Société civile : non organisée la POPULATION et les CITOYENS ;
ou organisée en : Associations. ONG….

V. Les organismes d'appuis.
1. Institutions, Ministères et leurs STD : représentation (Sénat) ; appuis conseils….

2.Partenaires Techniques et Financiers PTF :
• appuis techniques : renforcement de capacités ;
• appuis financiers : financement de certaines activités notamment les renforcements de capacités ; structurations ; appuis institutionnels ; matériels ; infrastructures.

3.Secteur Privé : Partenariat Privé-Public (PPP).

Une coopération intense, continue et franche entre TOUS CES ACTEURS QUI SONT COMPLEMENTAIRES, est indispensable pour une décentralisation efficace alliant bonne gouvernance locale et développement local durable.
Les ADL sont parmi les principaux responsables de cette cohésion sociale


LES ACTEURS DE LA DECENTRALISATION DANS LES COMMUNES.
COMMUNE.
ORGANISMES D'APPUI
STRUCTURES LOCALES ET COMMUNALES.
PTF
STD
SLC CCD
FOKONOLONA FOKONTANY
ASSOCIATIONS ONG.....
POPULATION ET LES CITOYENS
Une coopération étroite, continue et franche de tous ces acteurs, qui sont complémentaires, est l'un des garants d'une décentralisation efficace.
Décentralisation efficace signifie Bonne Gouvernance Locale alliée à un Développement Local Durable.
L'ADL est un des principaux responsable de cette cohésion sociale. Au niveau local surtout.
(Se référer à la formation sur la « Mobilisation sociale »).
Collaboration permanente
Collaboration ponctuelle.

c. Séquence 4 : Décentralisation et Déconcentration.

A chaque structure de la décentralisation CTD correspond une structure de déconcentration STD (Décret n° 2014-1929 du 23/12/2014 : décret d'application de la Représentation de l'Etat).

Décentralisation	Déconcentration	OBSERVATIONS
Commune	District/CAA	Rôles en matière de décentralisation : ➢ Représente le PM et chacun des Ministres (art. 23) ➢ Appuie et conseille les organes des CTD (art. 31) ➢ Contrôle la légalité des actes des CTD (art. 34 à 48) ➢ Elaborer une stratégie de sécurité (art. 28)
Région	Préfecture	
Province	Commissariat Général	

Les Représentants de l'État sont notamment chargés :
1. d'assurer le contrôle de légalité des actes du Maire et des délibérations du Conseil ;
2. d'assister aux sessions du Conseil et participer aux débats. Les interventions du Représentant de l'État sont consignées dansss le procès-verbal de la réunion ;
3. à la demande écrite du Chef de l'exécutif, d'assister aux réunions de l'organe exécutif pour apporter des éclaircissements sur les dispositions des textes législatifs et réglementaires ;
4. de conseiller les organes des Collectivités territoriales décentralisées dans les domaines administratif, budgétaire et financier, social, économique, de politique de développement ;
5. à la demande écrite du Chef de l'exécutif, de mobiliser les responsables des services déconcentrés de l'État sur les demandes d'appui technique présentées par les exécutifs locaux ;
6. à la demande écrite du Chef de l'exécutif, de mobiliser les forces de l'ordre ;
7. d'informer les élus territoriaux et la population sur le programme du Gouvernement pour la mise en œuvre de la politique générale de l'État ;
8. d'ordonner des missions de contrôle et d'inspection auprès des Collectivités territoriales décentralisées.

Le défaut répété de transmission des actes au Représentant de l'État constitue une faute grave et est passible de déchéance (articles 69 et 258 de la loi n°2014-020 du 27 septembre 2014)

Arrondissement administratif (A.A.) :
Chef A.A. est le délégué du Chef de District (CD) dans la commune. (art. 66 à 68)
Le C.A.A. assure notamment (art. 83) :
- Recensement administratif et de la population.
- Compte rendu au CD du fonctionnement des communes.
- Vérification des caisses des communes à chaque fin d'année.
- Participation à l'établissement des monographies.
- Etablissement des CIN.

Par délégation du C.D. (art. 86), le C.A.A. peut : (i) Assurer l'appui conseil des communes ; (ii) Contrôler le fonctionnement de l'état civil ; (iii) Assister aux sessions du Conseil communal.
Le CAA est également Régisseur des recettes des ristournes sur les produits de l'agriculture, élevage et pêche. Suivant la loi 2014-020, le Conseil provincial délibère les tarifs des ristournes. La Région assure cette responsabilité actuellement, les CTD Provinces n'étant pas encore en place.
Comparaison/Parallèle entre Décentralisation / Déconcentration.

Décentralisation et Déconcentration.

DECENTRALISATION	DECONCENTRATION
Collectivités Territoriales Décentralisées: Communes; Régions; Provinces	Circonscriptions administratives: Provinces; Préfectures; Districts; Arrondissements Adm.
Personnes morales	Personne morale = l'Etat Malagasy.
Elections	Nomination
Autorisation	Ordre
Pouvoir règlementaire	Pouvoir règlementaire
Autonomie administrative et Financière	Pouvoir hiérarchique
Politique de développement propre par CTD	Politique de développement de l'Etat
Budget propre par CTD	Loi de Finances
Pas de tutelle ni hiérarchie	Obligation de compte rendu

2.Session II : NOTIONS DE DEVELOPPEMENT LOCAL

Objectif de la session

après la session, les ADL :

- connaissent les bases de leurs missions.
- sont capables d'expliquer et sensibiliser les divers acteurs locaux sur leurs rôles respectifs dans le développement local.

a. Séquence 1 : Définition du développement local.

Travail de commissions : définir les termes : « développement » / « pays développés » / « développement local » / « développement territorial » / « développement durable».

Développement = définition générale du français : « extension, déroulement d'un objet rétracté ».

Pays développés = en général, pays industrialisés, puissance internationale voire mondiale. Pays riches (pays pétroliers). Définition basée uniquement sur le domaine économique, financier et politico-militaire.

Ne prend pas en considération les aspects humains (social) : discrimination hommes/femmes ; écart riches/pauvres ; et environnementaux : degré de pollution ; déforestation ; changement climatique.

Remarques

dans e pays dits développés, existent diverses faiblesses sociales et environnementales

- Grave pollution urbaine ; des pollutions chimiques…
- Des atteintes aux droits de l'homme et des discriminations surtout contre les femmes.
- Des inégalités marquées (exemple les sans domicile fixe).
- La violence est les guerres exportées.
- De grosses plaies sociales : les drogues, l'alcoolisme, la violence, …

Pour les pays pauvres dont Madagascar, les besoins sont encore au stade des besoins fondamentaux.

OMD : Objectifs du Millénaire pour le Développement définis par l'ONU :
193 pays dont Madagascar, en l'an 2.000, objectifs à atteindre pour 2015,
en HUIT points :

1. Eliminer l'extrême pauvreté et la faim.
2. Assurer l'éducation primaire pour tous.
3. Egalité des sexes et autonomie des femmes.
4. Réduire la mortalité infantile.
5. Améliorer la santé maternelle.
6. Combattre le SIDA, le palu et autres maladies.
7. Préserver l'environnement.
8. Promouvoir le partenariat mondial pour le développement.

Les pays pauvres qui ont atteint ces objectifs peuvent être considérés comme en bonne voie de développement : le développement peut donc être défini dans une première étape comme la satisfaction pour la population des besoins de base pour une vie descente. Dans un deuxième temps, le développement est l'accès aux progrès matériels, intellectuels et moraux de la majorité de la population, un développement social.

En résumé le développement de tout homme et de tout l'homme ainsi que la société où il vit.

Depuis début 2016, les OMD sont déclinés en Objectifs du Développement Durable (ODD).

Objectifs 2030.

17 objectifs, dont voici les résumés des ODD.

1 Eradiquer la pauvreté dans le monde.
2 Eradiquer la faim; promouvoir une agriculture durable.
3 Vie saine et bien-être pour tous.
4 Education inclusive et de qualité; apprentissage.
5 Egalité des genres, promotion des femmes et des filles
6 Eau potable et assainissement pour tous.
7 Energie moderne pour tous.
8 Croissance et travail décent pour tous.
9 Infrastructure durable, industrie durable et innovation.
10 Réduire toutes les inégalités.
11 Rendre les villes viables et plaisantes.
12 Consommation et production durables.
13 Combattre le changement climatique URGENT.
14 Protéger et gérer durablement les mers….
15 Protéger/gérer les autres ressources naturelles.
16 Sociétés justes, paisibles, inclusives.
17 Partenariat mondial pour le développement durable.

Cette liste est donnée pour

(i) information des ADL et des Communes ;
(ii) servir de références dans les dossiers de demande de partenariat/financement surtout, mais également autres dossiers et correspondances ;
(iii) pour permettre aux Communes de définir leurs priorités parmi les ODD.

Développement local

Le développement local consiste à rapporter au niveau communal et local les OMD/ODD prioritaires pour chaque commune :
Où en est votre commune par rapport à ces objectifs ??

Il est difficile d'avoir des données complets et fiables au niveau national, mais au niveau communal et/ou du Fokontany, il est possible de collecter ces données et d'évaluer le niveau de développement local de la commune.
Les ADL peuvent essayer de faire une évaluation de l'atteinte de ces objectifs dans un ou quelques fokontany de sa commune…..

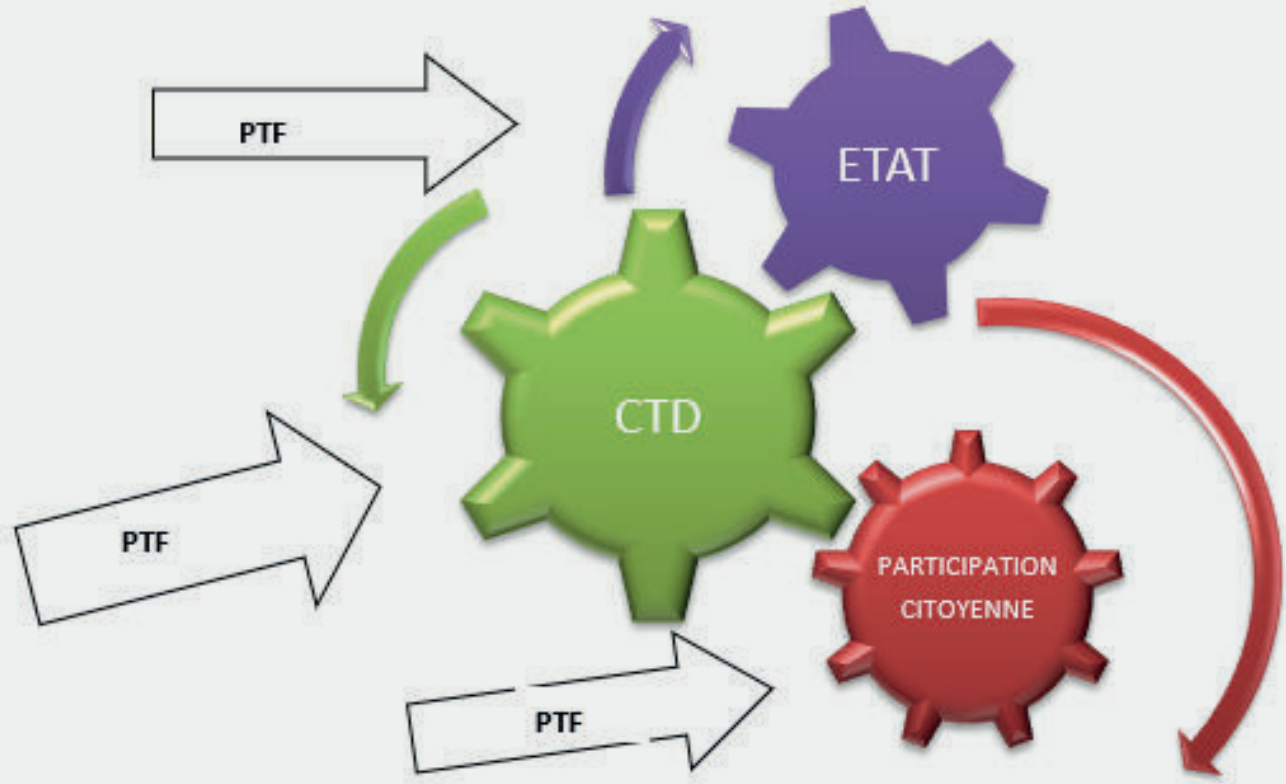
Développement local et Développement territorial : concepts à peu près similaires. Mais on parle aussi « d'aménagement du territoire » pour désigner le développement territorial.

Le "PLAN EMERGENCE MADAGASCAR

L'Etat Malgache a développé ce plan national comprenant 13 engagements pour 2019-2023

AXES STRATEGIQUES DU PEM
Les axes stratégiques du développement du PEM
1. La paix et la sécurité, une priorité ;
2. L'énergie et l'eau potable pour tous
3. La santé pour tous et à tout âge
4. L'éducation et la culture pour tous
5. • L'Emploi décent pour tous
6.• L'industrialisation de Madagascar
7 Les femmes et les jeunes
8 L'autosuffisance alimentaire
9 La gestion durable des ressources naturelles
10. La modernisation de Madagascar
11 L'autonomie et la responsabilisation des Territoires
12 Le Sport, une fierté nationale Gouvernance,
13 Etat de Droit, Sécurité, Décentralisation, Démocratie, Solidarité nationale

Les communes doivent aussi prendre en compte le PEM aligné aux ODD dans l'élaboration des planifications et actions de développement .



Les trois principaux groupes d'acteurs

1. Les CTD sur les trois niveaux (Province, Région, Commune.)
2. L'Etat et ses Services Techniques Déconcentrés (STD).
3. Les citoyens, la Société civile structurée et le secteur privé.

Ce sont les acteurs, propriétaires et bénéficiaires du développement, les acteurs permanents et éternels
Aucun développement sans eux, notamment les CTD et les citoyens et la Société civile. Leurs appropriations, responsabilisations et participations aux actions sont INDISPENSABLES ! Rôles des ADL à son niveau information et sensibilisation ; mobilisation et responsabilisation.
Un seul de ces trois groupes ne tourne pas et tout le système est grippé, voire bloqué !

Le quatrième groupe d'acteurs est constitué par :
Les multiples PTF qui sont des appoints : aides ponctuelles et passagères.
Aides et assistances pour les points hors des moyens et capacités des trois premiers acteurs, propriétaires et bénéficiaires du développement local.
Notamment les aides financières et techniques.

Etude de cas concrets.
REFLEXION.
Question : est-ce qu'il existe à Madagascar des communes qui disposent de toutes les infrastructures et des STD de bases ? Normalement la réponse est OUI ! Cela existe.
Peut-on dire que ces communes sont développées ? NON pour plusieurs communes ! Pourquoi ?
Parce que la population ne participe pas, n'est pas incluse dans le système :

• Des EPP dans tous les fokontany, quelques écoles privées, mais beaucoup d'enfants ne sont pas scolarisés ou abandonnent après un ou deux années scolaires.
• Quelques CSB, mais la plupart des malades ne consultent pas ; des femmes accouchent hors des maternités (avec des matrones). Peu ou pas de médicaments ; soignants absents ; pas d'argent…
• Des STD presque complets mais inefficaces : ex : Service agriculture, la production est très faible. Les techniques traditionnelles persistent.
• Des routes et transporteurs, mais beaucoup de gens se déplacent à pieds ou par charrettes. Les frais de transport sont hors de portée de la majorité de la population.
• Des forces de l'ordre mais, la population a peur d'elles et n'a pas confiance ; insécurité règne.
• La Commune avec un beau bureau, mais la population n'y va pas et ne paie pas les impôts.
• La corruption règne dans tous les STD et dans les services de la commune.
• Etc.

Les aspects financiers et matériels ne suffisent pas pour un véritable développement local, surtout durable. La population et les citoyens sont les bases inéluctables du développement.

c. Séquence 3 : Les outils du développement local.

Les communes disposent de plusieurs outils exploitables pour mener des actions de développement
L'auto financement communal et local ; travaux communautaires ; « dinan'asa ». Possibilités à ne pas négliger.

Les Ministères notamment le M2PATE et le MID.
L'intercommunalité : les OPCI : Organisme Public de Coopération Intercommunale.
La coopération décentralisée.
La recherche de partenariat auprès des PTF.
Le Partenariat Privé Public (PPP).
Le Crédit d'Investissement destiné à l'Appui au Développement CIAD / Comité Local de Développement (CLD).

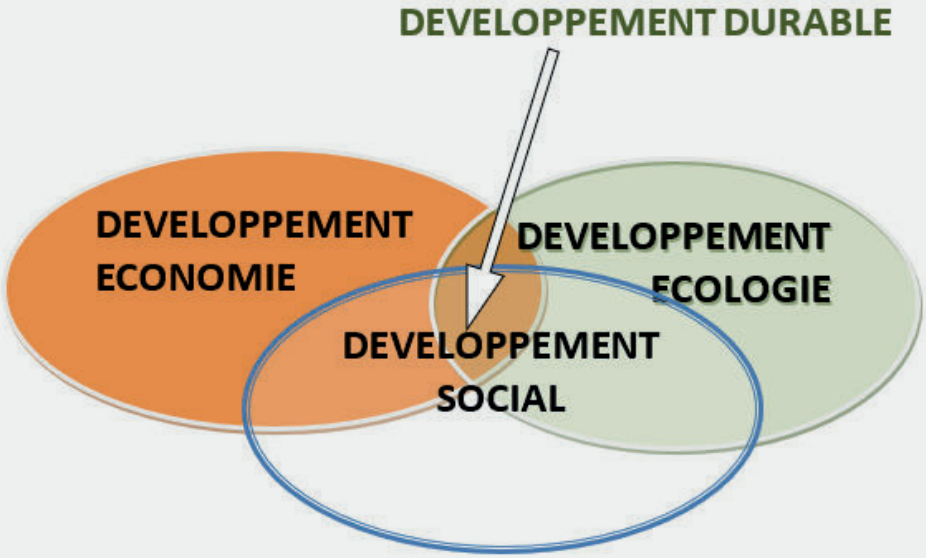
Il appartient aux ADL en relation directe avec les Maires de voir et exploiter toutes ces opportunités. Voir la formation Planification, programmation, mise en œuvre et suivi de la mise en œuvre (montage et gestion de projet, recherche de partenariat, notion en aménagement du territoire, marketing territorial, banque de données).

d. Séquence 4 : Le développement local durable.

Les domaines du développement sont aussi les grands domaines de la vie humaine :
Le domaine économique.
Le domaine social.
Le domaine environnemental.

Nota

Le domaine politique et l'Etat englobent ces trois domaines.
Il y a développement durable quand les trois domaines avancent simultanément, et plus ou moins harmonieusement.



Prenons un exemple terre à terre de développement local durable.
L'exploitation du tamarinier dans le Sud malgache.

Il y a DEUX façons de tirer de l'argent sur les tamariniers.

Exploitation NON DURABLE : couper les arbres pour produire du charbon.
Le tamarinier donne un charbon d'excellente qualité (brûle bien, se consume très lentement, production calorifique très élevée…), donc recherché par les consommateurs et prix élevé. Ce qui peut apporter un développement financier et économique des producteurs et des commerçants, développement social peut aussi suivre s'il y a une bonne gestion. Mais destruction de l'environnement.
Après quelques années, plus de tamariniers, donc plus de charbon, plus de ressources financières.
Nota
le tamarinier est un arbre à croissance très lente (centaine d'années) même si on en plante.
DEVELOPPEMENT LOCAL NON DURABLE

Exploitation DURABLE : cueillette des fruits pour la revente.
Expédition dans d'autres localités.
Transformation en jus ou confiture. Entrée d'argent peut-être moins élevée mais stable.
Planter des tamariniers même s'ils poussent à très long terme. Ceux qui sont déjà productifs assurent l'activité, en attendant leur maturité pour les générations à venir.
Pour le charbon : planter des arbres énergétiques à croissance rapide (eucalyptus ; acacias…).
DEVELOPPEMENT LOCAL DURABLE.

3. Session III : NOTIONS DE GOUVERNANCE LOCALE

Objectif de la session :

après la session, les ADL sont capables de :

- participer activement à l'implantation d'une bonne gouvernance,
- expliquer, sensibiliser les divers acteurs locaux sur leurs rôles dans la bonne gouvernance locale ;
- participer à l'évaluation sommaire de la gouvernance de leur commune.

a. Séquence 1 : Définition et acteurs de la Gouvernance locale.

Par opposition à gouvernement qui comporte des idées de « gouvernants » / « gouvernés », et d'Etat providence, la gouvernance met en avance un certaine équilibre, interdépendance et complémentarité entre les acteurs, dirigeants et population.

Les acteurs de la gouvernance locale sont les mêmes que ceux du développement local.

1.Les CTD, leurs organes et leurs dirigeants et leurs personnels, au 1er rang.
2.La Société civile structurée, les citoyens, et le secteur privé, premiers collaborateurs des CTD en matière de gouvernance locale.
3.L'Etat et ses Services Techniques Déconcentrés ne sont plus des acteurs directs mais des partenaires. En appuis conseils permanents. Le BIANCO en fait partie.
4.Les PTF : en appuis techniques et financiers ponctuels.

Nota

Le BIANCO a en son sein TROIS départements : Education ; Prévention et Répression. Les départements Education et Prévention travaillent avec les CTD et STD pour mettre en place un standard de service (annexe 6).

b.Séquence 2 : Les principes de la Bonne Gouvernance locale.

Plusieurs principes peuvent être pris en compte :

1.Pilotage.
2.Transparence et lutte contre la corruption.
3.Redevabilité.
4.Participation citoyenne.
5.Efficacité / Performance budgétaire.
6.Apprentissage/ renforcement des capacités.
7.Inclusion/équité.
8.Etat de droit – gestion communale.
9.Coopération.
10.Transversalité.

D'autres principes peuvent être ajoutés à cette liste.

Il n'est pas obligatoire de prendre en compte tous ces principes. Certains sont proches, exemples :

Transparence & lutte contre la corruption / Etat de droit – gestion communale.

Participation citoyenne / Coopération (dont entre responsables communaux et population).

Mais il est aussi envisageable de les considérer tous.

c. Séquence 3 : Evaluation sommaire de la Gouvernance locale.

Des outils d'évaluation de la gouvernance locale existent déjà.

 Les outils d'évaluation sont constitués d'un ensemble d'indicateurs sur chaque principe.

 Une notation est attribuée à chaque indicateur.

 Le total des notes donne une idée de la qualité de la gouvernance dans une commune.

Prenons l'exemple des SIX principes suivants.

Mettons des indicateurs pour chaque principe.

1. Pilotage : 3 indicateurs :

- *Existence de document cadre : PCD ; SAC ; autres.*
- *Planification budgétaire : BP ; BA ; BR ; CA.*
- *Création des diverses structures locales.*

2. Transparence & lutte contre corruption : 5 indicateurs :

- *Affichages des délibérations et actes de la commune ;*
- *Boîtes à idées ; traitement des doléances et propositions ;*
- *Affichage du standard de service.*
- *Tournées d'information/sensibilisation dans les fokontany.*
- *Collaboration avec le BIANCO.*

3. Redevabilité : 2 indicateurs.

- *Information de la population : kabary ; affichage…*
- *Contrôle de légalité des délibérations et actes.*

4. Participation citoyenne : 4 indicateurs.

- *Opérationnalité des diverses structures locales.*
- *Travaux communautaires.*
- *Budget participatif.*
- *Taux de participation aux élections.*

5. Efficacité et Performance budgétaire : 3 indicateurs

- *Amélioration des recettes propres/fiscalité.*
- *Efficacité des dépenses.*
- *Respects des normes comptables et budgétaires.*

6. Coopération : 5 indicateurs.

- *Collaboration efficace avec les STD.*
- *Collaboration avec la Société civile (associations locales).*
- *Intercommunalité.*
- *Coopération décentralisée.*
- *Partenariat Public-Privé.*

Pour l'évaluation, on pose les questions suivantes :

- Est-ce que l'indicateur existe ou est réalisé/atteint ?
- Si OUI, c'est déjà un indice de bonne gouvernance. Une note est accordée.
- Si NON, comment faire pour le créer ou l'atteindre ? REFLEXION DE LA COMMUNE.
- S'il existe ou s'il est réalisé, est il performant et efficace/efficient ou non ?
- Si OUI, c'est un autre indice de performance. Note supplémentaire.
- Si non, pourquoi ? REFLEXION DE LA COMMUNE. Comment améliorer.

Un barème peut ainsi être établi et une note générale accordée.

Nota

L'efficacité de l'indicateur est plus importante que son existence. La note sur l'efficacité devrait donc être supérieure à la note sur l'existence ou la réalisation.

L'essentiel est ici d'identifier les lacunes et surtout de réfléchir et chercher les solutions et activités à entreprendre pour améliorer la gouvernance locale de la commune.
Exercice pratique : après la formation, chaque ADL peut essayer d'évaluer sommairement la gouvernance dans sa commune.

1 En parler au Maire, et le persuader. S'il est d'accord.
2 Informer le personnel et les élus sur le comment de l'exercice.
3 Réaliser ensemble l'évaluation sommaire de la gouvernance de la commune.
4 En cas de difficulté, contacter les agents qui ont suivi la formation, ou le formateur.

d. Séquence 4 EN RESUME DE LA GOUVERNANCE :

• Il n'existe pas de pays dont la grande majorité de la population a atteint un niveau de développement acceptable sans Bonne gouvernance.
• Un minimum de Bonne gouvernance n'exige pas un gros financement et ses principes ne présentent pas des difficultés insurmontables.
• La mise en place, et surtout la pérennisation d'une Bonne gouvernance exige cependant une volonté politique des dirigeants, une participation active des citoyens et un effort commun constant.

4. Session IV : NOTIONS DE FISCALITE LOCALE

Objectif de la session

après cette session, les ADL sont capables de :

- Informer et mobiliser les contribuables
- participer activement au recensement.
- participer activement au recouvrement des impôts et taxes de la commune.

L'ADL a un rôle important d'information, de sensibilisation, de responsabilisation et de mobilisation des acteurs du développement local durable. Pour pouvoir l'assurer il doit avoir les connaissances de base dans les domaines concernés dont la fiscalité locale, PRIMORDIALE.

a. Séquence 1 : Législation, et définition de la fiscalité locale.

Loi 2014/020 définit les ressources des CTD (art. 180-238).

Ressources fiscales des CTD = impôts locaux prévus par CGI, et créés par la loi de finances (art. 183)

Fiscalité locale = ressources propres des CTD (art. 181) :

- Les ressources fiscales ;
- Les ressources non fiscales ;

Autres ressources CTD (art 182) :

- Revenus des activités économiques.
- Dons, legs, emprunts.
- Revenus de leurs patrimoines.
- Droits/taxes d'utilisation des services locaux.
- Subventions de l'Etat.
- Aides extérieures non remboursables et les dons.
- Revenus de leurs patrimoines.
- Emprunts (dans le respect des lois).

Matières imposables.

- Recettes fiscales des CTD : impôts directs, droits et taxes cités dans l'article 184.

Il existe 22 catégories de recettes fiscales. Nous pouvons citer :

- Les divers impôts de licence (sept types).
- L'impôt synthétique
- Les impôts fonciers…
- Les diverses taxes (neuf types)…
- Etc.
- La nature, les personnes redevables, les taux et les répartitions aux CTD

par catégories sont détaillés par les articles 185 à 209 et dans la loi de finances.

Autres ressources des CTD (art. 214 à 236) :

Quelques exemples où les ADL peuvent intervenir par l'information et la sensibilisation.

- Taxes sur les cérémonies coutumières autorisées (214)
- Taxe d'abattage (art. 215-218)
- Taxe de visite et poinçonnage des viandes (art 219-223)
- Droits de circulation des bœufs et porcs (art. 224-227)
- Ristournes extractions de terres, sables et pierres (228)
- Ristournes produits agricoles, forêts, pêche, élevage (art. 229-231).
- Redevances de collectes/traitement ordures ménagères et rejets d'eaux usées

(art. 232 à 236)

A titre d'informations pour les ADL, les articles pour leurs repères dans l'exploitation de cette loi.

b.Séquence 2 : Le recensement.

RECENSEMENT

1) Pas de bonne performance de la fiscalité locale sans un recensement sérieux et complet. Formation spécifique indispensable.
2) Collaboration entre tous les responsables communaux, locaux (fokontany) et la population.
3) CD et Centre fiscal pour formation et appui conseil.
4) Recherche PTF. Si aucun, ce n'est pas un blocage.
5) Répartition claire des tâches Commune/Fokontany ; bonne organisation : Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Moyens ? Etc.
6) L'ADL, en contact continu avec la base et la population, a un rôle important pour le recensement.
7) Recensement par catégorie d'impôt (voir art. 184 de la loi 2014/020) exemple :
• Débit de boisson – IFT/IFPB. – vidéo – baby foot – Impôt synthétique – etc.
• Un cahier distinct par catégorie d'impôt ; ou un cahier pour quelques catégories d'impôts.
8) Réviser annuellement le recensement.
9) Des vérifications/contrôles doivent être faites par la Commune.
10) La Commune dirige, récapitule et totalise les recensements par fokontany, calcule les impôts, et produit les avis d'imposition. Organise le recouvrement.
L'ADL a également un rôle important dans le recouvrement : information sensibilisation….

c. Séquence 3 : Mobilisation et recouvrement.

RECOUVREMENT

La commune dirige toujours les actions.
Rôle limité de l'ADL aux informations, sensibilisations et mobilisations.
Quelques principes et astuces :
1. L'information et la sensibilisation continues. Rôles importants de l'ADL.
2. L'intervention des STD (CD et Centre fiscal).
3. La coopération entre tous les responsables, dont l'ADL.
4. L'implication de la population partout, à toutes les étapes. Participation de l'ADL.
5. La transparence des recettes et dépenses.
6. Prioriser la persuasion à la menace. Participation de l'ADL.
7. Rappel des avis d'imposition.
8. Par expérience, l'approche porte à porte est l'une des plus productives. Participation de l'ADL en tant que sensibilisateur NON COMME PERCEPTEUR !
9. Opérations « recouvrements » : « semaine des impôts » ; « impôts sans sanctions » ; etc.
10. Sanction si besoin est : pénalités de retard ; recouvrement forcé avec l'intervention du Centre Fiscal
Aux ADL de communiquer ces astuces au Maire et aux autres acteurs.

5. Session V : NOTIONS DE MARCHES PUBLICS

Objectif de la session

après la session, les ADL disposent des informations nécessaires (documentation à l'appui) pour participer activement à la préparation des dossiers de Marchés Publics volet technique.

Remarque : Les Marchés Publics constituent un thème très complexe techniquement, et très délicat financièrement. Ce qui a motivé, entre autres, la mise en place des PRMP et de l'ARMP.

Avertissement : *cette session sera plutôt une séance d'information que de formation pour les ADL. Pour une véritable formation, il faudra UNE journée entière au moins (notions détaillées).*

a. Séquence 1 : Législation et définitions en matière de Marchés Publics.

Un nouveau Code des Marchés Publics :

- Loi n° 2016/055 du 07/12/2016 : Code des Marchés Publics (12 titres et 92 articles).

4 arrêtés ministériels datés du 31/03/2016.

- Arrêté 7274/2016-MFB : passation des Marchés Publics.
- Arrêté 7275/2016-MFB : seuils des Marchés Publics.
- Arrêté 7276/2016-MFB : plan de passation de marchés.
- Arrêté 7277/2016-MFB : ressources de l'ARMP.

Quelques définitions (art. 1 du Code des M.P.)

Marchés publics : contrats administratifs écrits onéreux entre autorités contractantes et titulaire du marché.

Il existe ***TROIS types de marchés publics*** : 1-marchés de travaux ; 2-marchés de fournitures et de service ; 3-marchés de prestations intellectuelles (consultants).

Maître de l'ouvrage : Entité pour qui le marché est exécuté.

Maître de l'ouvrage délégué MOD : délégation partielle ou entière des attributions par Maître d'ouvrage (art.14).

Autorité contractante = Maire pour la commune.

Maître d'œuvre : Bureau d'études de contrôle technique de l'exécution du marché de travaux.

Appel d'offres : appel à des candidats potentiels à soumissionner pour la réalisation d'un MP.

Dossier d'appel d'offres : documents détaillés donnés aux candidats pour la préparation de leurs offres.

Dossier de présélection : document qui définit les conditions de la procédure de sélection.

Appel d'offres ouvert : tous les candidats remplissant les conditions peuvent soumissionner (art. 35-36).

Appel d'offres restreint : les candidats sont sélectionnés à un nombre restreints (art. 38).

Marchés de gré à gré : pas d'appel d'offres, mais des discussions directes avec 1 candidat pré-identifié sous certaines conditions (art. 39).

Seuils : montants de marchés publics entrainant certaines formalités.

Termes de référence : indiquent l'objet, les objectifs, les tâches à exécuter, les résultats attendus, les responsabilités des contractants (consultants).

Commission d'appel d'offres : examine et évalue les offres et détermine le candidat qui obtient le marché (art.12) .

Commission de réception des prestations : constate l'exécution des prestations conformes ou non aux clauses du marché.

Quelques abréviations (art. 1) :
Pour Information des ADL. Voir les détails techniques dans la documentation M.P.
CCAG : Cahier des Clauses Administratives Générales.
CCAP : Cahier des Clauses Administratives Particulières.
CPC : Cahier des Prescriptions Communes.
CPS : Cahier des Prescriptions Spéciales.
DPAO : Données Particulières de l'Appel d'Offres.
DPIC : Données Particulières des Instructions aux Candidats.
PRMP : Personne Responsable des Marchés Publics.
ARMP : Autorité de Régulation des Marchés Publics (art. 18-19).

b. Séquence 2 : Les principes généraux des Marchés Publics.
Principes généraux des Marchés Publics
1. Liberté d'accès à la commande publique.
2. Egalité de traitement des candidats.
3. Transparence des procédures.

Objectif : *Assurer l'efficience de la commande publique et la bonne utilisation des deniers publics.*

Obligations du PRMP et du Maître d'ouvrage :
(i) Définition préalable des besoins ;
(ii) Planification des opérations ;
(iii) Publicité et mise en concurrence ;
(iv) Choix de l'offre la plus avantageuse.

c. Séquence 3 : Les éléments d'un dossier de Marchés Publics.
Les éléments constituant un dossier d'appels d'offres (art. 31) :
1) Instructions aux candidats.
2) Données particulières de l'appel d'offre.
3) Spécifications techniques.
4) Formulaires de soumission.
5) Termes de référence (consultants).
6) Acte d'engagement (art. 58).
7) Cahiers des charges constitués par (art. 59)
• CCAG : Cahier des Clauses Administratives Générales.
• CPC : Cahier des Prescriptions Communes.
• CPS : Cahier des Prescriptions Spéciales.
Voir documentation pour plus de détails (Guide des CAO. Les modèles types de ces documents).

d.Séquence 4 : Les rôles de l'ADL dans la CAO.
Rôles de l'ADL dans la Commission d'appel d'offres, qui va aussi évaluer les offres des soumissionnaires, s'il est nommé membre de la CAO.
Nomination des membres par le Maire.
1. Théoriquement, l'ADL est membre du CAO si le marché concerné entre dans le cadre de ses attributions (projet de développement). Nomination par le Maire (PRMP).
2. Il participe à l'élaboration de l'appel d'offres pour les aspects techniques.

3. Il participe à l'évaluation des offres reçues.
4. Il est le dépositaire des aspects techniques notamment dans les CR 2.
5. Il peut aussi être membre de la Commission de réception. Nomination par le Maire (PRMP de la commune).

e. Séquence 5 : Le travail en régie.
Les travaux en régie sont courants dans les communes, mais les principes ne sont pas toujours connus.
Définition et conditions des travaux en régie.
• Travail en régie : le maître d'ouvrage réalise et contrôle lui-même le marché et les travaux.
• Choix de la commune sur ses propres financements.
• En cas de subvention, les conditions du bailleur sont à respecter (travail en régie très rares).
• Les achats de matériaux et de matériels sont soumis au code de marchés publics en cas de dépassement des seuils.
• Seuils : *voir Arrêté n° 7275/2016/MFB du 31/03/2016.*

Avantages et inconvénients des travaux en régie :
LES AVANTAGES :
• Moindre coût.
• La Commune peut réellement réaliser les travaux comme elle le souhaite.
• Peu de procédures administratives.
• Création d'emplois pour la main d'œuvre locale.
LES INCONVENIENTS :
• Risques d'amateurisme (normes techniques non respectées).
• Ouvre la voie à des abus et aux corruptions.
• CTD devient opérateur économique, ce qui n'est pas dans sa vocation, et rarement dans ses compétences techniques.
• Lourde occupation pour le Maire par cette activité.

V. CONCLUSION.

Il est évident que les rôles et attributions des ADL s'étendent sur plusieurs domaines.
Pour rappel, les missions des communes se divisent en deux volets distincts :
1. L'administration territoriale et l'administration administrante.
2. Le Développement local et communal.

Le premier volet voit l'intervention de la majorité des agents des communes : le secrétaire administratif, le secrétaire d'état civil, les responsables financiers et comptables, la police communale…
Par contre, le volet développement ne trouve que le seul ADL comme vrai responsable. Les autres n'ayant que des rôles d'appuis.
Bien évidemment, le Maire dirige tout.
Le poste exige ainsi un responsable vraiment motivé, avide de connaissances et de progrès.

A titre d'exemple, l'ADL est chargé de l'information, de la sensibilisation et mobilisation de la population et des divers acteurs en matière de développement local durable. Cela implique des aspects sociaux, économiques et environnementaux, donc des connaissances dans ces domaines.

Il en est de même de la Bonne gouvernance locale.
La fiscalité locale n'est pas en reste. Son rôle d'informateur et de sensibilisateur en la matière l'oblige à connaitre le minimum sur les multiples impôts, les diverses taxes, les ristournes et redevances…. Et l'importance des finances communales pour le développement n'est plus à démontrer.

Ce sont les raisons pour lesquels cinq modules de formation et une stage pratique sont prévus pour permettre la formation et la certification des candidats au poste.

ANNEXES

Hiérarchie des textes à Madagascar.

1. Constitution, (norme suprême).
2. Traités et accords internationaux ratifiés par Madagascar.
3. Lois organiques et ordonnances portant lois organiques.
4. Lois ordinaires ou ordonnances portant lois ordinaires.
5. Règlements intérieurs des Assemblées.
6. Les décrets.
7. Les arrêtés ministériels.
8. Arrêtés des CTD.
9. La jurisprudence.
10. Coutumes/Dina homologués par le Tribunal.

Les dispositions des textes de niveau inférieur ne doivent pas être contraires à celles des textes supérieurs.
Les textes inférieurs sont des applications des textes auxquels ils se rapportent et donnent plus de détails.

1 PAS DE PAUVRETÉ
2 FAIM «ZÉRO»
3 BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE
4 ÉDUCATION DE QUALITÉ
5 ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES
6 EAU PROPRE ET ASSAINISSEMENT
7 ÉNERGIE PROPRE ET D'UN COÛT ABORDABLE
8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE
9 INDUSTRIE, INNOVATION ET INFRASTRUCTURE
10 INÉGALITÉS RÉDUITES
11 VILLES ET COMMUNAUTÉS DURABLES
12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES
13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES
14 VIE AQUATIQUE
15 VIE TERRESTRE
16 PAIX, JUSTICE ET INSTITUTIONS EFFICACES
17 PARTENARIATS POUR LA RÉALISATION DES OBJECTIFS
OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE