

La décentralisation au Mali, entrée dans sa phase fonctionnelle en 1999 après les élections communales, a abouti à un changement profond des relations entre l'Etat et les citoyens. Les élus locaux se voient confiés la lourde responsabilité du développement local.

Ce document a été conçu et élaboré pour, comme son nom l'indique, soutenir la décentralisation en milieu rural au Mali. Son but est d'appuyer tous ceux qui se sentent concernés par la décentralisation et y sont impliqués, tous ceux qui veulent favoriser une gouvernance locale responsable et transparente et contribuer à un développement local équitable et durable.

L'objectif visé est le renforcement des capacités des facilitateurs, à savoir des structures intermédiaires telles que les Centres de Conseils Communaux (CCC), les ONG, les prestataires de service, mais aussi des services étatiques déconcentrés dans leurs actions d'accompagnement des collectivités territoriales, notamment des communes rurales.

Ce document comprend deux tomes. Le tome 1 présente les principaux thèmes d'actualité qu'il est nécessaire d'aborder pour la réussite du processus de décentralisation et quel peut être le rôle du facilitateur. Tome 2 est une boîte à outils destinés à aider les facilitateurs à la recherche d'idées et des conseils pratiques.



Soutenir la mise en œuvre de la Décentralisation en milieu Rural au Mali – Tome 2 : Boîte à outils

Centre Djibila – KIT

Soutenir la mise en œuvre de la Décentralisation en milieu Rurale au Mali

Tome 2 : Boîte à outils

Soutenir la Mise en œuvre de la Décentralisation en Milieu Rural au Mali
Tome 2 : Boîte à outils

Soutenir la Mise en œuvre de la Décentralisation en Milieu Rural au Mali

Tome 2 : Boîte à outils

*Augustin Cissé, Hubert Diabaté, Désiré Ballo, Gerard Baltissen,
Marleen Heus et Thea Hilhorst*

Centre DJOLIBA est une association de droit national malien créée en 1964. Il vise la «promotion de tout l'homme et de tous les hommes dans l'esprit de l'enseignement social de l'Eglise et dans la ligne de la tradition malienne se caractérisant par son pluralisme à tous les niveaux». Acteur et observateur avisé des mutations socio-politiques et culturelles au Mali, le Centre DJOLIBA se conçoit aujourd'hui, comme un institut de formation au développement, un cadre neutre de réflexion, de débat et de prospective sociale et économique. Ses principaux domaines d'intervention sont : la formation des acteurs de la planification et du développement local dans le contexte actuel de la décentralisation ; la formation à la citoyenneté ; le renforcement organisationnel des groupements économiques de femmes ; les débats publics contradictoires sur les questions d'intérêt national, sous-régional et international ; la recherche et la documentation.

**Centre Djoliba - Réflexion Formation-Action
Documentation pour le Développement**

BP 298 (Rue Raymons Poincaré Pte 8 x Modibo Kéita)
Bamako
Mali
Tel. : +223-222 83 32
Fax : +223-222 4650
E-mail : djoliba@malinet.ml

L'Institut Royal des Tropiques (KIT) d'Amsterdam, Pays Bas, est un institut international spécialisé dans la génération et partage de connaissance et expertise, par le biais d'une coopération institutionnelle. Les objectifs du KIT sont de contribuer au développement durable ; la lutte contre la pauvreté ; la diffusion d'information ; et la préservation et échange de culture.

Institut Royal des Tropiques (KIT)

BP 95001
1090 HA Amsterdam
Pays Bas
E-mail: t.hilhorst@kit.nl ou g.baltissen@kit.nl
Site-web: www.kit.nl

2003 KIT Publishers, Amsterdam, The Netherlands

Royal Tropical Institute (KIT)

KIT Publishers

BP 95001

1090 HA Amsterdam

Pays Bas

E-mail : publishers@kit.nl

Site-web : www.kit.nl/publishers

Sous l'édition de: Thea Hilhorst et Gerard Baltissen

Couverture et maquette : Grafisch Ontwerpbureau

Agaatsz BNO, Meppel, Pays Bas

Impression : Meester & De Jonge, Lochem, Pays Bas

ISBN : 90 6832 1471

NUR 600/940

Sommaire

Avant-propos	7
Remerciements	9
Abréviations	11
Introduction	13
INFORMER	17
Outil 1 : Elaborer un plan de communication de la commune	18
Outil 2 : Tenir et présider une réunion d'information	22
Outil 3 : Préparer une présentation	25
SE CONCERTER	27
Outil 4 : Élaborer un plan de concertation communal	28
Outil 5 : Encourager les échanges inter-villages	32
Outil 6 : Organiser un débat	33
Outil 7 : Stimuler la communication pendant la concertation	35
Outil 7.1 : Le brainstorming	35
Outil 7.2 : La méthode « metaplan »	36
Outil 7.3 : La cartographie des idées	37
Outil 7.4 : La vision de l'avenir de la commune	38
Outil 8 : Former un groupe de pression	40
SENSIBILISER / ANIMER	43
Outil 9 : Utiliser le théâtre populaire	44
Outil 10 : Former au jeu de rôles	45
Outil 11 : Apprendre à gérer grâce au jeu d'arachides	47
Outil 12 : Raconter l'histoire de la commune	49
Outil 13 : Créer des images de la commune	51
Outil 14 : Imaginer des symboles de la commune	53
Outil 14.1 : Fabriquer une œuvre d'art	53
Outil 14.2 : Elaborer un logo de la commune	54
Outil 15 : Encourager les visites intercommunales	55
Outil 16 : Animer la foire communale	57
ANALYSER	59
Outil 17 : Discuter avec des groupes cibles	60
Outil 18 : Analyser la situation actuelle : FFPO (Forces, Faiblesses, Potentialités, Obstacles)	62
Outil 19 : Analyser les relations entre les acteurs : le diagramme de Venn	64
Outil 20 : Faire la cartographie de la diversité communale	66
Outil 21 : Analyser les champs de forces	68
Outil 22 : Dessiner la carte de la commune	70
Outil 23 : Découvrir sa commune : le transect	71
Outil 24 : Etablir la carte intercommunale	74
Outil 25 : Analyser les problèmes : la chaîne de conséquences	76

PRENDRE DES DÉCISIONS	79
Outil 26 : Favoriser la prise de décision participative	80
Outil 27 : Faire des choix : la matrice de préférence	82
Outil 28 : Choisir par étapes	83
Outil 29 : Déterminer les priorités : la pyramide	85
Outil 30 : Voter	87
Outil 31 : Comprendre la gestion du budget communal	89
Outil 32 : Faciliter la négociation de solutions consensuelles	91
GÉRER LES CONFLITS	95
Outil 33 : Etablir la matrice des conflits existants	96
Outil 34 : Proposer diverses approches de gestion des conflits	98
Outil 35 : Faciliter la recherche de compromis	101
SUIVRE ET ÉVALUER	103
Outil 36 : Faire l'analyse critique du plan de développement communal	104
Outil 37 : Etablir un plan d'auto-suivi-évaluation	107
Outil 38 : Utiliser un cahier de suivi	110
Outil 39 : Etablir une liste de contrôle pour l'évaluation du plan de développement communal	112
Outil 40 : Organiser une réunion publique de bilan	114
Références et lectures complémentaires	117
Auteurs	119

Avant-propos

Le but des thèmes d'actualité et de la boîte à outils que nous vous présentons ici est de contribuer à la réussite du processus de décentralisation en milieu rural au Mali. Ce processus vise à accroître la démocratie locale et à favoriser le rapprochement entre l'Etat et la population en vue d'améliorer les conditions de vie locales. Nous avons souhaité vous soutenir, vous qui accompagnez les municipalités en milieu rural, en mettant à votre disposition des approches et des outils qui peuvent vous être utiles dans votre travail.

Nous pensons que la décentralisation est un processus évolutif qui nécessite un ajustement continu dans l'accompagnement des élus et de la population et donc une actualisation des thèmes et de la boîte à outils pour qu'ils tiennent compte des changements du contexte. Connaître vos expériences et suggestions est crucial pour que nous puissions les adapter afin qu'ils continuent, dans l'avenir, à correspondre à la réalité du terrain.

Merci d'envoyer vos réactions au Centre Djoliba et au KIT.

Remerciements

Ce document est le fruit du travail de réflexion réalisé par le Centre Djoliba de Bamako, Mali, et l'Institut Royal des Tropiques (KIT) d'Amsterdam, Pays-Bas. Ont participé à ce travail : Augustin Cissé, Hubert Diabaté et Désiré Ballo du Centre Djoliba et Gerard Baltissen, Marleen Heus et Thea Hilhorst du KIT. Le partenariat entre le Centre Djoliba et le KIT est fondé sur une commune volonté de soutenir le processus de décentralisation par la réflexion, la formation et la publication de documents de référence.

Ce document n'aurait pu être ce qu'il est sans le concours des personnes et des structures qui appuient le processus de décentralisation au Mali et qui ont mis à sa disposition des responsables de leur siège ainsi que des agents de terrain qui ont testé et validé les outils élaborés. Nous voudrions remercier vivement la Direction Nationale des Collectivités Territoriales (DNCT), la Cellule de Coordination Nationale (CCN), la SNV- Mali, Helvetas, l'Association Française des Volontaires du Progrès (AFVP), le Programme d'Appui aux Collectivités Territoriales (PACT) du GTZ-Mali et le Cabinet d'Etudes Keita (CEK) qui coordonne le réseau 'Réussir la décentralisation'.

Nos remerciements vont également aux Centres de Conseil Communal (CCC) de Bandiagara et Kolokani (appuyés par l'AFVP), aux CCC de Koulikoro, Dioïla et Banamba (soutenus par le Programme de Développement pour la Région de Koulikoro SNV-PDRK), aux CCC de Kolondiéba et Yanfolila (appuyés par HELVETAS), au CCC de Kati qui travaille avec le concours du Programme d'Appui aux Collectivités Territoriales (PACT-GTZ-DED), au Bureau d'études Initiative d'Appui aux Collectivités territoriales (IACR) qui soutient le CCC de Sikasso, à l'Association Malienne d'Eveil au Développement Durable (AMEDD) qui est responsable du CCC de Koutiala, à la Direction Régionale de la Santé de Koulikoro, à l'Académie Régionale de l'Education de Koulikoro, à l'ONG Eveil de Mopti, et au Bureau d'études GFORCE. Tous ont participé activement à un atelier de validation de ce document.

Nous remercions tout particulièrement l'équipe de lecteurs Halassy Sidibé et Souleymane Diarra, ainsi que Kalifa Diakité qui a vérifié les références juridiques, de même que Mme Paulette Géraud pour l'édition en français et Karim Diallo qui a réalisé les dessins.

Enfin, ce travail n'aurait pas été possible sans le soutien financier du ministère de la Coopération Internationale des Pays-Bas (DGIS).

Que tous trouvent ici l'expression de notre profonde gratitude.

Abréviations

AFVP	Association Française des Volontaires du Progrès
AMEDD	Association Maliennne d'Eveil au Développement Durable
ANICT	Agence Nationale d'Investissement pour les Collectivités Territoriales
ARED	Associates in Research and Education for Development
CCC	Centre de Conseil Communal
CCN	Cellule de Coordination Nationale
CEK	Cabinet d'Etudes Keita
DGIS	Ministère de la Coopération Internationale (Pays Bas)
DNCT	Direction Nationale des Collectivités Territoriales
ECID	Espace Communal d'Interpellation Démocratique
FFPO	Forces, Faiblesses, Potentialités, Obstacles
GTZ	Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
IACR	Initiative d'Appui aux Collectivités Territoriales
KIT	Institut Royal des Tropiques
MARP	Méthode Active de Recherche Participative
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PACT	Programme d'Appui aux Collectivités Territoriales
PDRK	Programme de Développement pour la Région de Koulikoro
PPPO	Planification des Projets Par Objectifs
P-RM	Président de la République du Mali
SNV	Organisation Néerlandaise de Développement

Introduction

Cette boîte à outils constitue le tome II du document sur le soutien la décentralisation en milieu rural au Mali. Elle accompagne le tome I qui présente les principaux thèmes d'actualité qu'il est nécessaire d'aborder pour la réussite du processus de décentralisation par le renforcement des capacités de tous les acteurs impliqués dans le développement local rural.

Les outils présentés ici sont destinés à aider les facilitateurs à mieux préparer leurs interventions, à rendre leurs interventions plus claires et plus ciblées, à stimuler les échanges, à mieux visualiser les résultats des diverses activités, à stimuler la participation de tous les acteurs de la commune. Il est en effet important que les facilitateurs prennent conscience que la qualité des échanges améliore très souvent les résultats du processus engagé, favorise la participation, le sens des responsabilités et le consensus.

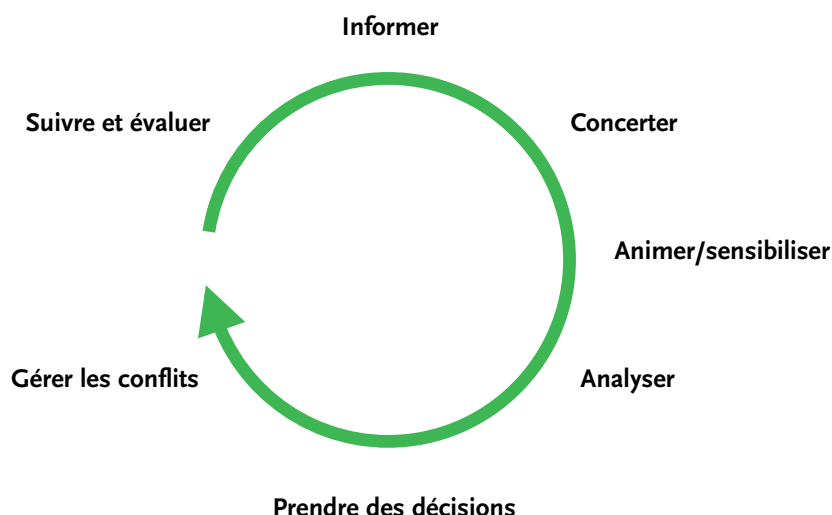
La boîte à outils peut servir à résoudre des problèmes dans le travail. Les outils peuvent aider à développer une approche avant d'agir mais seulement après une analyse du problème et des compétences disponibles. Les outils peuvent servir aux facilitateurs des structures d'appui, mais aussi pour les communes rurales ou pour les prestataires. Le facilitateur est responsable de l'approche, du choix des outils pour préparer le conseil communal et pour l'exécution par des prestataires.

Cette boîte à outils permet au facilitateur de choisir l'outil ou la combinaison d'outils que lui semblent les meilleurs pour traiter un thème déterminé. Dans la pratique, le facilitateur reçoit généralement une demande d'appui du conseil communal, mais il peut aussi prendre l'initiative d'intervenir s'il l'estime opportun. Dans ce cas, et suivant l'objectif fixé, il doit préparer lui-même la démarche méthodologique, la nécessité d'adapter les outils aux conditions locales, l'importance de partir de cas réels pour illustrer les approches et déterminer qui seront les parties prenantes, les groupes cibles, le temps nécessaire, choisir un ou plusieurs outils dans la boîte à outils et les adapter au contexte spécifique du sujet.

L'utilisation de ces outils suppose que le facilitateur possède déjà une certaine maîtrise en matière de facilitation et de communication. Certains outils sont les mêmes que ceux utilisés dans les approches participatives de développement rural, comme la Méthode Active de Recherche Participative (MARP) et la Planification de Programmes Par Objectives (PPPO). Ils ont seulement été adaptés en fonction des objectifs de ce document. Pour chacun des thèmes présentés dans le tome 1, une démarche méthodologique ou combinaison d'outils est proposée.

Pour que ces outils soient plus accessibles, ils ont été regroupés suivant une logique présentée dans le tableau 1. Outils à utiliser dans les premières étapes d'une démarche de facilitation : information, concertation, animation et sensibilisation ; puis outils destinés à analyser une situation, à stimuler le processus d'action tels que prendre des décisions et gérer les conflits ; enfin les outils qui doivent aider à suivre et à évaluer les diverses activités.

Chaque outil est présenté de la même manière : une introduction (contexte, cadre dans lequel l'outil peut être utilisé), les objectifs et le processus opérationnel, la durée approximative de l'activité, le matériel et les moyens financiers nécessaires. Des propositions pour continuer et des recommandations sur l'utilisation des résultats obtenus sont suivies par quelques observations sur l'outil et la facilitation.



En général, les outils sont utilisés avec un groupe, soit le conseil communal, soit d'autres groupes présents dans la commune tels que : groupements féminins, groupements d'intérêts économiques, groupes de jeunes, etc. Pour répondre aux questions de genre, il est parfois nécessaire de séparer groupes d'hommes et groupes de femmes ou, d'autres fois, de faire appel à des groupes mixtes d'hommes et de femmes. Il faut aussi prêter une attention particulière aux groupes marginaux dans la société communale : groupes de personnes pauvres ou groupes marginalisés du fait, entre autres, de leur ethnie. Les avis de ces groupes doivent être pris en compte dans la planification et dans la prise de décisions.

Il est important d'associer les membres du conseil communal et le maire à toutes les activités présentées dans cette boîte à outils. C'est à eux qu'il appartient de décider quand et comment tel ou tel outil peut être utilisé et que faire des résultats. Il est également très important que le facilitateur soit mandaté pour assurer certains travaux et que les résultats de ces travaux soient présentés de façon transparente. Une sensibilisation du conseil communal est parfois nécessaire pour pouvoir demander l'avis de la population car certains résultats peuvent être délicats et mettre en cause l'action du conseil.

Le facilitateur doit bien réfléchir sur sa position, dans l'application de l'outil ou par exemple dans la gestion de conflits avant d'utiliser un outil, et assumer toujours un rôle indépendant et objectif. Le facilitateur doit avoir la volonté d'un vrai transfert de responsabilités et de capacités aux responsables de la commune. Parfois, il peut être appelé à introduire et à accompagner l'ensemble de la démarche mais parfois il doit laisser la dynamique communale prendre la relève.

TABLEAU 1 : LISTE DES OUTILS

Activite	Outils
Informier	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborer un plan de communication de la commune 2. Tenir et présider une réunion d'information 3. Préparer une présentation
Se concerter	<ol style="list-style-type: none"> 4. Elaborer un plan de concertation communal 5. Encourager les échanges inter-villages 6. Organiser un débat 7. Stimuler la communication pendant la concertation <ol style="list-style-type: none"> 7.1 Le brainstorming 7.2 La méthode metaplan 7.3 La cartographie des idées 7.4 La vision de l'avenir de la commune 8. Former un groupe de pression
Sensibiliser / animer	<ol style="list-style-type: none"> 9. Utiliser le théâtre populaire 10. Former au jeu de rôles 11. Apprendre à gérer grâce au jeu d'arachides 12. Raconter l'histoire de la commune 13. Créer des images de la commune 14. Imaginer des symboles de la commune : <ol style="list-style-type: none"> 14.1 Fabriquer une oeuvre d'art 14.2 Elaborer un logo de la commune 15. Encourager les visites intercommunales 16. Animer la foire communale
Analyser	<ol style="list-style-type: none"> 17. Discuter avec des groupes cibles 18. Analyser la situation actuelle (Forces Faiblesses Potentialités, Obstacles) 19. Analyser les relations entre les acteurs : le diagramme de VENN 20. Faire la cartographie de la diversité communale 21. Analyser les champs de forces 22. Dessiner la carte de la commune 23. Découvrir sa commune : le transect 24. Etablir la carte intercommunale 25. Analyser les problèmes : la chaîne des conséquences
Prendre des décisions	<ol style="list-style-type: none"> 26. Favoriser la prise de décisions participative 27. Faire des choix : la matrice de préférence 28. Choisir par étapes 29. Déterminer les priorités : la pyramide 30. Voter 31. Comprendre la gestion du budget communal 32. Faciliter la négociation de solutions consensuelles
Gérer les conflits	<ol style="list-style-type: none"> 33. Etablir la matrice des conflits existants 34. Proposer diverses approches de gestion des conflits 35. Faciliter la recherche de compromis
Suivre et évaluer	<ol style="list-style-type: none"> 36. Faire l'analyse critique du plan de développement communal 37. Etablir un plan d'auto-suivi-évaluation 38. Utiliser un cahier de suivi 39. Etablir une liste de contrôle pour l'évaluation du plan de développement communal 40. Organiser une réunion publique de bilan

Informer

OUTIL 1 :

Elaborer un plan de communication de la commune

Introduction

Une bonne communication au sein de la commune permet de satisfaire les besoins en information des différents acteurs à l'intérieur mais aussi à l'extérieur de la commune (services techniques, ONG, etc.). Grâce à l'information la qualité de la démocratie locale peut être améliorée. Un flux continu d'informations entre acteurs stimule leur participation et permet de développer la conscience communale. A partir des besoins exprimés par les acteurs, on peut les aider à élaborer un plan de communication dans lequel il est clairement indiqué quand, comment et sur quels sujets une communication et une information continues sont nécessaires. Le plan de communication est un outil transversal qui facilite les démarches méthodologiques de plusieurs des thèmes présentés dans le manuel.

Objectifs

- Parvenir à établir une information et une communication efficaces et transparentes avec les acteurs dans et à l'extérieur de la commune.

Comment procéder ?

Étape 1 : Sensibiliser

- Organiser une réunion de sensibilisation avec le maire, le conseil communal et les autres intéressés pour discuter de la nécessité d'un plan de communication. On peut poser les questions suivantes :
 - pourquoi communiquer, pourquoi informer ?
 - quels besoins de communication/information ont déjà été repérés au sein du conseil, parmi les chefs de village, la population, les services techniques, les ONG ?
 - qu'est-ce qu'un plan de communication ?
 - qui doit formuler un plan de communication ?

Étape 2 : Analyse du système de communication actuel

- Avant d'élaborer un plan de communication, une analyse de ce qui existe en la matière permet de mieux comprendre le fonctionnement du système de communication actuel et de se familiariser avec ses différentes composantes. L'analyse se fait à partir d'un exemple concret de communication vécu dans la commune. Le schéma présenté ci-dessous (figure 1.1) soulève des questions qui permettent d'analyser en détail un exemple de communication :

FIGURE 1.1 :



- Qui sont les émetteurs du message (le maire, le bureau de la commune, le conseil communal, les chefs de village, les groupements d'intérêts économiques, les services techniques, les ONG, etc.) ?
- Quels (types de) messages les émetteurs communiquent-ils ? Le message a-t-il pour but de sensibiliser, informer, stimuler un débat ou convaincre ?
 - Quels sont les canaux de communication utilisés par chacun des émetteurs ?
 - entretiens personnels
 - réunions
 - médias écrits : journaux, journal mural, brochures, affiches
 - médias oraux : griots, radio
 - espace communal d'interpellation démocratique au cours duquel la population peut poser des questions au maire et aux élus
- Qui sont les récepteurs ?
 - individus
 - organisations
 - groupes
 - villages
 - services

et quel est leur profil (genre, classe sociale, alphabétisés, néo-alphabétisés, analphabètes) ?

- Quel est l'impact de la communication ?
 - comment les émetteurs reçoivent-ils le feed-back ? ce feed-back a-t-il été utilisé pour améliorer la communication ?
 - quels sont les points forts et les points faibles de la communication actuelle ?
 - les canaux de communication sont-ils efficaces ?
 - tous les groupes ou individus ciblés (les récepteurs) ont-ils accès à l'information ?
 - l'image que la population a de la commune est-elle positive ou négative ? cette image correspond-elle à la réalité ?
 - que peut-on améliorer ?

Étape 3 : Elaborer le plan de communication

- Inventorier les thèmes pour lesquels un plan de communication doit être élaboré. Il est conseillé de commencer par des thèmes urgents ou importants qui nécessitent une communication.
- Formuler les objectifs de la communication communale pour un thème déterminé. Que veut-on réaliser ?
- Faire un schéma sur le plan de développement de la commune indiquant les objectifs définis et l'évaluation de la communication actuelle. Utiliser le tableau 1.1 ci-dessous.

TABLEAU 1.1 : SCHÉMA D'UN PLAN DE COMMUNICATION

Thème	But	Groupes cibles	Canaux de communication	Période	Responsables (qui fait quoi ?)	Budget	Système de feed-back
Information sur les résultats de la planification annuelle	Informer la population	Toute la population adulte	- Réunion d'information - Journal de la commune - Radio rurale - Affiches	Fin d'année	Maire Griot Conseil communal		- Compte-rendu de la réunion d'information - Sondage auprès des groupes organisés - Discussion avec le conseil sur le compte-rendu et le sondage

- Une fois que *le thème* de la communication est défini, bien préciser les *buts* de la communication que l'on veut atteindre : sensibiliser, informer, stimuler le débat, convaincre, accroître la transparence, etc.
- Les *groupes cibles* sont les récepteurs, il est important d'être très précis dans la définition du (griot, animateur, maire) ; les émetteurs ou ceux qui définissent le thème et les canaux de communication (conseil communal) : les responsables de la qualité de la démarche de communication, y compris du feed-back (par exemple, choix d'un membre du conseil communal comme responsable de la communication).
- L'élaboration d'un *budget* est nécessaire pour chacune des activités de communication et il doit être indiqué dans le plan de développement de la commune.
- Il est nécessaire de définir le *feed-back* souhaité et de faciliter la réception du feed-back par les récepteurs, son intégration ou son utilisation ultérieure.

Étape 4 : Compléter le plan de communication

- Au cours de l'année, le plan de communication doit être complété et actualisé sur la base des informations actuelles.

Durée

- Une matinée ou une soirée pour sensibiliser le conseil sur la nécessité d'établir un plan de communication.
- Deux réunions pour réaliser ce plan.
- Une réunion pour l'évaluer.

Matériel/moyens financiers

- Papier, feutres.

Comment continuer ?

- Il est important qu'à la fin de l'année on évalue le plan de communication à partir des questions suivantes :
 - a-t-on pu mettre en œuvre le plan ?
 - a-t-on pu atteindre les buts visés ?
 - quels ont été les succès ? les problèmes de communication ?
 - quel feed-back a-t-on reçu des récepteurs ?
 - quel feed-back a-t-on reçu des émetteurs ?
 - l'image que la population a de la commune ou de certaines informations est-elle positive ou négative ?
 - comment améliorer le plan de communication ?

L'outil «élaborer un plan de communication» est fortement lié aux autres outils de même type, tels que : tenir et présider une réunion d'information (outil 2), préparer une présentation (outil 3), élaborer un plan de concertation communal (outil 4), organiser un débat (outil 6) et stimuler la communication pendant la concertation (outil 7).

Observations

- Pour que les activités de communication soient réussies, le choix des canaux de communication est très important. Plusieurs canaux sont disponibles dans la commune ou peuvent être mis en place. Quelques caractéristiques des canaux de communication sont présentés dans le tableau 1.2 :

TABLEAU 1.2 : CARACTÉRISTIQUES DES CANAUX DE COMMUNICATION

Canaux de communication	Avantages	Inconvénients	Aptes pour
Communication interpersonnelle - Réunions - Entretiens personnels	<ul style="list-style-type: none"> - Interactif : les récepteurs peuvent poser des questions/ échanger des idées. - Flexible : l'émetteur peut adapter son message - L'émetteur connaît les récepteurs - On peut focaliser sur un groupe cible bien précis - Informatif : on peut donner beaucoup d'informations 	<ul style="list-style-type: none"> - Portée limitée - Le groupe cible doit « investir » en temps, or tous ne sont pas motivés pour le faire - C'est une activité intensive : il faut du temps pour informer et sensibiliser le groupe cible pour les rencontres - L'information : peut différer d'une rencontre à l'autre. 	<ul style="list-style-type: none"> - Des informations pour lesquelles les récepteurs ont un grand intérêt personnel - Des informations complexes
Médias écrits - Journal - Journal Mural - Annonces à la mairie - Brochures	<ul style="list-style-type: none"> - Grande portée - Précis : tout le monde reçoit le même message 	<ul style="list-style-type: none"> - Communication à sens unique - Focalisée sur les alphabétisés - Journaux pas toujours disponibles - Coûts élevés 	<ul style="list-style-type: none"> - Annoncer des événements - Informer la population continuellement sur certains développements - Relations publiques de la commune - Donner de l'information sur un sujet spécifique (brochure)
Médias visuels - Affiches	<ul style="list-style-type: none"> - Grande portée - Attire l'attention 	<ul style="list-style-type: none"> - Le message doit être simple - On ne sait pas comment les récepteurs interprètent le message 	<ul style="list-style-type: none"> - Attirer l'attention sur un thème - Annoncer des événements
Médias oraux - Radio (locale) - Griot - Théâtre	<ul style="list-style-type: none"> - Grande portée, aussi pour les analphabètes 	<ul style="list-style-type: none"> - Griot : le message doit être simple 	<ul style="list-style-type: none"> - Donner des informations (radio) - Annoncer des événements - Attirer l'attention (griot) - Sensibiliser pour un sujet, stimuler l'échange d'idées (théâtre)

OUTIL 2 :

Tenir et présider une réunion d'information

Introduction

Les réunions d'information sont très importantes pour forger une conscience communale, pour stimuler une concertation continue et pour faciliter la communication au sein de la commune. Une information adéquate et continue permet aux acteurs de la décentralisation et à la population d'être à la hauteur de ce qui se passe dans la commune et, une fois informés, de réagir, d'échanger et aussi d'être davantage capables de préparer une stratégie de lobby. Informer stimule en outre la transparence des décisions et diminue le risque de rumeurs qui peut paralyser la démocratie. Pour présider une réunion d'information, il faut des capacités particulières telles que encourager les échanges, écouter, résumer. Souvent, ces types de réunions d'information ont lieu à l'initiative et avec l'appui des services techniques, bureaux d'études ou ONG mais, pour renforcer le système communal, ces réunions doivent entrer dans les habitudes des communes elles-mêmes, et les capacités à organiser et présider doivent leur être transférées.

Objectifs

- Développer les capacités des acteurs pour préparer, organiser, tenir et présider une réunion d'information.

Comment procéder ?

- Pour préparer et organiser une réunion d'information dans la commune, les questions suivantes pourront être posées au conseil communal :
 - quel est le but de la réunion, quelle information veut-on transmettre ?
 - quels sont les résultats visés ? S'agit-il seulement d'informer ou souhaite-t-on favoriser une discussion et un échange ?
 - l'organisation de la réunion d'information figure-t-elle dans le plan de développement ? Si non, comment éviter ou réduire les coûts ?
 - quels sont les groupes cibles ? quels sont les groupes qui, dans la société, peuvent être intéressés par le thème de la réunion ? Procède-t-on sur invitation ou est-ce une réunion ouverte à tout le monde ? Faut-il inviter les services techniques, les ONG ou d'autres personnes ressources ?
 - combien de personnes sont susceptibles de participer et où peut-on les recevoir (dans une salle, sous un arbre, à l'école, à la mairie) ?
 - quel sera le meilleur moment pour tenir la réunion d'information ? Quand aura-t-on toutes les informations disponibles ? Si on veut que les femmes participent, à quel moment de la journée sont-elles plus libres ?
 - qui va présenter l'information ?
 - qui va présider la réunion ?
 - faut-il visualiser l'information : préparer de grandes feuilles, utiliser des cartes en couleur, un tableau noir ?
 - qui rédige le compte-rendu ?
 - comment organiser le feedback après la réunion, c'est-à-dire la manière dont les représentants doivent rendre compte des résultats de la réunion à leur groupe, les chefs de village aux villageois, les élus au conseil, etc. ?
- Tenir et présider une réunion

Il est tout d'abord nécessaire d'établir l'ordre du jour de la réunion (voir tableau 2.1) et ensuite de répartir les tâches d'animation et de présidence.

TABLEAU 2.1 : CANEVAS POUR TENIR ET PRÉSIDER UNE RÉUNION D'INFORMATION DANS LA COMMUNE

Étapes	Activités
Ouverture et présentation	<ul style="list-style-type: none"> - Mot de bienvenue - Discours d'ouverture - Objectifs de la réunion d'information - Présentation des participants, programme et logistique - Méthodologie : présentations, questions-débats
Introduction	<ul style="list-style-type: none"> - Introduire le thème et les éléments clés de l'exposé
Information	<ul style="list-style-type: none"> - Présenter les informations thème par thème - Après chaque thème ou, au besoin, seulement à la fin de toutes les présentations, les participants peuvent poser des questions par rapport au thème. Il faut être clair sur le type de questions qui peuvent être posées : <ul style="list-style-type: none"> (a) questions d'éclaircissement : pour clarifier des informations données (b) questions d'information : pour avoir plus d'informations sur le sujet (c) questions de discussion pour confronter les différentes opinions - Si les questions ne sont pas claires ou pertinentes, le président de la réunion cherche à apporter des clarifications ou indique que ces questions ne sont pas opportunes. - Le président de la réunion peut aussi formuler les points de discussion
Fin des débats	<ul style="list-style-type: none"> - Résumer l'essentiel - Tirer des conclusions - Discuter comment faire le feedback - Prononcer le discours de clôture

Durée :

- Préparer et organiser la réunion d'information : 1 journée.
- Tenir la réunion d'information : 2 heures.

Matériel /moyens financiers

- Tableau noir, grandes feuilles de papier, feutres, papier couleur.

Comment continuer ?

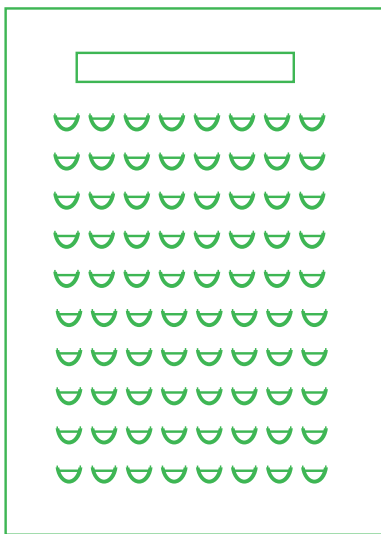
- Le conseil communal doit procéder à un sondage ponctuel pour savoir si le feedback est réalisé.
- Les résultats de la réunion doivent être affichés ou publiés dans le journal communal.
- Un programme doit être diffusé par la radio communautaire.

L'outil "réunion d'information" est à utiliser en combinaison ou en lien étroit avec d'autres outils tels que : plan de communication (outil 1), présentation (3), plan de concertation (4) organisation d'un débat (7).

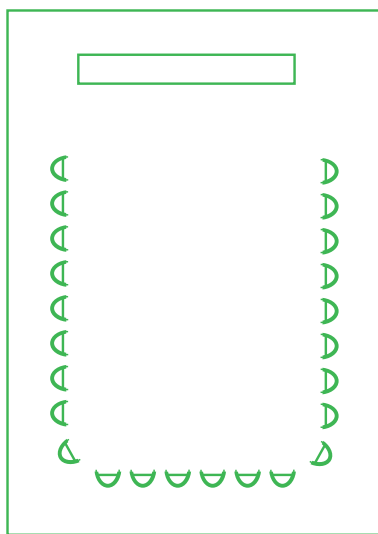
Observations

- Placer les bancs/chaises de telle sorte que tous les participants puissent suivre correctement les débats (voir figure 2.1). L'installation des bancs/chaises dépend de la superficie de la salle, du nombre de participants et de l'interaction souhaitée. Pour stimuler l'interaction, les participants doivent être en mesure de se voir et, dans ce cas, une disposition en demi-cercle ou sous forme de table de café est indiquée. Pour les grandes réunions ou si on utilise des moyens audio-visuels, une disposition en « théâtre » est à conseiller. Il est également important de veiller à ce que les femmes et les groupes marginaux soient bien assis pour pouvoir participer aux débats.

FIGURE 2.1 :



Théâtre



Demi-cercle

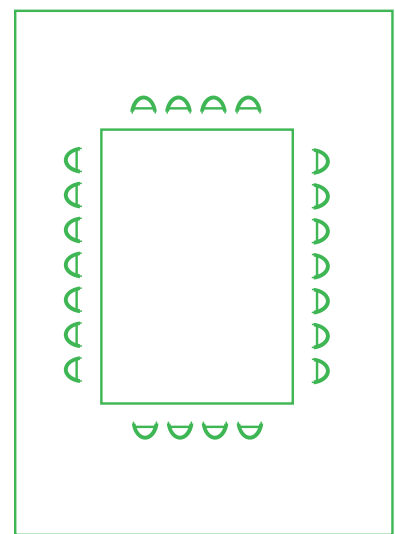


Table café

OUTIL 3 :**Préparer une présentation****Introduction**

Grâce à une présentation, on peut informer un grand nombre de personnes en peu de temps. Mais on constate souvent que les présentations sont trop longues, donnent peu d'informations ou ne retiennent pas suffisamment l'attention des auditeurs. Une présentation de qualité nécessite une préparation approfondie. Les élus sont appelés à faire un grand nombre de présentations au cours des conseils communaux, pendant les réunions d'information et les réunions de restitution ou dans le cadre des relations publiques. On peut apprendre à faire une bonne présentation avec l'aide des facilitateurs.

Objectifs

- Développer les capacités des acteurs pour préparer une présentation claire et informative, attirer l'intérêt d'un groupe cible, stimuler la discussion.

Comment procéder ?**Étape 1 : La préparation**

- Connaître le contexte
 - quelle est la place de la présentation dans l'ensemble du programme, quel est le but de ce programme ?
 - quelle présentation sera faite auparavant, après ? Quel lien y a-t-il entre les diverses présentations ?
 - quel est le groupe cible ?
 - qu'est-ce que ce groupe connaît déjà sur ce thème ?
 - quelle est l'attitude des membres du groupe (positif/négatif) vis-à-vis du thème ?
 - ont-ils l'habitude d'écouter des présentations ?
 - sont-ils alphabétisés ?
 - combien d'auditeurs pourront être présents ?
 - combien de temps la présentation peut-elle durer ?
 - un débat est-il prévu après la présentation ?
- Définir le contenu de la présentation
 - Définir l'objectif de la présentation (quel but je veux atteindre et pourquoi).
 - Préciser les éléments clés de la présentation.
- Préparer la structure de la présentation
 - Toute présentation a une structure classique : introduction, partie principale et conclusion (figure 3.1)
 - Les auditeurs sont plus attentifs au début de la présentation. Il faut entretenir cette "envie d'écouter".
 - Il faut prendre en considération la répartition suivante :

FIGURE 3.1 :



■ L'introduction

- Créer une ambiance agréable et se présenter de façon à susciter un climat de confiance. Il est important de s'adapter au milieu et aux attentes des auditeurs : faire attention à son habillement, adopter une approche plus ou moins formelle, etc.
- Attirer l'attention sur le thème :
 - (1) utiliser des exemples concrets et faire le lien avec la vie quotidienne des participants
 - (2) introduire directement la question clé ou l'essentiel de la présentation
 - (3) utiliser une expérience personnelle pour montrer que l'on a vécu la même chose.

■ La partie principale

Dans la partie principale il faut aborder :

- le problème, la question principale
- les arguments pour et contre
- les questions auxquelles il faut répondre / les solutions.

Essayer d'être à l'écoute du public, éviter de faire une présentation "toute faite" mais entraîner le public à suivre le développement de votre pensée.

■ La conclusion

- Une conclusion doit être claire, forte et résumer l'essentiel du message :
- faire le lien avec la question posée au début de la présentation
- faire un résumé
- tirer des conclusions
- présenter une vision de l'avenir.

Étape 2 : La présentation

■ Quelques conseils

- S'assurer que toute la salle peut voir et entendre.
- Parler à haute voix et demander au public si tout le monde peut suivre.
- Etablir un contact avec la salle avant d'entrer dans le contenu de la présentation.
- Ne pas parler plus que 45 minutes, faire une pause de quelques minutes si l'on constate que l'attention des participants se disperse.
- Indiquer si et quand le public peut poser des questions : durant ou après la présentation.
- Pour retenir l'attention du public on peut :
 - commencer par une question et demander au public d'en parler quelques minutes avec leur voisin. Recenser quelques commentaires avant de continuer et essayer de les intégrer au débat
 - donner un temps pour poser des questions
 - interviewer quelques personnes dans la salle
 - mesurer l'opinion de la salle : poser une question et demander à l'assistance qui est pour et qui est contre
 - utiliser du matériel audiovisuel.

Durée

- Préparer une présentation : une journée.
- Présenter et répondre aux questions : 45 minutes.

Matériel /moyens financiers

- Salle (ou endroit tranquille et ombragé) avec chaises ou bancs, matériel audiovisuel, tableau noir, chevalet.

Comment continuer ?

- Demander l'avis des organisateurs du feed-back sur la présentation faite.
- Publier un article dans le journal.

Se concerter

OUTIL 4 :

Élaborer un plan de concertation communal

Introduction

La concertation est un élément clé pour le bon fonctionnement de la commune. Des échanges continus entre acteurs et le recueil de renseignements auprès de ces acteurs sont des activités importantes pour forger la conscience communale. Pour ce faire, le conseil communal peut élaborer un plan de concertation.

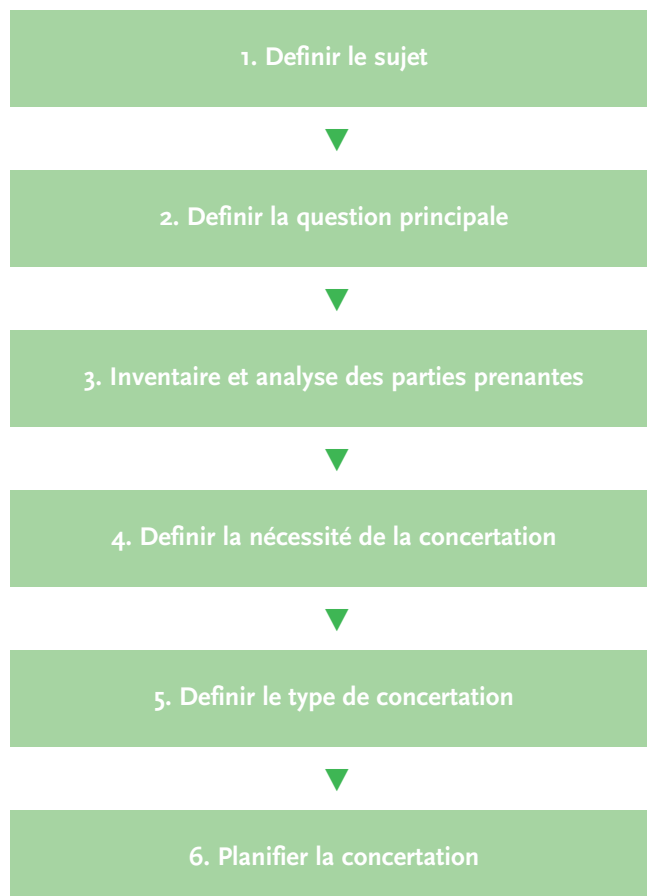
Objectifs

- Sensibiliser sur la nécessité d'une concertation continue.
- Planifier dans quels cas, à quel moment et comment la concertation aura lieu et qui seront les responsables de ce processus de concertation.
- Créer des soutiens dans la commune pour la concertation.

Comment procéder ?

Étapes de mise en œuvre d'un processus de concertation :

FIGURE 4.1 :



Étape 1 : Définir le sujet de la concertation

- Dans une commune, il peut y avoir une grande variété de sujets de concertation, par exemple :
 - la construction d'une école dans un des villages de la commune
 - l'amélioration de la gestion du poste de santé
 - la construction de routes entre les villages
 - le budget (insuffisant) de la commune
 - un conflit au sein du conseil communal.
 - un conflit entre agriculteurs et éleveurs
 - l'installation d'une ONG dans la commune.
- Il est important de bien définir le sujet et de donner le plus de détails possibles. Par exemple, dans le cas d'un conflit entre agriculteurs et éleveurs, il sera bon d'indiquer dans la définition du sujet les villages concernés et dans quelle zone du terroir communal le conflit se pose : « conflits des agriculteurs des villages de Boho et Zimali avec les éleveurs transhumants venant de la commune de Sakara pendant leur parcours de la zone nord-est du terroir communal ». Cela permettra de bien cerner les parties prenantes touchées par le sujet. Pour bien définir le sujet, il est parfois nécessaire de contacter quelques-unes des personnes concernées.

Étape 2 : Définir la question principale de la concertation

- Une fois que le sujet est bien défini, il est plus facile de définir la question principale de la concertation. Encore une fois, la question doit être claire et la plus précise possible : qui doit assurer la médiation dans le conflit entre les éleveurs transhumants et les agriculteurs de Boho et Zimali ?

Étape 3 : Faire un inventaire et une analyse des parties prenantes à la concertation

- Quelles sont les différentes parties prenantes ? Quels sont leur intérêt et leur motivation pour la concertation, pour résoudre le problème, pour prendre une décision ?

Par exemple (voir tableau 4.1) :

- qui sont les bénéficiaires de l'activité ?
- quels groupes ou personnes ont un intérêt particulier pour la concertation ?
- parmi les parties prenantes qui a le pouvoir de prendre une décision ?
- quelle est la partie prenante la plus motivée pour la concertation ?

TABLEAU 4.1 : INVENTAIRE ET ANALYSE DES PARTIES PRENANTES :

Partie prenante	Bénéficiaire (comment ?)	Intérêt (lequel ?)	Pouvoir de prise de décision (comment ?)	Motivation pour résoudre le problème (laquelle ?)
A				
B				
C				
D				

- Il n'est pas nécessaire d'inviter tout le monde. A partir de ce tableau, on peut déterminer qui sont les parties prenantes à inviter à la concertation. Cela dépend de leur intérêt, de leur pouvoir de décision et de leurs motivations. Pour cette étape, il est également possible d'utiliser d'autres outils tels que le diagramme de Venn (outil 19) ou la matrice de conflits (outil 33).

Étape 4 : Définir la nécessité de la concertation

- Une concertation à l'échelle communale n'est pas toujours obligatoire. Après analyse de sa nécessité ou non, on peut estimer qu'une concertation à ce niveau n'est pas utile et décider de ne pas y avoir recours (tableau 4.2). Cela est valable pour de petits projets, activités ou conflits qui n'ont pas d'importance majeure et qui peuvent être résolus dans le cadre des systèmes villageois ou traditionnels.

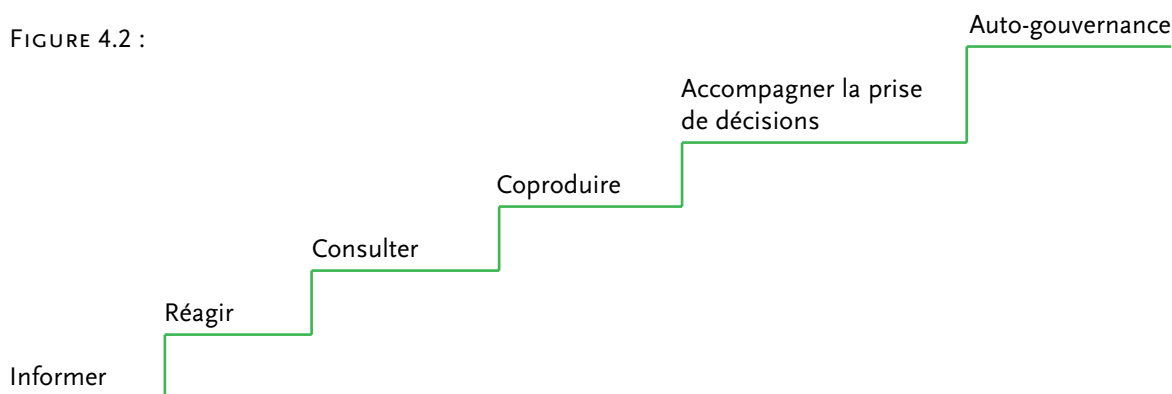
TABLEAU 4.2 :

Critères	+	+/-	-	Observations
Quelle est l'importance du projet/activité pour les habitants (bénéficiaires/groupes d'intérêt) ?				
Quelle est l'importance du soutien des habitants pour la réalisation du projet/activité ?				
Y a-t-il une obligation légale de concertation ?				

Conclusion : la concertation est-elle nécessaire : Oui / Non

Étape 5 : Définir le type de concertation

- Pour définir le niveau de concertation et de participation des parties prenantes on peut utiliser une échelle de participation. Plus on se situe haut sur cette échelle, plus importante est la participation :



- **Informer** : informer sur les décisions prises
- **Réagir** : donner son point de vue sur les propositions faites
- **Consulter** : demander à la population son avis
- **Coproduire** : la population et les autorités élaborent ensemble un plan
- **Accompagner la prise de décision** : la population a une voix importante dans la prise de décisions
- **Auto-gouvernance** : la population décide

Étape 6 : Planifier et organiser la concertation

- Quand la décision sur la nécessité d'une concertation sur un sujet précis est prise, les parties prenantes indiquées et le type de concertation choisi, un plan de concertation peut être élaboré en tenant compte des éléments suivants :

Les conditions

- Temps disponible
- Facilitateurs disponibles
- Moyens financiers disponibles

Les canaux de concertation

- Réunions avec la participation de tous
- Réunions avec des représentants des parties prenantes
- Enquêtes
- Diffusion à la radio
- Autres

Les résultats / la synthèse : quels types de résultats souhaite-t-on ?

- Votes
- Inventaire des différentes opinions
- Propositions (de changement)
- Prise de décisions
- Autres

Planification de la concertation

- A quel moment ?
- Où ?
- Qui est responsable de la mise en œuvre ?
- Comment informer la population des résultats de la concertation ?

Comment traiter les résultats de la concertation ?

- Qui va le faire ?
- Qui va faciliter ?
- A quel moment ?

Comment restituer ces résultats aux parties prenantes (feed-back) ?

- A quel moment ?
- Par quel canal (radio, réunion, affiches, journal) ?

Durée

- La durée de la concertation dépend de la complexité du sujet et de l'échelle de participation. Lors de la planification, il faut tenir compte de la durée de la concertation.

Matériel / moyens financiers

- Moyens de déplacement, honoraires des facilitateurs.

Comment continuer ?

- Il est conseillé d'utiliser les résultats de la concertation consciencieusement, à savoir :
 - faire le compte rendu au conseil communal
 - tirer des conclusions
 - informer les participants à la concertation des résultats et des suites envisagées

Observations

- Il faut être très clair sur les possibilités de la concertation :
 - dans quelle mesure les parties prenantes peuvent-elles encore influencer la prise de décision, les plans ?
 - combien de temps ce processus de concertation peut-il prendre sans que le temps devienne un obstacle pour la prise de décisions ?
 - que fait le conseil communal quand les concertations bloquent des décisions déjà prises ?
- Il appartient au conseil communal d'élaborer un plan de concertation. L'élaboration du plan peut être facilitée par un conseiller communal. Sur la base des expériences concrètes et du feed-back des parties prenantes le plan de concertation peut être modifié et précisé.

OUTIL 5 :

Encourager les échanges inter-villages

Introduction

Les échanges inter-villages permettent une concertation sur des sujets qui dépassent le niveau de décision d'un seul village ou pour lesquels l'expérience d'un autre village peut être utile. Cela peut se faire par des rencontres entre des groupes de différents villages afin de mieux se connaître, échanger des expériences ou par des rencontres entre dirigeants villageois. Ces échanges entre villages pourront aussi stimuler la conscience communale, voire montrer la nécessité de se concerter au-delà du village et de tenir compte des intérêts communs.

Objectifs

- Forger un esprit communal.
- Développer des contacts personnels et professionnels entre des groupes de différents villages.
- Créer une base de collaboration.

Comment procéder ?

- Recenser les groupes existants dans les différents villages : groupements féminins, groupements d'intérêts économiques, artisans, éleveurs, commerçants, etc. Inventorier ensuite les besoins d'échanges de ces groupes.
- Inviter les groupes intéressés à rencontrer leurs groupes "frères" ou "sœurs" des autres villages. Préparer la rencontre avec deux représentants de chaque groupe. Il est conseillé d'organiser la première rencontre avec un groupe restreint de représentants. Le but est de mieux se connaître et d'étudier les possibilités de collaboration et d'échanges durables.
- A la fin de la première rencontre, décider comment poursuivre les échanges.

Durée

- Recenser les groupes dans chaque village et préparer une rencontre : 3 jours.

Matériel / moyens financiers

- Moyens de communication, lieux de rencontre, moyens de transport et de restauration.

Comment continuer ?

- Inciter les groupes à se rencontrer plusieurs fois et à rechercher réellement les avantages et les inconvénients des échanges.
- Utiliser les résultats des échanges lors des réunions de sensibilisation sur la conscience communale et lors de l'élaboration du plan de concertation communale.

Observations

- Encourager les échanges entre groupes de profil identique ayant des intérêts communs. Ces groupes peuvent apprendre les uns des autres et profiter des activités communes. Une collaboration durable est possible si toutes les parties voient un avantage dans cette collaboration : l'investissement (en temps, en moyens financiers) a un résultat. Il faut prendre le temps de mieux se connaître et créer un climat de confiance pour fonder la collaboration. Il ne faut pas être trop pressé pendant cette étape. A un certain moment, il faut organiser une activité concrète commune, dans laquelle toutes les parties ont envie de s'investir.
- Suite aux résultats des échanges, il faut susciter des contacts avec les élus pour plaider en faveur de l'intérêt des groupes.

OUTIL 6 :

Organiser un débat

Introduction

Le débat est une méthode très efficace pour échanger des idées et pour stimuler la concertation sur un sujet déterminé. Si le débat est bien organisé, il permet des échanges détendus et vivants et, à partir des résultats, il favorise la formation de la conscience communale et de l'esprit de participation. Un débat doit être bien préparé et accompagné.

Objectifs

- Débattre d'un sujet d'intérêt communal en vue d'informer et de sensibiliser.
- Se concerter pour recenser les idées de la population sur un sujet précis.

Comment procéder ?

- Préparer le débat :
 - définir clairement le sujet, l'objectif, les résultats visés et les groupes cibles (individus, organisations)
 - décider de la méthodologie à utiliser durant le débat
 - faire de la publicité pour le débat
 - demander à quelqu'un d'animer le débat
 - préparer une salle ou un hangar pour tenir le débat.
- Le débat lui-même :
 - souhaiter la bienvenue aux participants
 - introduire le thème et indiquer le but du débat
 - informer les participants sur la procédure et sur les suites du débat (que fait-on des résultats ?)
 1. *Quelques personnes présentent leurs points de vue par une introduction*
 2. *Après chaque introduction, la salle peut poser des questions pour clarification*
 3. *Après les introductions le facilitateur pose des questions clés aux présentateurs. Ces questions aident à clarifier les points de vues, les différences, les dilemmes, etc.*
 4. *Le facilitateur ouvre le débat et invite l'assistance à poser des questions aux présentateurs et à exprimer ses propres points de vue.*
- L'animateur résume les débats et tire des conclusions. Il indique ce qui sera fait des résultats.

Approches alternatives

- Approche moins structurée :
 - il n'y a pas d'introduction
 - l'animateur introduit le thème et pose une question fermée
 - après chaque question, l'animateur ouvre le débat et demande qui est pour et qui est contre.
- Approche pour un travail en groupes et en séance plénière :
 - l'animateur introduit le thème et pose des questions clés
 - en groupes, les participants discutent des questions clés et donnent leurs points de vue
 - en séance plénière, les groupes commencent le débat :
 - un groupe donne son point de vue
 - les autres groupes posent des questions et amorcent le débat
 - L'animateur résume la discussion et tire les conclusions.

Durée

- Préparation logistique et animation : 1 journée.
- Débat : 2 heures.

Matériel/Moyens financiers

- Une salle de réunion, du matériel pour la publicité.

Comment continuer ?

- Publier un article sur le débat dans le journal local.
- Faire diffuser un programme par la radio communautaire.
- Faire un compte rendu et l'envoyer au conseil communal ou aux autres personnes et institutions concernées.

Observations

- Il est important d'être très clair quant au but du débat et à ses suites : que veut-on faire des résultats ?
- Préparer le débat avec ceux qui présentent une introduction :
 - quel est leur point de vue ?
 - quelles sont les règles du jeu ?
 - quel est le but du débat ?
 - quel est le résultat visé ?

OUTIL 7 :

Stimuler la communication pendant la concertation

Introduction

Plusieurs outils facilitent la communication pendant la concertation ; certains sont très efficaces pour encourager les échanges, visualiser les résultats, analyser rapidement. Ces outils aident ceux qui participent à la concertation à mieux exprimer leurs points de vue, à poser des questions, à apprendre à écouter.

OUTIL 7.1 : Le brainstorming

Objectif

- Stimuler la créativité et recueillir les points de vue d'un groupe de personnes sur un sujet spécifique.

Comment procéder ?

- Le facilitateur pose une question ouverte (souvent provocatrice). La question doit inciter les participants à exprimer leurs idées et à explorer ensemble le sujet. La question ne doit pas trop les influencer. Elle doit être claire pour que les participants puissent aisément s'exprimer.
- Tous les participants sont invités à faire part de leurs idées, aussi brièvement que possible (à partir de mots clés. Ni les participants ni le facilitateur ne doivent porter un jugement de valeur sur les contributions. Pendant cette étape, toutes les idées sont bonnes. Il n'y a pas de discussion.
- Les idées sont notées sur un tableau, ensuite analysées, regroupées et reformulées lors d'une discussion générale du groupe.

Durée

- Brainstorming : 20 à 30 minutes.

Matériel/moyens financiers

- Tableau noir, craie, chevalet, papier, feutres.

Comment continuer ?

- Le facilitateur choisit avec les participants les idées qui doivent être explorées plus à fond.

OUTIL 7.2 : La méthode « metaplan »

Introduction

La méthode “metaplan” est une méthode structurée de brainstorming. Toutes les idées sont notées sur des cartes, puis sont reprises, approfondies et regroupées selon un ordre logique. Cette méthode suscite la participation de tous et permet de ne laisser échapper aucune des idées.

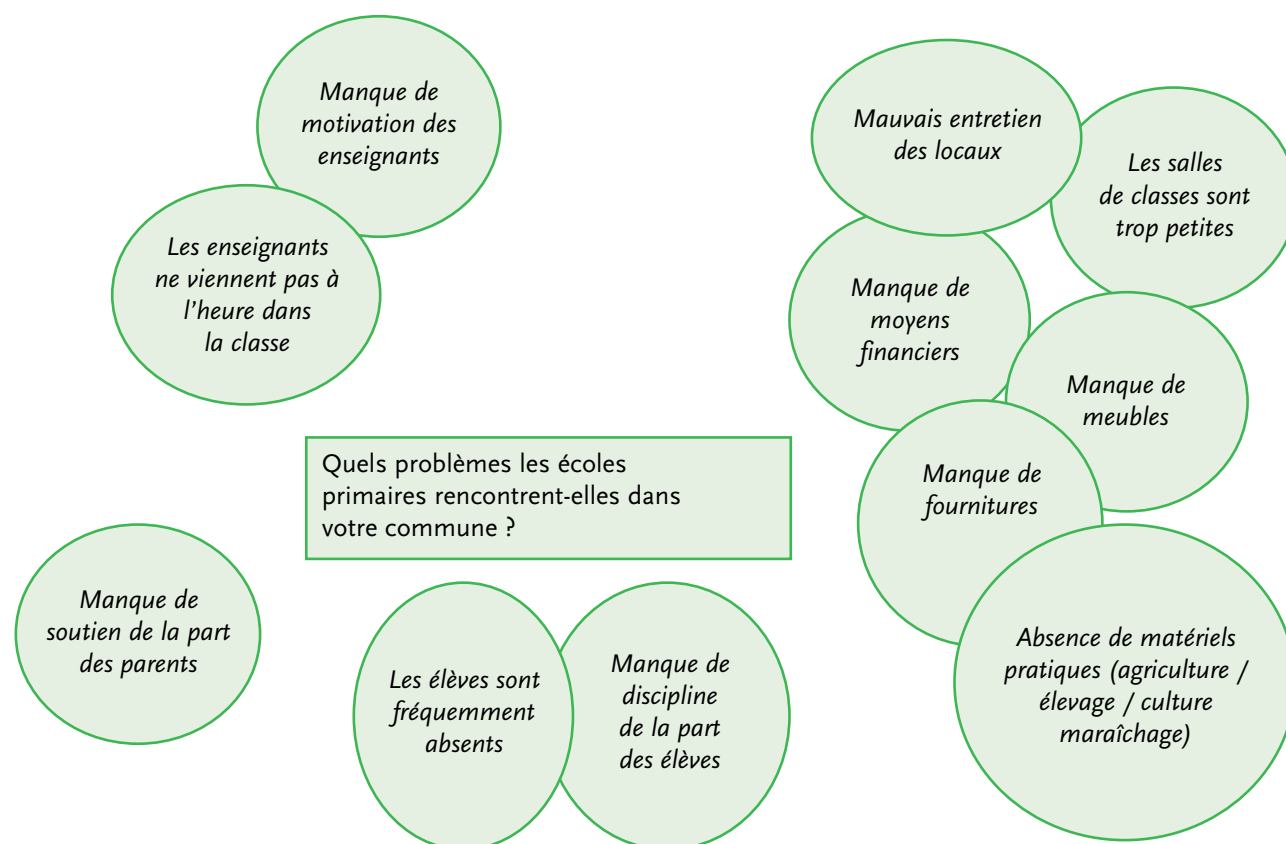
Objectifs

- Encourager les membres d’un groupe à formuler leurs idées, leurs opinions sur un sujet donné.
- Structurer l’apport du groupe afin de faciliter l’échange et la prise de décisions.

Comment procéder ?

- Définir la question principale ou le problème central.
- Demander à chaque participant de noter ses idées concernant la question posée ou le problème soulevé sur des cartes (une à trois cartes par personne, une idée par carte).
- Afficher les cartes sur un tableau et demander aux participants d’apporter des clarifications sur leurs cartes afin que chacun en comprenne bien la signification (voir tableau 7.2.1). Supprimer les cartes qui expriment une même idée, revenir sur les cartes qui ne sont pas claires.
- Regrouper les cartes reprenant des idées semblables, vérifier si le groupe est d’accord avec ce regroupement. Quand toutes les cartes ont été passées en revue, on peut faire un deuxième et un troisième tour, jusqu’à ce qu’il n’y ait plus d’idées.
- Par la suite, les idées retenues sont analysées, discutées et regroupées. Le facilitateur dégage les résultats.

TABEAU 7.2.1 : EXEMPLE D’UN TABLEAU “METAPLAN” :



Durée

- 1 heure par question.

Matériel / moyens financiers

- Cartes, feutres, tableau, scotch.

Comment continuer ?

- Le “metaplan” est surtout utilisé comme première étape dans un processus de planification (recenser les problèmes et les solutions).
- Le “metaplan” peut être la première étape dans la formulation d'un arbre à problèmes.

Observations

- Le groupe avec lequel on travaille ne doit pas comporter plus de 20 personnes. Avec des groupes plus nombreux, il vaut mieux travailler en sous-groupes de 3 à 4 personnes et présenter les résultats en séance plénière.
- Si les participants sont analphabètes, les inviter à exprimer leurs idées sous forme de dessins.

OUTIL 7.3 : La cartographie des idées

Introduction

La cartographie des idées permet aux membres d'un groupe de visualiser leurs idées et leurs points de vue.

Objectifs

- Recenser les idées d'un groupe.
- Stimuler la créativité au sein du groupe.
- Créer un climat favorable aux échanges.

Comment procéder ?

- Définir la question commune et la noter sur un tableau ou sur une grande feuille.
- Tous les participants notent sur le même tableau (ou sur la même grande feuille) toutes leurs idées concernant la question posée. Ils peuvent réagir sur les idées des autres en marquant leur accord et en ajoutant de nouvelles idées.
- Quand toutes les idées ont été exprimées, le facilitateur commence les échanges.
- Le facilitateur regroupe les idées, entame une discussion et tire des conclusions.

Durée

Session de 2 heures.

Matériel/ moyens financiers

Une salle ou un espace extérieur, un grand tableau, quelques grandes feuilles collées, des feutres, de la craie.

Comment continuer ?

Le groupe peut décider de poursuivre la réflexion sur certaines des idées ou d'analyser la dynamique et l'évolution des idées à l'intérieur du groupe.

Observations

- Si on travaille avec des personnes analphabètes, demander aux participants de dessiner ou d'utiliser des figurines.
- Pendant la première étape toutes les idées sont "bonnes", c'est justement la diversité des idées qui rend cette méthode intéressante.
- On peut faire une cartographie avec au maximum 15 personnes. S'il y a davantage de personnes, faire plusieurs cartes.

OUTIL 7.4 : La vision de l'avenir de la commune

Introduction

Les participants élaborent ensemble une image claire, concrète et convaincante de l'avenir qu'ils souhaitent pour leur commune. L'image ainsi créée peut être utilisée pendant les exercices de planification.

Objectifs

- Échanger des idées sur l'avenir de la commune.
- Obtenir une image qui permette d'orienter la commune vers l'avenir souhaité.
- Elaborer une image de l'avenir qui favorise un esprit de collaboration entre les habitants.

Comment procéder ?

- Organiser une rencontre avec un groupe de 30 personnes au maximum, par exemple avec des représentants de différents villages, des élus, des représentants des groupements féminins, etc. La rencontre doit avoir lieu dans un endroit où les participants se sentent à l'aise : dans une salle de réunion, sous un arbre, etc.
- Introduire le thème : rêver ensemble d'un avenir idéal. Un tel rêve peut nous inspirer, nous donner des idées et de l'énergie pour avancer ensemble.
- Poser quelques questions concrètes quant à l'avenir :

- Comment vivront les hommes, les femmes, les enfants, les riches, les pauvres, les jeunes, les vieux ?
- Comment sera la vie sociale ?
- Comment sera la sécurité ?
- Comment sera la collaboration entre les villages ?
- Comment seront les infrastructures (écoles, dispensaires, mairie, marché, routes) ?
- Comment sera l'assainissement de la commune ?
- Quelles seront les activités économiques ?
- Comment sera l'environnement : la brousse, la forêt, les champs ?

- Demander aux participants de former des groupes de 4 à 6 personnes. Chaque groupe élabore sa vision de l'avenir. Il peut utiliser du papier et des feutres ou des matériaux trouvés dans la nature (sable, cailloux, tiges, etc.). Temps disponible : 1 heure.
- Chaque groupe présente sa vision. Les autres participants posent des questions et le facilitateur note les éléments clés sur une grande feuille.
- A la fin de la séance, le facilitateur présente un résumé des éléments clés des échanges et indique comment continuer.

Durée

- Préparation de la rencontre : 2 heures
- Élaboration d'une vision de l'avenir : 2 heures

Matériel / moyens financiers

- Du papier, des feutres, du scotch ou des matériaux trouvés dans la nature (sable, tiges, cailloux).
Un lieu de rencontre.

Comment continuer ?

- Exposer dans un lieu public (mairie, école, maison des jeunes) les visions dégagées.
- Présenter les résultats au conseil communal pour qu'il s'en inspire.
- Organiser avec les participants une nouvelle rencontre pour faire la planification :
 - revenir à la vision formulée
 - retourner à la situation actuelle, définir des plans pour réaliser la vision : des plans à court terme (1 à 2 ans) et des plans à long terme (3 à 10 ans).
 - Poser les questions suivantes :
 - que faut-il changer / développer pour réaliser la vision ?
 - quels sont les plans à court terme (1 à 2 ans) ?
 - quels sont les plans à long terme (3 à 10 ans) ? Quelle peut être la contribution des habitants de la commune ?
 - quel rôle doit jouer la commune dans la réalisation de ces plans ?
- Les plans définis peuvent être présentés au conseil communal.
- Revenir à la vision et aux plans définis au moment de l'évaluation annuelle du plan de développement. Cela permet d'envisager ce plan dans une perspective à long terme.

Observations

- Cet exercice permet aux participants de réfléchir librement sur l'avenir, en partant de la situation actuelle mais sans se polariser sur les intérêts immédiats et les contraintes existantes. Le succès de l'exercice dépend de la qualité de la facilitation qui incite les participants à dépasser leurs intérêts personnels à court terme et crée un climat positif qui ne laisse pas place à l'apathie.
- On peut organiser une rencontre avec un groupe hétérogène ou plusieurs rencontres avec des groupes homogènes ou hétérogènes. Veiller à ce que soient représentés les divers groupes de la commune : hommes/femmes, classes sociales, jeunes et vieux, groupes professionnels. Dans un groupe hétérogène les participants ont la possibilité de découvrir d'autres points de vue, dans un climat ouvert.
- La vision de l'avenir doit avoir un lien avec la réalité actuelle. Sinon, c'est une utopie sans signification réelle. Mais il faut un écart entre la vision et la réalité actuelle pour créer une tension, une énergie qui permettent d'avancer : il y a quelque chose à réaliser.
- Il est aussi possible d'utiliser des figurines qui représentent la vie en milieu rural. Les participants échangent leur vision de la commune. Au fur et à mesure, le facilitateur montre et accroche sur un support les figurines correspondant aux idées des participants. Les figurines permettent surtout d'illustrer les idées des participants.

OUTIL 8 :

Former un groupe de pression

Introduction

Dans la commune, les individus et les organisations ont des intérêts différents. Si ces intérêts sont importants pour eux, ils s'efforceront de les défendre à tout prix : ils approchent les décideurs, présentent clairement leurs points de vue et leurs propositions et essaient d'influencer la prise de décision politique, ils deviennent ainsi un groupe de pression. Le maire et les membres du conseil sont régulièrement l'objet de ces pressions. A leur tour, le maire et les membres du conseil peuvent exercer des pressions sur les ONG, les services techniques, les ministères et les bailleurs de fonds. Pour exercer une pression efficace, il faut tout d'abord définir clairement sa demande et ses intérêts, déterminer qui sont les parties sur lesquelles exercer la pression et choisir ensuite des méthodes appropriées.

Mais comment évaluer la pression exercée ? On peut l'estimer positive quand des individus et des organisations se font entendre, s'intéressent à des sujets qui intéressent aussi le conseil communal. La pression permet au maire et au conseil communal de savoir ce qui se vit dans la commune. Mais il y a aussi un risque lorsque seuls ceux qui sont bien organisés peuvent faire entendre leurs voix. Dans ce cas, le maire et le conseil ne connaissent qu'une partie des informations. Il appartient aux conseillers communaux de valoriser les informations reçues et d'aller à la recherche des informations de la contrepartie.

Objectifs

- Faire un choix approprié des méthodes de pression à utiliser.

Comment procéder ?

1. Développer de bonnes relations

- Etablir de bonnes relations avec ceux qui peuvent être influencés lors de la prise de décision est fondamental pour exercer une pression. Même sans besoin concret, il faut investir dans ce type de relations.

2. Définir la demande

- Définir d'abord l'objectif de la pression : quels résultats visez-vous ?
- Recenser les soutiens qui existent au sein de votre groupe ou organisation en faveur de cette action.

3. Recenser les parties prenantes

- Recenser les parties prenantes qui jouent un rôle dans la réalisation, ou la non-réalisation, de cet objectif. Trois outils peuvent être utilisés :
 - le diagramme de Venn (outil 19). Indiquer dans le diagramme de Venn, entre autres : les soutiens pour la réalisation de l'objectif visé, leur niveau d'information, l'importance qu'ils donnent au sujet, leur influence, etc.
 - l'analyse des champs de force (outil 21)
 - le tableau 4.1 (outil 4) qui aide à structurer toutes les informations et permet de voir les informations qui manquent. On peut adapter le tableau en fonction des besoins (voir tableau 8.1).

TABEAU 8.1 : EXEMPLE : RÉCLAMATION D'UN TERRAIN DANS UN BAS-FONDS POUR LE GROUPEMENT FÉMININ QUI SOUHAITE FAIRE UN JARDIN POTAGER :

Partie prenante	Niveau d'information				Nos relations avec cette partie				Influence sur la prise de décisions				Soutiens pour notre objectif				Accessibilité de cette partie prenante			
	++	+	+/-	-	++	+	+/-	-	++	+	+/-	-	++	+	+/-	-	++	+	+/-	-
Elus de la partie X																				
Chef de terre																				
Maire																				

4. Analyser l'information

- Donner la priorité aux parties prenantes auxquelles il faut s'adresser pour influencer réellement la prise de décisions. Chercher un "levier" : ceux qui peuvent réellement contribuer à la réalisation de votre objectif et qui sont relativement faciles à influencer.

5. Développer et mettre en œuvre un plan de pression

- Il existe différentes méthodes et outils de pression (tableau 8.2). La méthode et les outils choisis dépendent du contexte (moyens et temps disponible, habitudes de communication, etc.). Pour une approche efficace il faut :
 - choisir des méthodes adaptées au contexte
 - combiner plusieurs méthodes
 - suivre les effets de l'approche adoptée
 - adapter l'approche si nécessaire

Durée

- Faire un plan concernant la pression à exercer : une demi-journée à une journée.
- Mettre en œuvre ce plan dépend des objectifs visés et de l'ambition du groupe de pression.

Matériel/moyens financiers

- Tout matériel permettant de visualiser vos points de vue, vos demandes auprès des décideurs.

Comment continuer ?

- Restituer les résultats (feed-back) de l'exercice de la pression :
 - communiquer les résultats personnellement aux parties prenantes que vous avez contactées directement. Les remercier de leurs efforts. Ainsi, vous développez des relations qui peuvent vous servir à long terme.
 - publier les résultats dans la presse, cela peut susciter des soutiens en faveur des actions à mener.

Observations

- Il est conseillé aux élus et au maire d'échanger leurs critères et valeurs à l'égard des pressions. Quels en sont les aspects positifs et les dangers ? Comment voit-on les pressions par rapport à la démocratie locale et à la corruption ? Comment les rendre plus transparentes ?

TABLEAU 8.2 : MÉTHODES ET OUTILS DE PRESSION

Méthodes directes	Observations	Méthodes indirectes	Observations
<p>1) Contact informel Contacter des personnes dans le cadre professionnel et privé. Créer un climat de confiance, sans qu'il y ait forcément un cas concret à défendre.</p>	<p>Une approche à long terme. Développer continuellement votre réseau et l'entretenir.</p>	<p>1) Recherche / rapports Initier des recherches ou utiliser les résultats des recherches pour renforcer vos points de vue.</p>	<p>Chercher des résultats de recherches déjà faites dans ce domaine. Contacter les universités pour voir si le thème les intéresse comme sujet de recherche pour leurs étudiants. Aller à la recherche de fonds pour financer la recherche.</p>
<p>2) Lettre personnelle Envoyer une lettre à des personnes ou des organisations dans laquelle vous expliquez votre cas et demandez un appui.</p>	<p>La lettre doit être suivie d'une action : - contacter les destinataires personnellement - organiser une visite personnelle ou une réunion.</p>	<p>2) Rencontre avec les collègues de ceux qui décident Chercher de l'information auprès des personnes qui sont informées. Cela vous permet de mieux adapter votre stratégie au contexte.</p>	<p>Essayer d'avoir plus d'informations sur : - le processus : comment et quand la décision sera-t-elle prise ? - le contenu : les arguments pour et contre, les différentes parties prenantes et leurs positions.</p>
<p>3) Visite personnelle</p>	<p>Préparer la visite : - le but (informer / convaincre) - votre demande - votre approche - votre délégation Avec qui au sein de l'organisation voulez-vous avoir un entretien ?</p>	<p>3) Rencontres avec les chefs de ceux qui décident Rencontres pour informer et souligner l'importance du cas et de son poids.</p>	<p>Qui sont les personnes les mieux placées pour contacter les chefs ? Un contact informel, déjà existant, est conseillé Une bonne connaissance de la hiérarchie est nécessaire. Éviter de créer un climat de méfiance, de se plaindre du comportement de ses collaborateurs.</p>
<p>4) Réunion Inviter les parties prenantes importantes à échanger des points de vue, développer une stratégie commune, etc.</p>	<p>Elle permet d'échanger, de mieux connaître les positions des différentes parties prenantes. La réunion doit être très intéressante (contenu, participants) pour que les invités viennent. Inviter la presse ou envoyer le compte rendu à la presse.</p>	<p>4) La presse Informer la presse de vos points de vue, de vos activités. La presse est surtout intéressée par les activités.</p>	<p>La presse est surtout intéressée par ce qui est nouveau, par quelque chose de spectaculaire. Publier des articles et inciter la presse à vous inviter.</p>
<p>5) Pétition / Manifestation <i>Organiser une manifestation</i></p>	<p>Ce n'est utile que si on peut mobiliser un grand nombre de personnes. Inviter la presse pour avoir plus de publicité.</p>	<p>5) Des groupes d'intérêt, des partis politiques Essayer de gagner pour votre cas les faveurs d'autres parties prenantes.</p>	<p>Faire une analyse des parties prenantes pour trouver celles qui sont en faveur de votre position.</p>

Sensibiliser / animer

OUTIL 9 :

Utiliser le théâtre populaire

Introduction

Pour renforcer la conscience communale, pour informer sur les activités de la commune et sensibiliser la population sur certains sujets, il est important d'utiliser des outils qui permettent de s'adresser à la population dans sa propre langue en tenant compte de la culture locale. Le théâtre fait partie de ces outils. Cette activité peut être fort intéressante et stimuler la réflexion et la discussion sur un sujet déterminé.

Objectifs

- Attirer l'attention de la population sur l'importance d'un sujet déterminé.
- Encourager l'auditoire à échanger ses points de vues avec les autres habitants de la commune.
- Créer un état d'esprit communal.
- Instaurer un climat de confiance et s'assurer que les points de vue du citoyen soient pris en compte dans les décisions de la commune.

Comment procéder ?

- S'assurer qu'il existe dans la région, les communes ou les villages des troupes de théâtre ou des artistes.
- Repérer les éléments qui favorisent la formation de la conscience communale. Préparer les grandes lignes d'un scénario. Cela peut se faire au niveau local (village ou commune) ou au niveau régional, en fonction de la présence d'artistes et des ressources financières disponibles. Cela peut être une pièce de théâtre toute simple et de courte durée avec des artistes locaux ou bien, par exemple, une pièce bien préparée avec une troupe d'artistes professionnels qui peut faire l'objet d'une tournée dans la région.
- Demander au conseil et au maire d'être présents au spectacle et d'être à l'écoute des habitants.
- A la fin du spectacle, encourager le public à discuter des questions et des problèmes soulevés.

Durée

- Préparation de la pièce : une semaine à 3 mois.

Matériel /moyens financiers

- Lieux pour le déroulement du spectacle, troupe d'artistes locaux ou professionnels.

Comment continuer ?

- Le théâtre est une étape dans la formation de la conscience communale. Veiller à ce que les idées des habitants soient prises en compte lors des discussions concernant le plan de développement ou les plans de concertation et de communication.

Observations

- Cet outil part des coutumes, des traditions et de la culture locale. Il est donc généralement bien compris et accepté.
- Sous une forme simple, il est possible de demander à quelques personnes (écoliers, membres d'une organisation villageoise, etc.) de préparer une pièce sur un sujet déterminé. Ce groupe discute des éléments clés du thème, des expériences vécues dans la commune et de leurs propres points de vue. Après distribution des rôles, la pièce peut-être jouée à l'improviste. Ensuite, une discussion peut être entamée avec le public (outil 10).

OUTIL 10 :

Former au jeu de rôles

Introduction

Le jeu de rôles est un outil facile à utiliser, notamment au cours de formations et de séances de sensibilisation. Deux ou plusieurs personnes jouent de façon improvisée une scène. Le thème et la situation sont donnés, mais les participants partent de leurs propres expériences pour jouer un rôle. Les autres participants sont invités à observer et à analyser le jeu, à réagir et à proposer d'autres approches. Les jeux de rôles attirent l'attention, stimulent la participation et créent une ambiance détendue. La force de l'outil se trouve dans l'improvisation : les acteurs ne peuvent utiliser dans le jeu que leurs propres expériences, leur vécu, qui sont très proches des expériences des autres participants.

Objectifs

- Échanger des expériences sur un thème déterminé.
- Sensibiliser sur un thème déterminé.
- Susciter une discussion.
- Apprendre à improviser, écouter, observer, analyser.

Comment procéder ?

- Présenter le thème.
- Présenter le jeu de rôles : thème et rôles à distribuer.
- Demander des volontaires pour tenir les différents rôles ; donner 5 à 15 minutes pour la préparation.
- Dégager avec le public des éléments d'observation.
- Faire jouer pendant au maximum 15 minutes
- Analyser et évaluer le jeu de rôles :
 - demander aux observateurs de donner un feed-back sur le jeu et de partager leurs propres expériences
 - demander ensuite aux acteurs s'ils sont satisfaits de leur interprétation, des résultats du jeu
 - entamer une discussion sur le sujet et les éléments de sensibilisation
 - tirer des conclusions.

Durée

- 1 heure (y compris la préparation et l'évaluation).

Matériel/ moyens financiers

- Papier, feutres

Comment continuer ?

- Pour développer les aptitudes ou de nouvelles approches, jouer une deuxième fois sur le même thème (avec peut-être d'autres acteurs) afin de mettre en pratique les propositions faites pendant l'évaluation.
- Si le jeu de rôles a pour objectif d'aborder un thème, continuer à approfondir ce thème.

Observations

- On peut demander aux participants de présenter eux-mêmes des situations vécues. L'avantage c'est que les participants s'y reconnaissent.
- Pendant le jeu de rôles on s'expose aux critiques des observateurs. C'est pourquoi il est nécessaire que les participants se sentent à l'aise et que l'on explique clairement que le feedback ne constitue en rien une attaque personnelle mais qu'il permet à tous de mieux comprendre le thème choisi et d'évaluer leurs aptitudes. Sinon, il est possible que personne ne veuille jouer le rôle et que certains se sentent frustrés par le feed-back.
- L'animateur doit faire attention à ce que le feed-back soit constructif et équilibré.

OUTIL 11 :**Apprendre à gérer grâce au jeu d'arachides****Introduction**

La durabilité des activités de la commune est une question grave : comment faire pour garantir la durabilité des ressources naturelles pour les générations futures ? comment utiliser efficacement les ressources financières pour satisfaire les besoins de tous et de chacun ? Le jeu d'arachides (ARED, 1999) encourage un groupe de personnes à réfléchir sur l'utilisation et la gestion des ressources communes (financières et naturelles).

Objectifs

- Conscientiser sur l'utilisation à court terme des ressources communes et sur ses conséquences à long terme en termes de durabilité.
- Inciter les participants à discuter des tensions qui peuvent exister entre le profit à long terme et le profit à court terme, entre le profit individuel et le profit de la commune.

Comment procéder ?

- Inviter à une rencontre des personnes confrontées à la répartition des biens communs, par exemple les élus, les représentants des groupements d'intérêt économique, des groupements féminins, des groupes de paysannes/paysans, des groupes d'éleveurs, etc.
- Préparer la rencontre : prévoir une salle, du matériel pour le jeu, les règles du jeu, le thème (ressources financières ou ressources naturelles), l'animation de la rencontre.
- Présenter le jeu : que va-t-on faire ? pourquoi et comment ? Répartir les participants en groupes de 4 à 6 joueurs assis autour d'une table.
- Expliquer les règles du jeu :
 - le but du jeu : chaque joueur veut gagner autant d'arachides que possible
 - au milieu de la table il y a une assiette contenant 30 arachides
 - à l'appel de l'animateur du jeu (attention, prêts, partez), chaque joueur met la main dans l'assiette et prend autant d'arachides que possible.
 - l'animateur double la quantité des arachides restantes, sans dépasser le nombre de 30
 - le même schéma se répète plusieurs fois
 - quand il ne reste plus d'arachides dans l'assiette et le stock est épuisé, la première partie est finie. On peut aussi décider de jouer trois ou quatre fois
 - pendant le jeu, les joueurs peuvent se concerter (pour améliorer leurs résultats, régler les prises, envisager une meilleure stratégie de gestion des arachides).
- A la fin de la première partie, l'animateur évalue avec les participants les résultats et le processus : à chaque table, quel joueur a gagné, combien d'arachides a-t-il collectées ? Quelle table de joueurs a gagné le plus d'arachides (cumul des résultats des joueurs) ? Y a-t-il des différences entre les tables ? Que se passe-t-il ? Que penser des vainqueurs individuels, de ses capacités, de ses aptitudes ?
- Pendant la deuxième partie, mettre l'accent sur les gains collectifs plutôt que sur les gains individuels : la table qui, après quelques tours, cumule le plus d'arachides a gagné. Les participants doivent essayer d'exploiter aussi longtemps que possible les ressources.
- Évaluation du deuxième tour : se centrer sur les tensions entre intérêt individuel et intérêt communal. Les participants se sont-ils concertés avant ou pendant le jeu ? Ont-ils réglé la prise d'arachides ? Tous les participants ont-ils respecté les règles ? Si non, pourquoi ? Les participants reconnaissent-ils ce type de mécanismes dans leur réalité ? Avec quelles conséquences ? Comment améliorer la situation ?

La signification du jeu :

- L'assiette représente le territoire communal. Les arachides représentent les ressources disponibles (les ressources naturelles : sol, forêts, pâturages, ou les ressources financières). Prendre les arachides correspond à l'utilisation et à la gestion des ressources par les différents groupes d'intérêts (= joueurs) de la commune (agriculteurs, éleveurs, exploitants forestiers, habitants des différents villages). La quantité d'arachides ajoutée après chaque tour désigne la régénération naturelle d'une ressource ou de nouveaux revenus financiers. Chaque tour est une année d'exploitation des ressources naturelles ou une année budgétaire. Les arachides gagnées sont les vivres ou fonds que le joueur a obtenu grâce à sa gestion. Si, dès le premier tour, plus de 15 arachides ont été consommées et que l'on double la quantité restante, le potentiel de départ (30) se réduit, donc la dégradation des ressources naturelles ou financières commence.

Durée

- Préparation de la rencontre : 1 heure.
- Le jeu plus la discussion: 2 heures.

Matériel / moyens financiers

- Salle de réunion avec tables, plats, arachides, tableau pour noter les résultats.

Comment continuer ?

- Évaluation Organiser des rencontres pour discuter plus en détail de la gestion de ressources naturelles ou ressources financières, du rôle des individus et de la commune.

Observations

- Évaluation L'animateur doit avoir de l'expérience.
- Évaluation Il est préférable que les participants se connaissent et que l'ambiance soit informelle.
- Évaluation On peut centrer le jeu sur le budget communal :
 - comment obtenir des revenus durables ?
 - comment réaliser un équilibre entre revenus et dépenses ?

OUTIL 12 :

Raconter l'histoire de la commune

Introduction

L'histoire passée permet de mieux comprendre le présent. Il est important de tenir compte des traditions culturelles, des événements historiques importants pour les villages et pour la commune quand on planifie des activités ou quand on veut sensibiliser la population de la commune. En lien avec la tradition orale de communication, les habitants de la commune se racontent les événements historiques de leurs villages et recherchent les origines de leur commune.

Objectifs

- Forger une conscience communale.
- Connaître les origines des villages qui constituent la commune.

Comment procéder ?

- Inviter des représentants de tous les villages de la commune (hommes/femmes, jeunes/vieux, agriculteurs/éleveurs, etc.) à préparer une présentation sur les événements historiques intervenus dans leur village.
- Pendant la réunion de préparation, chaque village présente son histoire et, ensemble, rechercher les liens historiques, les origines communes. A partir de ces origines communes, les participants construisent « l'histoire de la commune ».
- Organiser une manifestation ou une rencontre sur la base de ces histoires. Inviter toute la population. Faire un programme varié d'histoires des villages, des danses traditionnelles et de la musique. Dans le programme, "L'histoire de la commune" doit venir en dernier.
- Animer des discussions sur l'histoire.

Durée

- Préparation : 1 mois ; rencontre : une demi-journée.

Matériel / moyens financiers

- Moyens financiers à prévoir pour la rédaction du livre, pour inviter des artistes, pour organiser la manifestation sur l'histoire de la commune.

Comment continuer ?

- Rédiger un petit livre sur l'histoire de la commune, le distribuer et le présenter dans les écoles de la commune.
- Demander aux enseignants de raconter l'histoire de la commune dans leur classe. Envisager aussi l'intervention d'un vieux pour raconter l'histoire de la commune aux élèves.

Observations

- S'efforcer de faire participer les jeunes à cette activité pour faire le lien entre le passé et l'avenir.
- Demander aussi à quelques groupes de femmes de faire une présentation afin de donner plus de diversité aux histoires racontées.
- S'assurer que les présentations touchent différents aspects de l'histoire : événements joyeux et tristes, vie des personnes, changements politiques, etc.
- Faire attention à ce que les conflits passés n'aient pas une influence négative sur la rencontre. Il appartient à l'animateur de créer, avec les participants, un climat constructif et de faire comprendre qu'il faut du respect et un esprit d'ouverture pour continuer ensemble. Parfois un habitant médiateur peut jouer un rôle constructif.

OUTIL 13 :

Créer des images de la commune

Introduction

Généralement, la population connaît bien les lieux publics de la commune mais connaît peu les autres lieux importants (plaines aménagées, centres de groupements féminins, forêts, activités génératrices de revenus, cabinets de médecins traditionnels, etc.) par exemple dans les villages éloignés. Montrer ces lieux à tout le monde peut aider à faire prendre conscience de l'importance de la commune, peut rendre plus visibles certaines activités du plan de développement ou permettre des échanges sur la qualité des infrastructures, la disponibilité des possibilités locales de construction, les capacités féminines de gestion d'une activité économique, la qualité de l'organisation locale, etc. Un groupe d'habitants réalise une série de diapositives ou de photos agrandies concernant «les endroits importants» de la commune et les montre à la population au cours d'une rencontre communale.

Objectifs

- Forger une conscience communale.
- Permettre aux habitants de la commune de découvrir les infrastructures et capacités disponibles des différents villages qui composent la commune.

Comment procéder ?

- Former un ou plusieurs groupes hétérogènes de photographes. Il est important que différents groupes issus de tous les villages soient représentés : hommes, femmes, jeunes, groupes ethniques, etc. Il n'est pas nécessaire que les participants soient de bons photographes. On peut demander à un photographe professionnel de les aider.
- Organiser une rencontre pour expliquer aux "photographes" le but de cette activité, le travail à faire, leur rôle et leurs responsabilités et le résultat final. Être clair sur les critères de sélection des participants. Si les personnes choisies acceptent de participer, fixer une date pour faire l'instruction technique.
- Pendant l'instruction technique, expliquer en détail la procédure du choix en groupe, des endroits à photographier et l'utilisation de l'appareil photo.
- Quand les diapositives ou les photos sont prêtes, les groupes de photographes composent une série de diapos pour la projection ou sélectionnent les photos à agrandir. Pour ce faire, élaborer d'abord des critères de sélection ou de présentation des images.
- Organiser des "projections diapos" dans chaque village ou dans le chef-lieu de la commune pour faciliter la rencontre entre les habitants. La présence du conseil communal et du maire est souhaitable et il est important de faire de la publicité. Les villageois « photographes » préparent et présentent eux-mêmes les diapositives ou les photos.
- Le programme de présentation :
 - discours de bienvenue du maire, explication de l'objectif de la rencontre
 - projection et présentation par les villageois « photographes ». L'animateur demande à l'assistance de réagir : que voyez-vous ? qu'en pensez-vous ? que pensez-vous de la qualité des réalisations ? que faudrait-il améliorer ? quel rôle doit jouer le conseil, les habitants ? pourquoi sont-ils fiers ?
 - mot de clôture : relever les éléments clés de la soirée, proposer comment continuer.

Durée

- Instruction des groupes de photographes : une journée.
- Travail du groupe de photographes : 2 jours.
- Développement des diapos et agrandissement des photos : 1 mois.
- Présentations dans les villages de la commune : quelques jours.

Matériel/moyens financiers

- Appareil photo, projecteur et écran, électricité ou groupe électrogène, budget pour l'achat et le développement des films et pour l'agrandissement des photos.

Comment continuer ?

- Composer avec les diapos et les photos une affiche (collage) qui sera apposée à la mairie.
- Intégrer les idées et le feed-back dans le plan de développement.
- Utiliser les diapos et les photos pour le suivi et l'évaluation du plan de développement.

Observations

- Faciliter le processus dans les groupes de "photographes" : tous les participants doivent avoir la possibilité d'exprimer leurs idées.
- Faire éventuellement un film vidéo, mais cela nécessite plus de capacités et limite la participation.
- Pour favoriser la participation, il est conseillé de demander à l'équipe de photographes et aux représentants du conseil communal et au maire de se déplacer dans les différents villages pour faire les projections.
- Veiller à ce que le résultat ne se limite pas à ce moment unique, mais que l'enthousiasme et l'énergie soient mis à profit pour accroître la prise de conscience de l'importance de la commune.

OUTIL 14 :

Imaginer des symboles de la commune

Introduction

Montrer à la population ce que la commune cherche à construire ensemble. Les bénéfices que cela peut apporter à chacun n'est pas une tâche facile. Il est possible d'en discuter mais il est mieux d'utiliser la créativité de la population pour développer une vision claire et partagée de l'avenir de la commune. Ainsi, l'élaboration d'une œuvre d'art ou d'un logo de la commune pourra contribuer à renforcer l'esprit communal.

OUTIL 14.1 : Fabriquer une œuvre d'art

Objectifs

- Forger un esprit communal grâce à un symbole de la commune.

Comment procéder ?

- Former une équipe d'artisans, issus des différents villages, pour donner des idées sur l'œuvre d'art à réaliser (tableau, statue, tissage, bronze). Ce groupe doit prendre des décisions avec le conseil communal sur :
 - le thème, par exemple : l'unité de la commune, le futur de la commune, la diversité, etc.
 - le choix des artisans, la technique à utiliser, les capacités disponibles, les matériaux à acheter, etc.
 - l'endroit où sera installée l'œuvre d'art
 - la fête d'inauguration.

Durée

- Réunion de l'équipe des artisans : 1 demi-journée.
- Fabrication de l'œuvre d'art : quelques mois.
- Manifestation d'inauguration : 1 demi-journée.

Matériel / moyens financiers

- Ressources financières pour réaliser l'œuvre d'art.

Comment continuer ?

- La fête d'inauguration est l'occasion pour le maire de faire un discours sur l'importance de la conscience communale. Ce discours peut être préparé avec le maire. Ne pas oublier d'inviter la presse à cette occasion.

Observations

- Plutôt que de sélectionner un seul artisan, demander à l'équipe des artisans de réaliser ensemble une œuvre d'art.
- Une autre possibilité est de susciter la concurrence : chaque habitant de la commune peut fabriquer une œuvre d'art. Un jury choisira la meilleure.
- Demander aux artisans d'utiliser uniquement des matériaux d'origine locale.

OUTIL 14.2 : Elaborer un logo de la commune

Objectifs

- Favoriser le développement de l'esprit communal, grâce à un logo de la commune, reconnu par tous les habitants, alphabétisés et analphabètes

Comment procéder ?

- Former un groupe d'habitants, issus des différentes couches socioprofessionnelles, hommes et femmes, et leur associer un artisan pour élaborer un logo. Faire s'exprimer des idées à l'aide d'un "brainstorming". Poser par exemple la question :
 - quelles sont les caractéristiques spécifiques de la commune ?
 - en quoi votre commune est-elle différente des communes voisines ?
 - pourquoi êtes-vous fier de votre commune ?
- Les résultats de ce brainstorming sont utilisés pour élaborer un logo.
- On peut aussi utiliser les résultats de l'exercice « images de la commune » (outil 13).
- L'artisan réalise un logo à partir de ces idées.
- Le logo pourra être reproduit sur le drapeau de la commune, des panneaux des services communaux, sur du papier de correspondance, etc.

Durée

- Réunion préparatoire : 1 demi-journée.
- Élaboration du logo : 1 mois.
- Présentation du logo : 1 demi-journée.

Matériel/ moyens financiers

- Salaire de l'artisan, budget pour le drapeau, les panneaux, etc.

Comment continuer ?

- Il est également possible de dessiner le logo sur les murs de la mairie, sur des panneaux à côté de la route.
- Le logo doit être présenté pendant une manifestation officielle ou un jour de marché en présence du maire et du conseil communal.
- L'artisan peut aller en visite dans les différents villages pour présenter le logo.

Observations

- On peut joindre un slogan au logo.
- Demander aux écoles de dessiner le logo sur un grand tableau.
- Demander à des groupes de filles de faire un tissu avec le logo.
- Pour arriver à un logo commun, il faut une bonne animation. Le facilitateur doit encourager les échanges et souligner les points communs afin de créer une mentalité commune. Il faut éviter que la création du logo ne devienne, dans certains cas, source de conflits.

OUTIL 15 :

Encourager les visites intercommunales

Introduction

Les visites sur le terrain pour rencontrer des collègues, échanger des expériences et voir des réalisations peuvent ouvrir les yeux ou donner de nouvelles idées sur la façon de résoudre certains problèmes et créer un esprit communal. C'est une activité relativement simple qui a d'importants résultats. Certaines activités ne sont pas du ressort de la commune (gestion des plaines, transhumants, commercialisation des produits) et nécessitent des rencontres entre plusieurs communes.

Objectifs

- Bénéficier de nouvelles idées pour trouver des solutions aux problèmes rencontrés.
- Renforcer l'esprit communal et intercommunal.
- Mieux percevoir ses propres problèmes et possibilités par rapport à ceux des autres communes.
- Créer des réseaux d'échanges sur lesquels les membres peuvent s'appuyer.

Comment procéder ?

La préparation

- Trois points de départ sont possibles :
 - a. un groupe professionnel, un groupement féminin ou le conseil communal cherchent des idées pour résoudre des problèmes concrets ou pour bénéficier d'expériences extérieures ;
 - b. certains problèmes ne sont pas du ressort d'une seule commune et nécessitent des échanges entre communes ;
 - c. des membres de la commune connaissent des exemples de pratiques positives dans les autres communes qui pourraient être intéressantes pour la commune.
- Définir avec le groupe le but de la visite (échanger et voir des réalisations), les modalités pratiques et logistiques (nombre de jours, moyens financiers, voyage) et la composition de la délégation.
- La délégation se prépare :
 - que veut-on voir et savoir ?
 - en quoi est-ce utile au groupe ?
 - comment va-t-on restituer les résultats à ceux qui sont restés sur place ?
 - que faire après la visite ?
- Il est important que la délégation prenne conscience qu'elle représente un groupe auquel elle devra faire un feedback. Si ce n'est pas le cas, la visite risque être une activité isolée qui aura peu d'influence sur les activités du groupe.
- Il faut prendre contact avec ceux à qui on va rendre visite. Échanger avec eux sur le but de la visite, le programme possible, la date, le nombre de participants, le logement, etc.
- Pour la recherche de fonds, il existe plusieurs possibilités : le groupe finance la visite sur ses propres fonds ou demande une aide à des bailleurs de fonds ou à la mairie.

La visite

- Faire attention aux points suivants pendant la visite :
 - l'esprit d'équipe : tous les membres se sentent-ils à l'aise ?
 - le but de la visite : réussit-on à obtenir des réponses aux questions clés ?
 - si la visite dure plus d'un jour : faire une mise en commun à la fin de chaque journée : - sur le contenu : qu'avons-nous vu ? qu'est-ce qui nous a impressionnés ?
- A la fin, présenter à la commune hôte un compte rendu sur ce que l'on a appris et sur la manière dont on va utiliser ces expériences au retour.

La restitution

- La délégation organise une réunion communale pour présenter le compte rendu. Éléments importants à préciser :
 - qu'avons-nous vu ?
 - succès et problèmes rencontrés ?
 - idées nouvelles à utiliser dans la commune ?
- Il est conseillé d'utiliser le matériel visuel disponible : photos ou diapos, vidéo, interviews sur magnétophone, produits, graines, etc.

Durée

- Préparation : 2 jours.
- Durée de la visite : 1 à 2 jours (cela dépend du but et des distances).
- Réunion de restitution : 1 demi-journée.

Matériel / moyens financiers

- Faire un budget et chercher des fonds pour financer la visite.

Comment continuer ?

- Il est important qu'après la réunion de restitution le groupe discute de ce qui peut être réalisé grâce aux idées recueillies lors de la visite dans l'autre commune. Au bout de quelques mois, il sera bon d'envoyer à la commune hôte un message pour la mettre au courant de ce que l'on a pu faire grâce à ces nouvelles idées. La commune hôte peut aussi être invitée à venir à son tour rendre une visite.

Observations

- Il est important que les membres de la délégation organisent aussi une réunion de restitution avec les membres de leurs groupes.

OUTIL 16 :

Animer la foire communale

Introduction

La commune organise (chaque année ou tous les deux ans) une foire pendant laquelle les habitants exposent leurs produits, échangent leurs idées, se rencontrent et se distraient.

Objectifs

- Créer un esprit communal.
- Informer les habitants des activités économiques et sociales de la commune.
- Encourager la vente de produits dans et en dehors la commune.

Comment procéder ?

- Créer un comité d'organisation avec des représentants des différents groupes professionnels, unions, groupements villageois et services techniques.
- Ce comité organise la foire à partir d'un « scénario ». Activités possibles :
 - exposition des produits des groupes de producteurs (paysans, paysannes, éleveurs, artisans, commerçants, chasseurs)
 - présentation des groupements, unions
 - présentation des projets de développement
 - présentation du conseil communal
 - démonstrations des artisans
 - vente de produits
 - jeux d'enfants
 - compétitions pour les écoliers
 - théâtre

Durée

- Préparation : commencer 2 mois avant.
- La foire peut durer 1 jour.

Matériel / moyens financiers

- Le comité d'organisation établit un budget et cherche des moyens financiers auprès des producteurs et auprès du conseil communal.

Comment continuer ?

- La foire peut être un événement annuel.
- Faire de la publicité pendant et après la foire pour informer la population des résultats.
- Le comité d'organisation évalue l'organisation de la foire : a-t-on atteint les objectifs fixés ? que faut-il améliorer ?

Observations

- Il est important de bien informer tous les villages de la commune de l'organisation de la foire
- On peut combiner l'organisation de la foire avec le théâtre populaire (outil 9), l'histoire de la commune (outil 12), les images de la commune (outil 13).

Analysér

OUTIL 17 :

Discuter avec des groupes cibles

Introduction

La population de la commune connaît son terroir et peut aider à en faire une bonne analyse, à mieux comprendre certains problèmes et à proposer des solutions viables. Faciliter les échanges entre les différentes expériences, créer une source de connaissances locales et, en même temps, susciter un soutien en faveur des thèmes de recherche constituent un réel défi. Pour relever ce défi, discuter avec les groupes cibles est une méthode efficace pour constituer un groupe homogène et inviter ses membres à échanger des idées et des expériences sur un sujet donné.

Objectifs

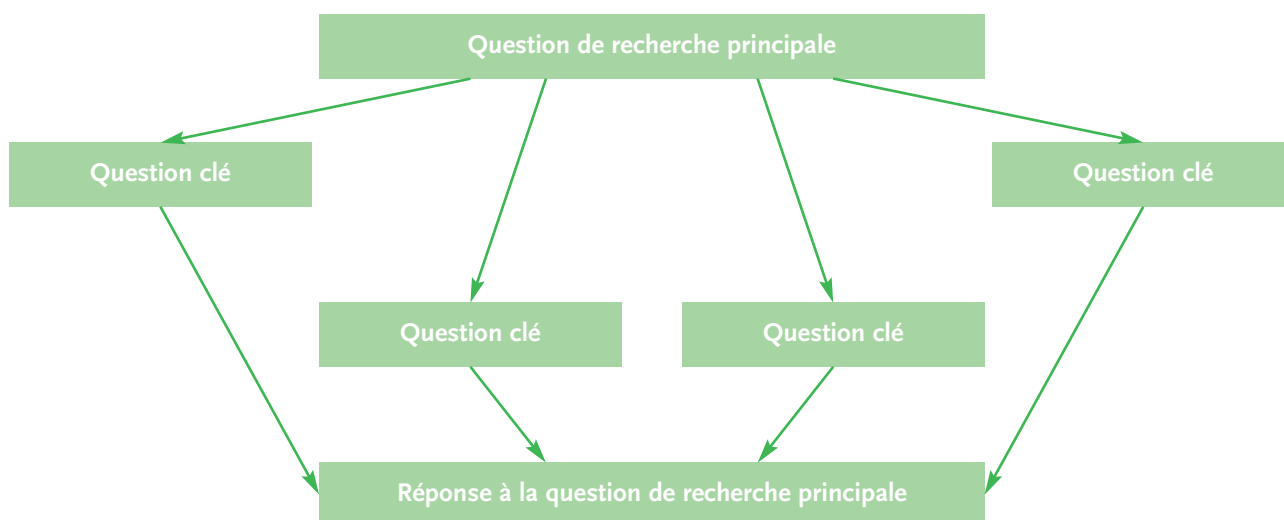
- Explorer les idées et les expériences d'un groupe de personnes sur un sujet déterminé.
- Stimuler les échanges entre ces personnes et susciter un soutien pour le sujet traité.

Comment procéder ?

Préparation

- Définir le sujet et formuler la question de recherche principale.
- Formuler quelques questions clés (4 à 8) pour guider la discussion (Figure 17.1).

FIGURE 17.1 :



- Répartir les tâches entre les membres de l'équipe de facilitation : une personne doit diriger la discussion, une autre prendre des notes.
- Chercher des personnes aptes à participer aux discussions : personnes ayant des connaissances, des expériences, un intérêt pour le thème traité et les inviter à participer.
- Former des groupes homogènes de 5 à 10 personnes. L'homogénéité dépend du sujet traité : genre, âge, ethnie, classe sociale, etc.

Discussion

- Souhaiter la bienvenue aux participants et créer une ambiance qui leur permette de se sentir à l'aise.
- Présenter le but de la rencontre, la question de recherche principale et la procédure (les règles du jeu, le temps disponible, etc.).
- Poser une question clé et l'approfondir à partir des réponses des participants.
- Faire attention à ce que tout le monde participe et encourager ceux qui ne participent pas suffisamment. Rechercher des opinions différentes dans le groupe et faire découvrir aux participants d'autres réalités.
- Pour terminer la discussion, faire un résumé des points clés et expliquer comment on va continuer.
- Faire un rapport contenant les informations essentielles centré sur la question de recherche principale et envoyer le rapport au conseil communal.

Durée

- Préparation et invitations : une journée.
- Discussion avec le groupe cible : deux à trois heures.

Matériel/moyens financiers

- Lieu de rencontre.

Comment continuer ?

- Après les premières discussions avec les groupes cibles, recenser les éléments sur lesquels on veut avoir plus d'informations. Organiser des échanges avec des personnes ou des groupes restreints (4 à 5 personnes) pour un échange approfondi. Il est conseillé d'inviter à ces échanges des personnes qui ont déjà participé aux premières discussions.

Observations

- Les résultats de la discussion avec un groupe cible dépendent en grande partie de la qualité des questions posées. Quelques exemples de "bonnes questions" :
 - questions ouvertes qui donnent la possibilité aux participants de diriger les débats. Ces questions ouvertes sont surtout utiles au début de l'entretien. Par exemple : *Comment évaluez-vous ce programme ?*
 - éviter les questions fermées auxquelles il faut répondre par "oui" ou par "non". Ces questions ne facilitent pas la discussion en groupe. Par exemple : *Est-ce un bon programme ?*
 - ne pas utiliser la question "pourquoi". Ce type de question incite les participants à donner une réponse rationnelle, alors qu'en général ou par tradition beaucoup de décisions sont prises de manière non rationnelle. De plus, ce type de question donne l'impression d'une interrogation et peut bloquer la discussion.
 - organiser les questions dans un ordre logique : aller du général au particulier.

OUTIL 18 :

Analyser la situation actuelle : FFPO (Forces, Faiblesses, Potentialités, Obstacles)

Introduction

Avant de tracer un plan pour l'avenir, il faut d'abord analyser la situation actuelle. L'analyse des "Forces, Faiblesses, Potentialités et Obstacles" (FFPO) constitue un outil simple qui aide à détecter les facteurs positifs (forces), les facteurs négatifs (faiblesses), les opportunités (potentialités) et les obstacles (menaces et limites) en vue d'atteindre un objectif déterminé. Ce n'est pas seulement le résultat de l'analyse qui est important, c'est aussi le processus du groupe qui est encouragé à réfléchir sur son fonctionnement actuel et sur la voie à suivre pour l'avenir.

Objectifs

- Structurer un processus d'analyse en groupe.
- Mettre en place les bases d'un plan pour l'avenir.

Comment procéder ?

- Faire une analyse FFPO avec un groupe qui travaille dans la même organisation. Par exemple : le service communal de santé.

Étape 1

- Définir ensemble l'objectif que l'organisation veut atteindre. Par exemple : mettre en place des services de santé primaire dans tous les villages de la commune.
- Inventorier les facteurs internes qui stimulent (forces) et ceux qui freinent (faiblesses) la réalisation de cet objectif (voir figure 18.1 ci-dessous).
- Inventorier les facteurs externes qui créent des opportunités (potentialités) et ceux qui bloquent (obstacles) la réalisation de l'objectif. (voir figure 18.1 ci-dessous)

Étape 2

- Tracer un plan pour mieux réaliser l'objectif visé :
 - comment mieux utiliser les forces et potentialités ?
 - comment transformer les faiblesses en forces ?
 - comment faire pour surmonter les obstacles ?
 - Quelles actions entreprendre ?

FIGURE 18.1 : GRILLE DE PRÉSENTATION FFPO :

<p>Forces</p> <p><i>Personnel bien formé</i></p> <p><i>La direction encourage les soins sanitaires au niveau villageois</i></p> <p><i>Manque de moyens de transport</i></p>	<p>Faiblesses</p> <p><i>Manque de personnel</i></p> <p><i>Le personnel a d'autres priorités</i></p>
<p>Obstacles</p> <p><i>Trop de demandes de la part de la population</i></p> <p><i>Manque de moyens disponibles de la commune</i></p> <p><i>Imprévus imposés par le ministère</i></p>	<p>Potentialités</p> <p><i>Politique nationale favorable</i></p>

Durée

- Analyse : 2 à 3 heures.
- Elaborer le plan : 2 à 3 heures.

Matériel/ moyens financiers

- Une grande feuille ou un tableau , des feutres.

Comment continuer ?

- Le plan élaboré suite à l'analyse FFPO doit être expliqué au conseil communal et intégré ensuite dans le plan d'action communal.

Observations

- Le facilitateur doit être objectif et avoir du recul par rapport à l'organisation.

OUTIL 19 :

Analyser les relations entre les acteurs : le diagramme de Venn

Introduction

Pour élaborer un plan de communication ou pour résoudre des conflits, l'inventaire et l'analyse des parties prenantes sont des éléments clés. Le diagramme de Venn, ou diagramme "chapati", permet de repérer les relations sociales qui existent entre les individus, les groupes et les organisations. Il aide à analyser ces relations et à élaborer une stratégie en vue de les renforcer.

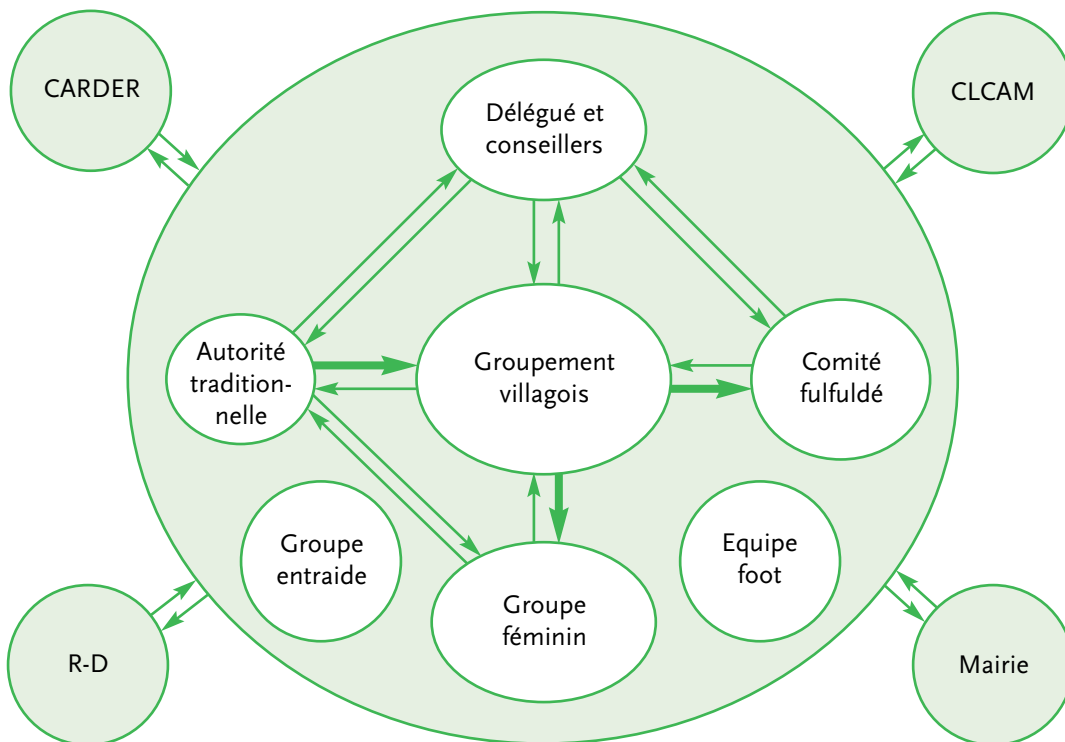
Objectifs

- Obtenir une image claire des organisations et institutions de la commune, de leurs rôles, de leurs relations et de leur importance pour le développement de la commune.
- Savoir à qui s'adresser pour poser des questions et résoudre des problèmes précis.

Comment procéder ?

- Former des sous-groupes socioprofessionnels homogènes pour faire un diagramme de Venn.
- Expliquer le but et la procédure.
- Introduire la question clé : quelle est l'importance des organisations (internes et externes) pour le développement de la commune ?
- Poser ensuite les questions suivantes :
 - quelles sont les principales institutions et organisations qui jouent un rôle dans la commune ? Noter le résultat sur le tableau, distinguer organisations à l'intérieur de la commune (écoles, dispensaires, conseil communal) et organisations à l'extérieur de la commune (services techniques, hôpital, ONG, etc.)
 - quelles sont leurs activités ? Quels services rendent-elles ? Noter le résultat sous le nom de l'organisation
 - ces services sont-ils facilement accessibles (distance, ouverture d'esprit, attitude vis-à-vis du client) ?
- Demander aux sous-groupes de classer par ordre de priorité les différentes organisations à l'intérieur de la commune en fonction de leur importance pour le développement de la commune.
- Demander à chaque sous-groupe de faire un diagramme (voir exemple dans figure 19.1) :
 - chaque organisation est représentée par un cercle en papier. La grandeur du cercle traduit son importance pour le développement de la commune
 - les interactions entre deux instances sont symbolisées par des flèches, l'épaisseur des flèches traduit l'intensité des interactions
 - l'attitude vis-à-vis du client, l'ouverture d'esprit et les conflits peuvent être représentés par des symboles.
- Chaque groupe présente son diagramme, les autres peuvent poser des questions, par exemple.
 - pourquoi pensez-vous que l'organisation n'est pas orientée vers le service du client ?
 - quelles sont les activités de cette organisation ?
 - pourquoi estimez-vous qu'il y a une grande distance entre ces organisations ?
 - comment mieux se rapprocher des différentes organisations ?
 - comment stimuler l'engagement et le soutien des organisations pour l'exécution du plan de développement communal.
- Mise en commun :
 - de l'importance des institutions et des organisations
 - des problèmes signalés (par exemple, manque d'informations sur le mandat des organisations, mauvaise attitude vis-à-vis du client)

FIGURE 19.1 : EXEMPLE DE DIAGRAMME DE VENN :



Durée

- Introduction : 30 minutes.
- Travail en sous-groupes : 2 heures.
- Mise en commun : 1 heure.

Matériel/moyens financiers

- Grandes feuilles, papier coloré, ciseaux, feutres, scotch, punaises.

Comment continuer ?

- Lors d'une prochaine rencontre les participants pourront approfondir les problèmes soulevés et chercher des solutions.

Observations

- L'exercice doit être accompagné par un facilitateur ayant de l'expérience.
- On peut utiliser des matériaux naturels pour faire le diagramme de Venn (dessiner les cercles sur le sable, utiliser des tiges, des cailloux).
- Présenter les données au conseil et/ou aux principales organisations.

OUTIL 20 :

Faire la cartographie de la diversité communale

Introduction

Pour connaître la situation réelle de la population de la commune, il faut étudier, analyser et reconnaître les différentes réalités, les différents intérêts, les différences de pouvoir, les différentes visions d'avenir, etc. Mais il faut aussi connaître et analyser les différentes normes et valeurs, ce qui est jugé important, les différents styles et canaux de communication. La première étape consiste donc à reconnaître cette diversité et son importance pour les sujets ou activités à aborder. La deuxième étape consiste à faire une cartographie de cette diversité afin d'élaborer un plan d'intervention qui tienne vraiment compte de la diversité communale.

Objectifs

- Recenser et analyser les différents groupes qui, dans la commune, sont concernés par un sujet ou une activité précise.
- Indiquer les caractéristiques de ces différents groupes.

Comment procéder ?

- Formuler pour un sujet ou une activité précise (du plan de développement) son objectif et indiquer qui est le groupe cible et quel est son rôle dans l'activité (1). Définir le plus précisément possible le sujet et l'activité et éviter de rester dans le flou.
- Être très précis dans la caractérisation du groupe cible (2). Il ne suffit pas de dire "toute la population" ou "toutes les femmes". Caractériser avec précision ce groupe cible est un défi.

1. Le groupe cible

Qui est concerné ?
Qui a un intérêt ?
Qui sont les intéressés ?
Qui est informé ?
Qui doit prendre une décision ?
...

2. Critères pour caractériser le groupe cible

- Genre
- Classe
- Ethnie
- Age
- Niveau organisationnel
- Activités économiques
- ...

- Etudier comment communiquer avec ces groupes cibles (voir aussi outils 1 et 4) :
 - choix des canaux de communication
 - personnes responsables de la communication
 - approches adoptées pour la communication
- Analyser les groupes et tenir compte :
 - du nombre de personnes concernées, des possibilités de communication interpersonnelles et/ou des mass médias
 - de la structure de l'organisation : peut-on utiliser les canaux de communication du groupe lui-même ? par exemple : réunions, responsables, etc.
 - de la disponibilité des membres du groupe : peuvent-ils voyager, ont-ils le temps de se rencontrer ?

- des caractéristiques du groupe : alphabétisés / analphabètes ? habitudes à échanger en groupes homogènes ? habitudes à échanger en groupes hétérogènes ?
- de leur intérêt pour l'activité ? leur vision ? leurs souhaits ?

Durée

- Inventaire et analyse des groupes cibles par thème ou activité : 2 heures.

Comment continuer ?

- Dans le suivi des activités, évaluer si on a réussi à atteindre tous les groupes cibles choisis. Si non pourquoi ? Si oui : quelles sont les approches qui ont permis d'atteindre ces résultats ?

Observations

- Tenir compte du fait que la diversité accroît la qualité des interventions. Dans la pratique quotidienne, on observe une tendance à oublier cet aspect, on travaille surtout avec ceux qui s'expriment facilement : les hommes, les alphabétisés, les riches, etc.
- Pour pouvoir atteindre certains groupes, il est conseillé de travailler avec des intermédiaires issus du groupe lui-même. Ces personnes doivent être respectées dans le groupe.

OUTIL 21 : Analyser les champs de forces

Introduction

Pour chaque sujet, pour chaque conflit, les parties prenantes ont un rôle spécifique à jouer et constituent une force pour la résolution du conflit ou la prise de décision. Cet outil aide un groupe à analyser les facteurs qui entravent ou qui favorisent la réalisation des objectifs fixés. A partir de cette identification, on peut élaborer une stratégie visant à atteindre plus facilement les objectifs. La visualisation stimule les interactions au sein du groupe.

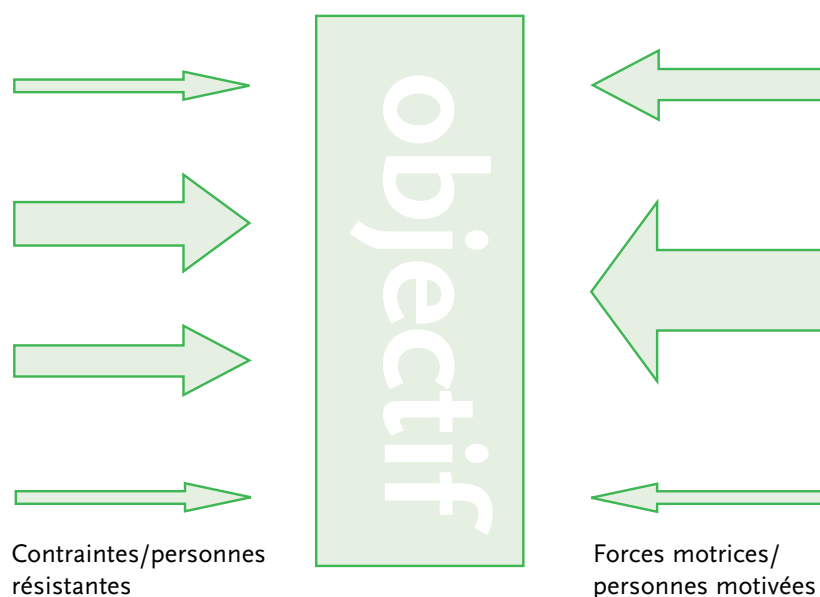
Objectifs

- Identifier les contraintes et les forces motrices permettant d'atteindre l'objectif fixé.
- Développer une stratégie visant à réaliser les objectifs.

Comment procéder ?

- Faire une analyse des champs de forces avec un groupe de 2 à 15 personnes.
- Fixer ensemble l'objectif et l'inscrire au centre du tableau (figure 21.1).
- Identifier les contraintes et les personnes qui pourraient entraver la réalisation de l'objectif. Noter ces contraintes à gauche de l'objectif.
- Identifier les forces et personnes motrices qui favorisent la réalisation de l'objectif et noter le résultat à droite de l'objectif.
- Utiliser des flèches pour indiquer les contraintes et les forces motrices, l'épaisseur des flèches indique l'importance de l'influence de ces facteurs.
- Discuter ensemble comment :
 - réduire ou éliminer les contraintes, la résistance des personnes, en particulier les plus fortes
 - renforcer les forces motrices, la motivation des personnes et en tirer parti, en particulier les plus importantes.
- Faire ensemble un plan d'action

FIGURE 21.1 :



Durée

- La durée dépend de la complexité de l'objectif et du nombre de parties prenantes.
- Première étape (analyse) : 30 à 60 minutes.
- Deuxième étape (planification) : 1 à 3 heures.

Matériel/moyens financiers

- Tableau, chevalet, feutres, craie.

Comment continuer ?

- Mettre en œuvre le plan d'action et, après un certain temps, évaluer à nouveau les champs de forces pour décider s'il faut changer de stratégie.

Observations

- Déterminer les forces permettant d'élaborer une stratégie d'intervention. L'outil peut être considéré comme très sensible et délicat. Il est important de ne pas simplement ignorer les forces négatives mais il faut, au contraire, les associer à la résolution du problème, au succès de l'activité. Si on écarte ces personnes de la prise de décisions on ne les maîtrise plus.

OUTIL 22 :

Dessiner la carte de la commune

Introduction

Les populations connaissent très bien l'environnement de leur village mais pas toujours celui du territoire de la commune. La vision de la commune diffère d'un citoyen à l'autre. La population fait, ensemble, une carte du terroir de la commune, en indiquant les routes, les bâtiments, les collines, la rivière, etc. Cette carte montre comment les habitants voient leur commune et peut créer un esprit communal. Elle permet de discuter des améliorations à apporter.

Objectifs

- Créer un esprit communal.
- Disposer d'une carte géographique commune comme base de planification.

Comment procéder ?

- Inviter tous ceux qui connaissent très bien le terroir communal, au maximum une douzaine de personnes. Faire attention à ce qu'il y ait des représentants de tous les villages, des hommes et des femmes, des différents groupes socioprofessionnels.
- Expliquer le but et la procédure :
 - élaboration d'une carte de la commune (d'abord sur le sol et ensuite sur papier)
 - une ou deux personnes dessinent, les autres donnent les informations
 - on commence par les points de repères et ensuite il appartient au groupe de choisir les informations qui seront mises sur la carte (collines, lacs, principaux arbres, routes, écoles, dispensaires, marchés, habitations, puits, etc.). Les participants peuvent utiliser différents symboles (acceptés par tous les membres du groupe).
- Encourager la participation en posant des questions. Laisser au groupe le temps de discuter des différentes opinions et points de vue.
- Quand la carte est prête, résumer les points clés de la discussion et dire ce qui sera fait de la carte.

Durée

- Faire la carte en groupe : une demi-journée.

Matériel / moyens financiers

- Papier, feutres.

Comment continuer ?

- Offrir la carte au conseil communal et discuter avec ses membres des principales conclusions. Le conseil peut utiliser ces informations pour établir le plan de développement.
- Afficher la carte sur le mur de la mairie.

Observations

- Même si on trace la carte sur le sol avec des matériaux naturels, la carte finale doit être dessinée sur papier.
- On peut demander à différents groupes de faire des cartes. Ils auront des visions différentes de la réalité. Pendant la mise en commun les différentes cartes seront présentées et discutées. Ensuite, un comité pourra élaborer la carte finale.

OUTIL 23 :

Découvrir sa commune : le transect

Introduction

La meilleure manière de découvrir ce qui se passe dans la commune est de s'y promener. En groupes, les habitants de la commune suivent un trajet bien indiqué, échangent et enregistrent tout ce qu'ils voient : infrastructures, ressources naturelles, points d'eau, etc. mais aussi, les problèmes, les projets inachevés.

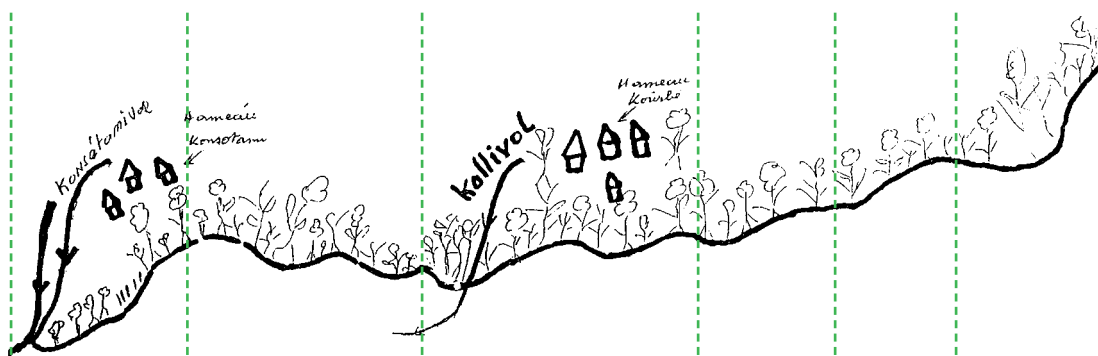
Objectifs

- Échanger les points de vue entre différentes personnes, groupes concernant le territoire communal.
- Obtenir des informations sur le territoire pour compléter la carte de la commune.

Comment procéder ?

- Former des groupes mixtes (hommes et femmes) de 4 à 10 personnes venant de tous les villages de la commune.
- Décider ensemble des axes à parcourir, identifier ces axes à l'aide de la carte communale (outil 22). Le transect se fait à pied et la marche ne doit pas dépasser 4 à 5 km ou 2 à 3 heures. Chaque groupe suit un parcours différent. La superficie de la commune pouvant être très étendue, il est important de bien organiser les itinéraires pour connaître la diversité du milieu. On peut décider d'effectuer les différents transects au cours d'une semaine.
- Donner des instructions claires au groupe : but du transect, procédure à suivre, comment enregistrer les données.
- Pendant le transect, le groupe échange sur tout ce qu'il voit : le milieu biophysique, les infrastructures, les conflits dans la communauté, les problèmes de la zone, etc.
- Au retour, le groupe dessine le trajet exécuté sur une grande feuille de papier et note les différents caractéristiques par zone (tableau 23.1).
- Chaque groupe présente les résultats du transect effectué aux autres groupes.

TABLEAU 23.1 : IMAGE DU RÉSULTAT D'UN TRANSECT (AGOSSOU ET AL, 1999)



Distance et mètres :	1000	1170	1500	700	900	900
Zone :	Konsotomi	Paté N'dondou	Kourbè	Bansignél	Diabéréwi	Lera
Sol :	Limono-gravillonnaire	Argilo-sablo-gravillonnaire	Argilo-gravillonnaire "Dantari"	Alluvionnaire "Dounki"	Bowalisé	Gravillonnaire caillouteux
Végétation :	Savane arborée	Savane arbustive	Arbustes et arbres fruitiers	Savane arborée	Arborée	Arbustive
Cultures :	Riz, fonio et arachide	Jachère de 5 ans	Riz pluvial, Culture de case et jachère depuis 3 ans	Manioc de «Dounki», riz et fonio	–	Culture de tapade, riz, fonio, arachide
Problèmes :	Baisse de fertilité sur la pente, mauvaises herbes	–	Mauvaises herbes, singes, oiseaux	Criquets	Inculte	Mauvaises herbes et pauvreté du sol
Tendances :	Pauvreté du sol	Régénération	–	–	–	–
Solution appliquée :	Rotation : Riz-Riz en bas-fond, Riz-fonio-arachide en pente	Pâturage	Surveillance contre singes et oiseaux, désherbage manuel	Rotation culturelle	Pâturage	Pâturage dans les jachères, dés-herbage manuel
Solutions à entreprendre :	Aménagement pluvial et fertilisation	–	Lutte contre les mauvaises herbes	Aménagement pluvial et lutte anti-zonocéros	–	Transfert de fertilité et lutte contre les herbes

Durée

- Transect : 2 à 3 heures.
- Mise en commun : 1 heure.

Matériel / moyens financiers

- Papier, feutres.

Comment continuer ?

- Présenter les résultats du transect au conseil communal et discuter avec ses membres des principales conclusions. Le conseil peut utiliser ces informations pour établir le plan de développement.

Observations

- Chaque personne a sa propre réalité, sa propre perception des choses. Cette perception est colorée par, entre autres, le profil de la personne (profession, genre, âge, éducation, ethnie, religion, culture, etc.) et ses expériences vécues. Les participants aux groupes mixtes peuvent échanger leurs perceptions, ensemble ils voient plus de choses et ils apprennent les uns des autres. Chercher la diversité (genre, âge, groupe socioprofessionnel, culture, originaires de différents villages ou quartiers) dans le groupe. Il peut être intéressant de compter dans les groupes des personnes qui connaissent très bien le trajet et d'autres qui ne le connaissent pas. Les derniers font souvent des observations inattendues.
- Il faut veiller à ce que, dans les groupes mixtes, tout le monde puisse se prononcer. Dans certaines situations, il est conseillé d'avoir un facilitateur de groupe.
- Demander à des membres du conseil communal de participer au transect. Par la suite, cela facilite la communication des résultats à l'ensemble du conseil et permet à la communauté de mieux les connaître.
- L'objectif du transect peut être très général (obtenir des informations sur les aspects économiques, sociaux et culturels de la commune) ou plus spécifique (obtenir des informations sur la situation de l'eau dans la commune). L'objectif guide les informations à recueillir. Au début d'une phase de planification il est conseillé de faire un transect général.

OUTIL 24 :

Etablir la carte intercommunale

Introduction

Les objectifs d'une collaboration entre communes peuvent être divers : résoudre certains problèmes intercommunaux, utiliser le potentiel de la zone, résoudre ou éviter des conflits, tirer des enseignements des expériences des autres communes. Pour visualiser la problématique, un groupe de personnes venant des différents conseils communaux peut dessiner une carte de la zone. Cela leur permet de faire connaissance et cela permet aussi de disposer d'une carte à partir de laquelle des plans concrets pourront être élaborés. Sur la carte, on peut inscrire différentes informations : infrastructures, ressources intercommunales (forêts classées, points d'eau, pâturages), zones de projets, conflits.

Objectifs

- Connaître la zone intercommunale, ses potentialités, ses problèmes.
- Disposer d'une carte à partir de laquelle on peut bâtir un plan intercommunal
- Créer un esprit intercommunal.

Comment procéder ?

- Décider avec qui on veut faire la carte :
 - des élus des différentes communes
 - du personnel des services techniques
 - des représentants de toutes les communes.
- Quand la carte est utilisée pour la planification, veiller à ce que les responsables de cette planification participent aussi.
- Pour faire la carte voir outil 22. Il sera demandé aux élus d'amener une copie de la carte de leur commune si celle-ci existe.
- Choisir ensemble les informations qui devront figurer sur la carte. Par exemple : la collaboration, les conflits, les problèmes, l'intérêt commun, les ressources communes (exploitées - non exploitées). Utiliser des couleurs, des symboles différents pour noter ces informations.
- Faire des copies de la carte finale pour que chaque représentant des communes en ait une qu'il pourra présenter à son conseil communal.

Durée

- Etablir la carte intercommunale : une journée.

Matériel / moyens financiers

- Papier, feutres, frais de déplacement pour les participants des différentes communes.

Comment continuer ?

- Présenter la carte intercommunale dans chaque commune. Après la présentation, discuter de l'importance de "l'intercommunalité", des avantages, des blocages.

Observations

- Il est important de montrer la carte à tous les intervenants des différentes communes. La carte peut aussi être utilisée comme un outil de planification. Ainsi, tous les utilisateurs du terroir intercommunal peuvent utiliser la carte pour planifier leurs activités, notamment en ce qui concerne, par exemple, les plaines aménagées, les pâturages et les forêts.

OUTIL 25 :

Analyser les problèmes : la chaîne de conséquences

Introduction

L'exercice « chaîne de conséquences » est une méthode qui facilite les échanges sur les problèmes rencontrés, qui permet d'analyser leurs conséquences et de rechercher des solutions. Le travail en groupe et la visualisation (texte ou images) permettent d'obtenir de bons résultats.

Objectifs

- Connaître les conséquences des problèmes identifiés.
- Formuler des solutions qui ont un impact visible.

Comment procéder ?

- Former des sous-groupes de 10 personnes au maximum.
- Donner à chacun une grande feuille et des feutres.
- Demander à chacun de dessiner, en bas et à gauche de la feuille, l'image d'un habitant de la commune (c'est à eux de choisir : homme/femme, vieux/vieille, riche/pauvre, agriculteur/éleveur).
- Commencer par dessiner à côté de l'image le problème majeur de cette personne (voir figure 25.1). Si le groupe est analphabète, au lieu de noter, dessiner.
- Quelles sont les conséquences de ce problème ? Tirer une ligne et noter les conséquences du problème de cette personne. Continuer selon cette procédure, une chaîne de conséquences est ainsi créée.
- Quand la chaîne de conséquences est terminée, le groupe réfléchit à la question : comment et où la chaîne de conséquences négatives peut-elle être cassée ? Indiquer les solutions possibles sur la ligne entre deux conséquences.
- Chaque groupe présente son analyse en plénière. Les autres groupes posent des questions. Comparer les analyses des différents groupes et résumer les problèmes prioritaires et les solutions qui peuvent permettre de casser la chaîne de conséquences négatives.

Durée

- Elaborer la chaîne de conséquences en sous-groupes : 1 heure par image.
- Mise en commun en plénière et discussion : 1 heure.

Matériel/moyens financiers

- Grandes feuilles, feutres, scotch.

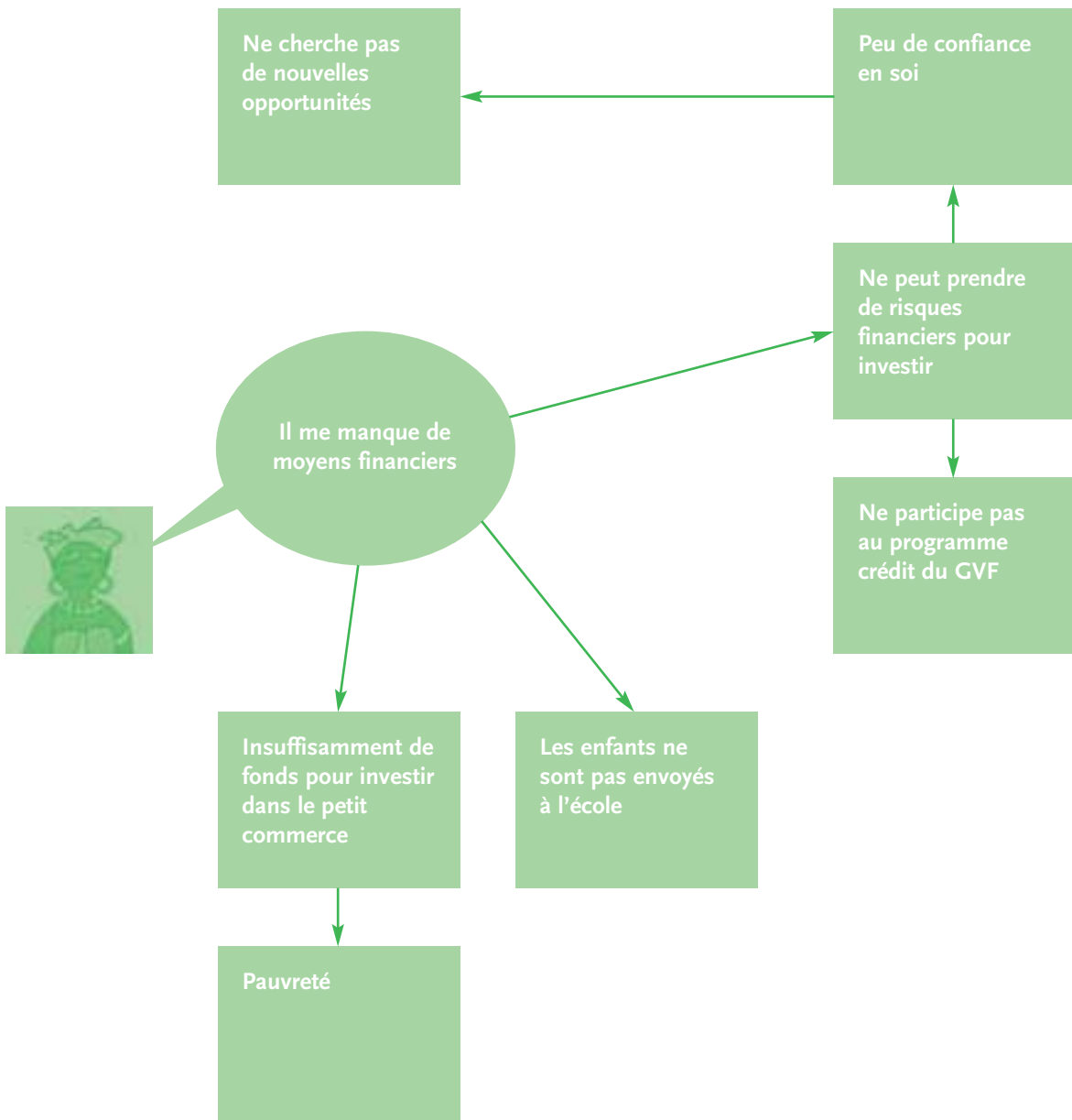
Comment continuer ?

- Utiliser les résultats de cet exercice comme apport pour la planification (outil 28 : choisir en étapes et outil 30 : voter).

Observations

- Il est conseillé de faire la chaîne de conséquences d'abord dans un sous-groupe homogène (genre, groupe socioprofessionnel, etc.) pour échanger ensuite sur les différentes perceptions.
- Il est également possible de faire l'analyse à partir d'une organisation ou de la commune.

FIGURE 25.1 :



Prendre des décisions

OUTIL 26 :

Favoriser la prise de décision participative

Introduction

Dans les communes, la prise de décision est un processus complexe. Ce processus renvoie à la qualité de la démocratie locale, de la transparence et de la participation. Pour susciter une plus grande participation à la prise de décision de la part de la population, il faut favoriser sa présence dans les réunions, veiller à ce que la procédure concernant la prise de décision soit claire, accompagner le processus et utiliser les outils qui favorisent cette participation. Il y a naturellement des limites à la participation et une procédure trop longue et compliquée peut ralentir le processus de prise de décision.

Objectifs

- Encourager les citoyens à échanger sur leurs choix et leurs préférences, leurs objectifs de développement et leurs intérêts.
- Faciliter un processus de prise de décision démocratique.

Comment procéder ?

La participation de la population

- Tout d'abord, il est important que le conseil communal décide de la procédure de consultation à suivre et de la participation de la population à la prise de décision.
- Inviter le groupe cible à participer à des rencontres (ceux qui sont intéressés ou concernés par la prise de décision) : hommes, femmes, jeunes, vieux, représentants des villages, groupes socioprofessionnels.
- Utiliser des canaux aptes à stimuler la participation des groupes cibles : des affiches comportant des textes ne sont pas adaptées à un groupe cible analphabète, les messages transmis pendant le marché ne parviennent qu'à ceux qui vont au marché.
- Il est important d'organiser les rencontres à un moment qui convienne aux groupes concernés compte tenu de leurs activités et de leurs moyens de déplacement.

La procédure

Être clair sur :

- la décision à prendre (par exemple : choix de l'emplacement de l'école)
- les étapes à suivre (comment va-t-on prendre la décision, dans combien de temps, qui peut participer, qui prend la décision finale ?)
- le statut de la décision
 - est-ce un conseil ? un conseil à qui ? qui a pris l'initiative de consulter la population ?
 - est-ce une décision prescriptible ? pour qui ?

Une facilitation adéquate

- Le facilitateur doit encourager la participation de tous. Il ou elle choisit des méthodes et outils qui favorisent la participation. Il/elle peut inviter des personnes réservées à donner leurs points de vue.

Des outils appropriés

Certains outils facilitent la participation à la prise de décision, notamment :

- la matrice de préférence avec ses pairs (outil 27)
- la pyramide des problèmes prioritaires (outil 29)
- le vote (outil 30)
- la recherche de solutions (outil 32)

Durée

- Préparation, procédure et invitation : une demi-journée.
- Réunion de décision participative : une demi-journée.

Matériel/moyens financiers

- Tableau noir, craie, papier, feutres.

Comment continuer ?

- Lorsque, dans les rencontres, la population s'est prononcée, il est conseillé de :
 - publier les décisions prises dans le journal communautaire, à la radio, par le griot, etc.
 - rédiger pour les autorités un compte-rendu dans lequel le choix et les arguments sont bien présentés et expliqués.
 - mettre en œuvre les décisions prises et tenir la population au courant des réalisations.

OUTIL 27 :

Faire des choix : la matrice de préférence

Introduction

Dans un processus participatif de prise de décision, il est important de disposer d'un outil permettant de faciliter un processus de choix en groupe. Dans un groupe, on compare les diverses possibilités, on formule des arguments pour et contre chacune d'entre-elles et on choisit celle qui apparaît la meilleure.

Objectifs

- Déterminer les actions et solutions prioritaires.

Comment procéder ?

- Définir clairement ses préférences. Par exemple : dans quel village faut-il organiser la foire ? Il ne faut pas avoir plus de 6 possibilités de choix. Dessiner une matrice (voir figure 27.1), inscrire le nom des villages sélectionnés et comparer les résultats. Si les participants sont analphabètes on peut utiliser des symboles.

FIGURE 27.1 :

1 Kala				
2 Barou	Barou			
3 Sinarou	Kala	Sinarou		
4 Dogbo	Kala	Dogbo	Sinarou	
5 Fila	Kala	Barou	Fila	Fila
	1 Kala	2 Barou	3 Sinarou	4 Dogbo

La préférence est donnée au village dont le nom apparaît le plus souvent. Ici, la préférence pour l'organisation de la foire tombe donc sur Kala (cité 3 fois).

- Demander aux participants, par pairs, de comparer les possibilités (problèmes, solutions, options, etc.) Les inciter à donner des arguments pour et contre et à indiquer leur ordre de préférences. Indiquer ces préférences sur la matrice.
- Procéder de même pour tous les problèmes, solutions, options.
- Compter combien de fois un problème, une solution, une option a été préférée à une autre et établir une hiérarchie.
- Tirer des conclusions et décider des suites.

Durée

- Réunion : 2 heures.

Matériel / moyens financiers

- Salle, lieu de rencontre, papier, feutres.

Observations

- La matrice peut être faite sur le sol et/ou avec des symboles.

OUTIL 28 :

Choisir par étapes

Introduction

La prise de décision n'est pas facile, surtout quand le cas est compliqué et quand des intérêts importants sont en jeu. On observe que certains dominent la discussion, que les alternatives sont floues et que certaines personnes ne parviennent pas à s'exprimer librement. Les défis que pose la prise de décision sont : la clarté des choix alternatifs présentés, la difficulté à se prononcer pour ou contre, la capacité à faire son choix en toute liberté. La prise de décision peut être facilitée par l'utilisation de cartes permettant de visualiser les choix à faire et de favoriser les échanges.

Objectifs

- Favoriser les échanges sur les décisions possibles.
- Faciliter une prise de décision dans laquelle la voix de chacun compte.

Comment procéder ?

Étape 1 : Définir le problème et les alternatives possibles

- Utiliser les résultats du brainstorming (outil 7.1), du metaplan (7.2), de la cartographie des idées (7.3) pour définir le problème et proposer diverses décisions possibles.
- Visualiser ces alternatives sur des cartes ou des affiches.

Étape 2 : Argumenter les choix

- Présenter les différentes alternatives.
- Demander aux participants de se regrouper en fonction de leurs préférences. Chaque sous-groupe prépare la défense de son choix et des questions à poser aux autres sous-groupes. Il s'agit de questions de clarification mais aussi de confrontation.
- Chaque groupe présente «les arguments en faveur de son choix ». Les autres participants peuvent poser des questions de clarification.

Étape 3 : Choix final

- Le facilitateur résume les débats, puis chaque participant réfléchit pendant 5 minutes sur son choix final.
- Chacun se regroupe autour de la carte ou de l'affiche qui représente son choix

Durée

- Rencontre : 3 heures.
- La durée dépend du nombre de participants, de la complexité du problème et du nombre de possibilités.

Matériel/moyens financiers

- Cartes ou affiches, feutres.

Comment continuer ?

- Restituer les résultats du débat au conseil communal.

Observations

- Cette approche encourage les parties prenantes à défendre leur cause, mais aussi à explorer d'autres alternatives. Cela peut augmenter les soutiens en faveur de la décision prise.
- Il existe un risque, à savoir que la répartition en sous-groupes renforce une position sur la défense d'une cause. Il appartient au facilitateur d'attirer l'attention sur ce point et d'encourager les participants à explorer d'autres possibilités et arguments.

OUTIL 29 :**Déterminer les priorités : la pyramide****Introduction**

Pendant le processus de planification, l'étape la plus importante pour la prise de décision est le choix des problèmes prioritaires. Le choix des soutiens et le choix entre diverses alternatives sont également importants. La pyramide est un outil qui permet de discuter des priorités en groupe. L'option choisie est placée en haut de la pyramide, la moins souhaitée en bas. Cela aide à visualiser les différentes options et facilite la discussion sur les choix et la communication entre les participants.

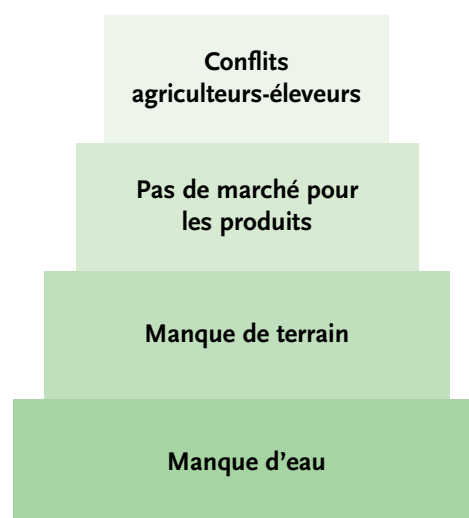
Objectifs

- Choisir les problèmes, solutions et alternatives prioritaires.

Comment procéder ?

- Travailler en séance plénière ou en plusieurs sous-groupes.
- Définir clairement la procédure à suivre et le statut du choix fait.
- Introduire le sujet sur lequel un choix est à faire. Par exemple : "quels sont les 5 problèmes prioritaires de la commune ?". Chaque sous-groupe procède d'abord un brainstorming sur le sujet. De quoi s'agit-il ? Chaque sujet, problème, solution ou alternative peut être présenté sur une carte par un symbole.
- Quand toutes les possibilités ont été passées en revue, le groupe commence à établir des priorités. Les participants sont invités à présenter les cartes indiquant leurs priorités et à argumenter leur choix (voir figure 29.1). Au fur et à mesure, classer les cartes en fonction des priorités. En discutant, le groupe peut être amené à modifier l'ordre des cartes.

FIGURE 29.1 :



- Le résultat final est présenté en plénière.
- Le travail en sous-groupes permet de discuter des résultats et d'arriver à une décision commune.

Durée

- Réunion : 1 à 2 heures.

Matériel / moyens financiers

- Salle, lieu de rencontre, cartes, feutres, tableau ou grandes feuilles.

Observations

- Afin de permettre à tous de s'exprimer librement, établir d'abord cette pyramide de priorités avec des sous-groupes homogènes (par exemple : jeunes, vieux, femmes ou différents groupes socioprofessionnels)
- Il est possible de faire une pyramide à propos des solutions prioritaires, des investissements à réaliser par la commune, etc.

OUTIL 30 :

Voter

Introduction

Au cours du processus de prise de décision, il sera nécessaire, à un certain moment, de voter pour ou contre les propositions. Avant de voter, il faut que les différentes propositions soient claires pour tous et encourager les échanges. Il faut aussi donner la possibilité d'amender les propositions. Il existe plusieurs méthodes pour voter. La procédure à suivre dépend du nombre de personnes présentes, du temps disponible et de l'importance que l'on donne aux échanges et à la création de nouvelles idées.

Objectifs

- Arriver à un choix démocratique de prise de décision.

Comment procéder ?

1. Vote à main levée

- Travailler en plénière avec un groupe pouvant aller jusqu'à 100 personnes.
- Définir clairement la procédure à suivre et le statut des choix à faire.
- Introduire les propositions et les choix à faire.
- Inviter les participants à donner leurs points de vues, leurs arguments.
- Avant de voter, présenter clairement les différentes alternatives. Si possible, noter les propositions sur le tableau.
- Demander aux participants de voter en levant la main. Noter le nombre de votes par proposition.

2. Matrice des votes

- Travailler en groupes de 20 personnes au maximum.
- Définir clairement la procédure à suivre et le statut du choix à faire.
- Présenter la question sur laquelle une décision doit être prise. Par exemple : dans quel quartier le nouveau marché doit-il être construit ?
- Noter sur une grande feuille les différentes possibilités (voir tableau 30.1).
- Clarifier, par le biais d'un brainstorming, les critères à respecter pour un bon emplacement du marché.
- Distribuer par critère aux participants des allumettes, grains ou petit cailloux qu'ils utiliseront pour indiquer, en donnant des "points", la proposition qu'ils préfèrent
- Calculer le nombre de points que chaque quartier a reçus et tirer des conclusions par rapport au choix : le quartier qui reçoit le plus de points a gagné. Il est aussi possible que certains critères aient un poids plus lourd que d'autres. C'est pourquoi il est conseillé de vérifier avec les participants s'ils sont d'accord avec la décision prise et d'ouvrir un débat.

Tableau 30.1 :

Critères	Quartier				
	A	B	C	D	E
Accessibilité					
Terrain ombragé					
Superficie du terrain					
Appui des notables					
Total					

Durée

- Réunion : 2 heures.
- S'il y a beaucoup de discussions, il est possible d'organiser une deuxième réunion avant la séance de vote.

Matériel / moyens financiers

- Salle, lieu de rencontre, tableau ou grandes feuilles, feutres.

Comment continuer ?

- Tout vote doit être suivi d'une décision sur les suites de la procédure.

Observations

- Voter à main levée est un acte public, or certaines personnes ne veulent pas se prononcer publiquement. Pour éviter cet écueil, on peut utiliser des bulletins de vote : chaque personne reçoit un bulletin et peut indiquer par une croix son choix. Si les personnes sont analphabètes, on peut utiliser des bulletins de différentes couleurs ou utiliser des symboles.

OUTIL 31 :

Comprendre la gestion du budget communal

Introduction

La situation financière de la commune est une des préoccupations importantes du conseil communal. Les aspirations peuvent-elles être satisfaites vu les faibles moyens financiers dont dispose la commune ? De fortes pressions sont exercées sur des ressources limitées. Nombre de groupes tentent d'influencer les élus pour satisfaire leurs préoccupations et demandes personnelles.

Par ailleurs, on observe que les responsabilités financières de la commune ne sont pas toujours claires. Souvent, la commune manque d'expérience en matière de gestion financière. Le conseil communal peut consulter la population sur les priorités budgétaires et sur les possibilités d'augmenter les revenus. Cela peut susciter des soutiens en faveur du budget communal et inciter à plus de discipline pour le paiement des impôts. Les échanges sur la question du porte-monnaie facilitent les débats sur les revenus et les dépenses de la commune.

Objectifs

- Favoriser les échanges sur la question des revenus et des dépenses de la commune et sur les priorités des différentes personnes et groupes en matière de budget communal.
- Donner des idées pour améliorer la situation financière de la commune.

Comment procéder ?

- Travailler avec un groupe de 5 à 20 personnes. Si le groupe est grand, il est conseillé de travailler en sous-groupes. Il faut un facilitateur indépendant pour favoriser les échanges.
- Choisir de préférence un groupe hétérogène composé de représentants de différentes organisations, associations, villages. Cette hétérogénéité permet d'échanger des points de vue et des choix différents.
- Demander à quelques élus d'être présents pour écouter. Cela facilite la suite et, de plus, permet au groupe de sentir que son travail est important.
- Présenter le budget communal de l'année antérieure :
 - les revenus, les différentes sources de revenus
 - les différents postes de dépenses
 - la couverture des dépenses par les revenus
 - les problèmes. Par exemple :
 - a. revenus limités (manque de discipline pour le paiement des taxes et impôts, manque de bailleurs de fonds, pauvreté de la population, etc.)
 - b. dépenses trop élevées (manque de discipline dans les dépenses, budget irréaliste, manque de suivi budgétaire, etc.).
- Visualiser les revenus à l'aide d'un porte-monnaie composé de cartes, cailloux ou graines qui représentent une certaine somme d'argent. La présentation est ainsi plus concrète, surtout pour ceux qui sont analphabètes. Indiquer le montant des revenus attendus.
- Elaborer des cartes, chaque carte représente un poste de dépenses (par exemple : routes, écoles, activités sociales, fonctionnement de la mairie, etc.).
- Demander aux participants de faire un budget pour l'année suivante en mettant un certain nombre de grains/cartes/cailloux sur une des cartes de dépenses et laisser le groupe faire la répartition à l'aide du porte-monnaie. Les règles du jeu :
 - pas plus de dépenses que des revenus
 - possibilité d'augmenter les revenus à condition d'indiquer par quels moyens on pense y parvenir.

- Le groupe présente le résultat final et la motivation du choix :
 - quels sont les postes prioritaires et pourquoi ?
 - comment, et où diminuer les dépenses ?
 - comment augmenter les revenus ?
- Le facilitateur peut stimuler la réflexion grâce aux questions suivantes :
 - vision de la commune et priorités budgétaires
 - faisabilité du budget et changements nécessaires dans la population, le conseil et la mairie
 - durabilité des revenus.
- Si c'est un travail en sous-groupes, présenter les résultats en séance plénière et comparer les différents résultats.
- Présenter les résultats des échanges au conseil communal.

Durée

- Préparation : 2 heures.
- Rencontre : 1 demi-journée.

Matériel/moyens financiers

- Cartes, cailloux, graines, papier, feutres.

Comment continuer ?

- Le conseil communal discute des résultats et des conséquences pour le budget final. Il informe le groupe de ce qu'il a été fait de leur contribution.
- Le conseil communal peut aussi inviter le groupe à assister à la réunion du conseil au cours de laquelle le budget sera discuté.
- Inviter la radio à présenter un compte-rendu des résultats du travail réalisé.

Observations

- Possibilité de remplacer le porte-monnaie par des gâteaux :
 - quelle partie du gâteau veut-on utiliser, dans quel but ?
 - comment agrandir le gâteau ?
 - comment diminuer les dépenses ?
- Utiliser des couleurs différentes pour les différents postes.

OUTIL 32 :

Faciliter la négociation de solutions consensuelles

Introduction

Chaque partie prenante à la prise de décision cherche à en tirer profit. Cela crée une situation de conflit dans laquelle une partie gagne et l'autre perd. Pour arriver à des solutions durables, il faut parvenir à un consensus. Un consensus est le résultat de négociations et d'échanges : chacune des parties donne et reçoit quelque chose (il y a à la fois gain et perte), toutes cherchent à trouver de nouvelles solutions et toutes sont gagnantes.

Il est souvent difficile d'arriver à un consensus. Les différentes parties sont bloquées par les positions qu'elles ont prises et les relations antérieures de manque de confiance. Il appartient au facilitateur d'organiser une rencontre, d'encourager les échanges et la réflexion sur le conflit et la recherche de solutions

Objectifs

- Apprendre à faciliter un processus de négociation pour arriver à un consensus.

Comment procéder ?

- Organiser une rencontre avec des personnes appartenant aux différentes parties en conflit ou aux différentes parties qui doivent trouver des solutions par consensus.
- Analyser la situation : former des sous-groupes homogènes composés des différentes parties prenantes et leur faire exprimer leurs positions et leurs intérêts.

Positions

Le point de vue, l'opinion, ce qu'on dit et ce qu'on fait.

Par exemple :

- Je vais couper le bois
- Je vais chasser les éleveurs de mon terrain
- Je vais interdire aux immigrants d'utiliser le puits

Intérêts

Les causes sous-jacentes aux positions.

Par exemple :

- Je n'ai pas les moyens financiers d'acheter du bois
- Les animaux mangent le mil dans mon champs
- Il y a trop d'immigrants, nous manquons de bons terrains et de sources d'eau

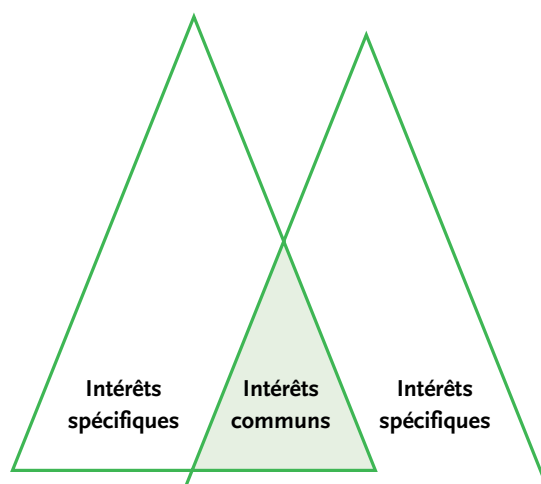
- Pour découvrir quels sont les intérêts, il faut connaître les raisons des positions : pourquoi veut-on couper le bois ? Le bois est-il insuffisant ? Manque-t-on de moyens financiers pour acheter du bois ? Je ne veux pas respecter des lois qui m'ont été imposées.
- Il est bon qu'un facilitateur accompagne le travail de groupe. Chaque sous-groupe présente son analyse en séance plénière et le facilitateur inscrit leurs idées sur le tableau sous forme de matrice (tableau 32.1).

TABLEAU 32.1 : MATRICE D'ANALYSE DES POSITIONS ET INTÉRÊTS

Parties en négociation	Positions	Intérêts

- Rechercher avec les parties prenantes, par groupes hétérogènes, quels sont leurs intérêts communs (figure 32.1). Puis présenter les résultats de la réflexion en séance plénière. A la fin de cette étape, les parties prenantes ont pris conscience de la nécessité de collaborer et des possibilités de collaboration.

FIGURE 32.1 :

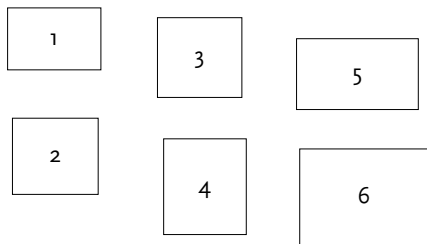


Source : ARED (1999)

- Recherche de solutions : rechercher en plénière les solutions possibles à l'aide du brainstorming. Noter toutes les solutions possibles sur un grand tableau. Faire une liste des priorités concernant les solutions en utilisant une grille des solutions prioritaires (tableau 32.2). Le facilitateur doit aider à approfondir la réflexion en posant des questions telles que : comment, pourquoi ?

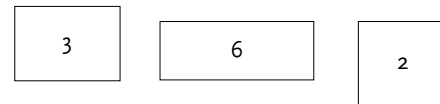
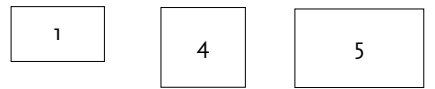
TABEAU 32.2 : GRILLE DE SOLUTIONS PRIORITAIRES :

Étape 1 : Liste des solutions possibles



Étape 2 : Solutions prioritaires

Plus prioritaires

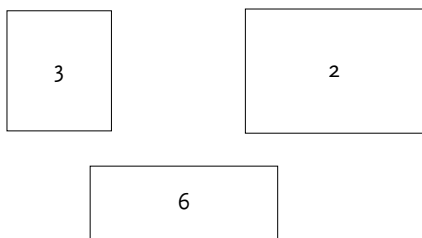
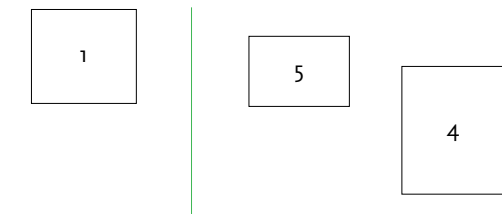


Moins prioritaires

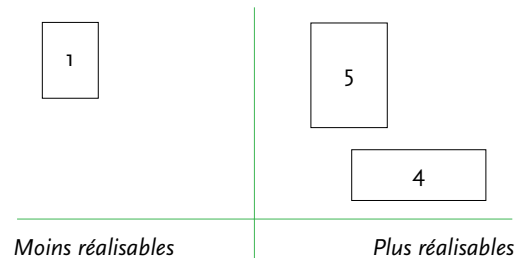
Étape 3 : Faisabilité des solutions les plus prioritaires

Moins réalisables

Plus réalisables

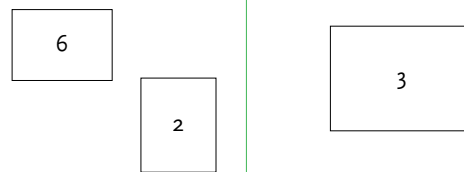


Étape 4 : Faisabilité des solutions les moins prioritaires



Moins réalisables

Plus réalisables



Source : ARED (1999)

- Décider ensemble :
 - quelles solutions veut-on mettre en pratique ?
 - comment le faire ?
 - qui seront les responsables de l'exécution ?
 - dans quel délai ?

Durée

- Réunion : 3 heures.

Matériel/moyens financiers

- Papier, cartes, feutres.

Comment continuer ?

- Suivre l'exécution des décisions prises.
- Organiser après quelques mois une rencontre pour évaluer les résultats.

Gérer les conflits

OUTIL 33 :

Etablir la matrice des conflits existants

Introduction

Dans la commune, il peut y avoir plusieurs conflits à la fois et ce, à plusieurs niveaux. Il peut y avoir des conflits liés à l'utilisation des ressources naturelles ou des infrastructures communautaires, des conflits concernant la planification ou l'utilisation de fonds, des conflits entre villages, à l'intérieur du conseil communal ou entre le maire et la communauté, etc. La résolution de conflits est délicate et nécessite une facilitation de qualité et particulièrement objective. Il n'est pas toujours facile de déterminer qui est la personne la mieux indiquée pour faciliter le processus de résolution des conflits, parfois c'est une personne extérieure à la commune, parfois il vaut mieux faire appel à un facilitateur de l'intérieur de la commune ou suivre les traditions. Il est conseillé d'attendre la demande d'intervention du conseil communal pour intervenir. Souvent, les conflits sont liés, ou bien un conflit peut en générer un autre. Il est conseillé de faire un inventaire de ces conflits pour pouvoir élaborer un schéma complet de gestion des conflits. La matrice proposée ici est un outil pratique pour faire cet inventaire.

Objectifs

- Etablir un inventaire des conflits existants, des parties prenantes et des causes de leurs conflits.
- Obtenir une image claire des conflits afin d'étudier les relations qui existent entre eux et d'élaborer un plan d'intervention.

Comment procéder ?

- Organiser une rencontre avec un groupe limité de personnes qui connaissent la commune sous différents angles.
- Définir d'abord le type d'informations que l'on veut obtenir. Par exemple (voir matrice 33.1):
 - les parties prenantes
 - les causes des conflits (ressources naturelles, infrastructures)
 - une brève description du conflit

MATRICE 33.1 : PARTIES PRENANTES ET CAUSES DES CONFLITS

Parties en conflits \ Causes de conflits	Causes de conflits							
	Terre	Eau	Pâturage	Forêt	Bétail	Ecol	Autorité	Puits
Entre éleveurs	Descrip- tion du conflit							
Éleveurs / agriculteurs								
Éleveurs / conseil communal								
Éleveurs / service d'environnement								
Entre villages A et B								

Source : ARED (1999)

- Échanger le maximum les informations concernant les conflits existants au sein de la commune.
- Noter les informations sur la matrice.
- Rechercher les relations entre différents conflits au niveau des parties prenantes (groupes dominants, genre, groupes venant de certains villages, etc.) et au niveau des causes des conflits.
- Inventorier les démarches de gestion de conflits déjà en cours et les intervenants dans la facilitation.
- Compléter les informations par des interviews avec les parties prenantes aux conflits.

Durée

- Inventaire des conflits et élaboration de la matrice : une demi-journée.
- Interviews pour collecter les informations manquantes : quelques jours.

Matériel / moyens financiers

- Tableau, papier, feutres.

Comment continuer ?

- A partir de la matrice, faire un plan de gestion des conflits :
 - quels sont les conflits prioritaires à résoudre ?
 - quelles sont les interventions possibles pour gérer les conflits ?
 - qui pourront être les intervenants pour gérer les différents conflits ?

Observations

- Modifier la matrice si d'autres informations sont nécessaires.

OUTIL 34 :

Proposer diverses approches de gestion des conflits

Introduction

Il existe plusieurs approches pour gérer un conflit, mais certaines sont plus performantes que d'autres. Cela dépend beaucoup des parties prenantes, de la compréhension que le facilitateur a du conflit, des traditions de gestion de conflits, etc. Quand il est demandé à un facilitateur d'intervenir dans un conflit, cet outil l'aide, en collaboration avec les différentes parties prenantes, à analyser les approches de gestion mise en oeuvre. A partir de cette analyse, le facilitateur peut élaborer des approches plus efficaces.

Objectifs

- Caractériser les types de conflits et les parties prenantes.
- Connaître les différentes approches de gestion des conflits.
- Être capable d'analyser les approches utilisées et leurs conséquences.
- Être capable de formuler des approches de gestion des conflits plus efficaces.

Comment procéder ?

- Avant de proposer une nouvelle approche, le facilitateur doit d'abord analyser attentivement les approches de résolution des conflits en cours. Pour recueillir les informations, il est important de se renseigner auprès de toutes les parties prenantes (voir outil 33). L'analyse des diverses approches est faite à l'aide de: (1) une liste de contrôle pour caractériser les conflits, (2) une matrice pour caractériser les approches de gestion des conflits et leurs résultats et (3) une matrice pour résumer les informations concernant l'approche en cours et proposer des améliorations.

1. Liste de contrôle pour caractériser un conflit

La réponse aux questions ci-dessous permet de caractériser les conflits.

Perception du conflit :

- de quoi s'agit-il ?
- est-ce réellement un conflit ?
 - selon qui ?
 - pourquoi est-ce considéré un conflit ?

Les parties prenantes au conflit :

- qui sont les parties prenantes au conflit ?
- ont-elles des objectifs, intérêts ou opinions différents dans ce conflit ?
- y a-t-il eu des discussions, des tensions, de la violence ?
- les parties prenantes considèrent-elles la situation comme une situation de conflits ? pourquoi oui ? pourquoi non ?
- quelles sont les relations hiérarchiques entre les parties prenantes ? quelle est l'importance de cette hiérarchie pour la collaboration ?
- y a-t-il des intérêts communs ? voient-elles ces intérêts communs ? veulent-elles collaborer ?

Le type de conflit :

- Conflit de type juridique : sur les procédures
- Conflit d'intérêts : sur les ressources limitées
- Conflit personnel : manque de respect de son identité, de ses qualités
- Conflit relationnel : manque de loyauté, de confiance.

Souvent, les conflits se situent à plusieurs niveaux : on discute sur les procédures, mais au fond, c'est d'un manque de respect et d'un manque de confiance qu'il s'agit. Si l'on veut réellement résoudre les problèmes, il faut approfondir les raisons du conflit.

2. Matrice pour caractériser les approches de gestion des conflits

La matrice ci-dessous (figure 34.1) aide à caractériser les différentes approches et leurs résultats. Suivant les caractéristiques du conflit, essayer de le situer dans la matrice.

FIGURE 34.1 : MATRICE DE CARACTÉRISTIQUES DES APPROCHES DE GESTION DE CONFLITS

Type d'approche / Caractéristiques	Forcer	Eviter	Chercher des compromis	Collaborer	S'accommoder
Description	Une partie oblige l'autre à accepter sa solution	On fait comme s'il n'a avait pas de conflits. On n'ose pas en parler parce que peur de perdre plus	Les deux parties donnent et reçoivent quelque chose. La base du compromis est l'intérêt commun (voir outil 35)	On cherche ensemble un consensus, une solution profitable à toutes les parties	Une partie s'adapte parce qu'elle pense être trop faible pour gagner
Résultats	Une partie gagne, l'autre perd	Une partie gagne, l'autre perd	Toutes les parties gagnent et perdent un peu.	Toutes les parties gagnent	Une partie gagne l'autre perd
Avantages	Solution rapide	Utile quand : - il y a de grands risques - le cas n'est pas très important - d'autres personnes savent mieux résoudre le problème - on peut prendre une décision plus tard, au moment où on aura plus d'informations disponibles	- aide à sortir d'une impasse - tout le monde gagne un peu, un peu est mieux que rien	- exploration conjointe de nouvelles approches - solution durable	- utile pour une situation harmonieuse - utile quand le cas n'est pas très important
Désavantages	Solution non-durable	- limite une recherche de solution créative - solution temporaire	- n'explore pas les causes profondes du problème	- requiert beaucoup de temps - demande la participation des autres	- une partie sacrifie son point de vue - limite une recherche de solution créative - quand on s'accommoder trop il y a un manque de respect des autres

3. Matrice d'analyse et d'amélioration des approches de gestion de conflits

Les résultats de l'analyse réalisée grâce à la liste de contrôle et à la matrice de caractérisation des approches peuvent être résumés dans une autre matrice (voir matrice 34.2 ci-dessous). Dans cette matrice, des propositions d'améliorations ou de changement d'approches peuvent être notées.

FIGURE 34.2 : MATRICE D'ANALYSE ET D'AMÉLIORATION DES APPROCHES DE GESTION DE CONFLITS

Conflits (type et description)	Parties prenantes	Approches de gestion de conflit en cours (type et description)	Résultats	Propositions d'améliorations

Durée

- Dépend de la complexité du conflit.

Matériel / moyens financiers

- Tout matériel qui permet de visualiser les conflits.
- Les matrices peuvent être tracées sur de grandes feuilles de papier.

Comment continuer ?

- Présenter le résultat de l'analyse et les propositions d'améliorations au conseil communal.

Observations

- Le facilitateur peut demander à une personne neutre et respectée par toutes les parties de faire avec elle l'analyse du conflit. Cette personne peut faciliter le processus de gestion des conflits.

OUTIL 35 :**Faciliter la recherche de compromis****Introduction**

Les conflits rendent les personnes « aveugles », elles ne voient que leur propre opinion. Les émotions gouvernent le débat. Les outils simples présentés ici utilisent l'humour et la légèreté pour favoriser la communication. Les parties prenantes sont encouragées à faire leur autocritique et à chercher ensemble des compromis durables.

Objectifs

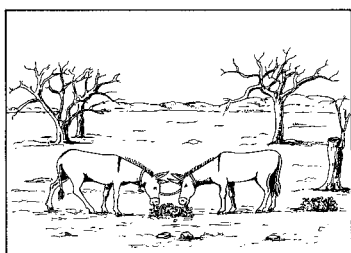
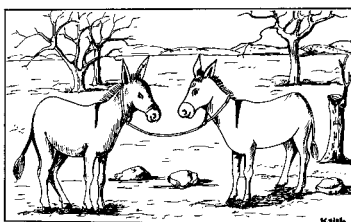
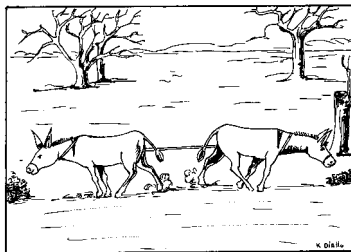
- Faire réfléchir les participants à leur comportement dans le conflit.
- Créer une ambiance plus constructive pour gérer le conflit.

Comment procéder ?**Préparation**

- Obtenir des informations sur le conflit, analyser le cas, repérer qui sont les parties prenantes (voir outils 33 et 34).
- Inviter les parties prenantes au conflit à participer à une rencontre.

Réunion

- Utiliser des caricatures :



Source : ARED (1999)

- Poser les questions suivantes :
 - *que voyez-vous ?*
 - *quel est le problème ?*
 - *quels sont les intérêts en jeu ?*
 - *qui gagne ? qui perd ?*
 - *que faire pour que les deux gagnent ?*
- Proposer le même type de discussion sur le conflit en cours.
- Éléments pour l'analyse du facilitateur.
 - Il faut communiquer (parler et écouter) pour faire connaître les intérêts des uns et des autres.
 - Il faut collaborer pour que les deux parties soient gagnantes : si on force une partie à accepter une solution cela peut avoir des conséquences graves : cette partie est mécontente et très souvent la solution n'est pas durable.

Durée

- Préparation : une demi-journée.
- Réunion : 3 heures.

Matériel / moyens financiers

- Salle de réunion, caricatures.

Comment continuer ?

- Faciliter la recherche d'un compromis : aider les parties à parvenir à un accord (contrat social). Être clair sur les responsabilités de chaque partie, le respect du compromis, la manière de l'assumer.

Observations

- A la place des caricatures, on peut utiliser des histoires (traditionnelles).
- Le facilitateur peut demander à une personne neutre et respectée dans la commune de faciliter le processus d'élaboration du compromis.

Suivre et évaluer

OUTIL 36 :

Faire l'analyse critique du plan de développement communal

Introduction

Pour atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés et prendre des décisions au moment opportun, le conseil communal, mais aussi les associations, les groupements, les services techniques doivent les avoir clairement définis et doivent avoir élaboré un plan d'action concret et réaliste. Si ce plan n'est pas réaliste, le risque est grand de travailler dans l'improvisation, de se laisser influencer par d'autres au lieu de tracer soi-même la route, d'arriver à une situation insatisfaisante et de conflits. Un plan constitue aussi une référence pour le suivi et l'évaluation du programme et contribue à l'apprentissage réciproque des membres de l'organisation. Une analyse critique du plan de développement doit faire ressortir ses qualités démocratiques, la transparence de la prise de décision, le niveau de participation. Elle permet une certaine flexibilité et une adaptation aux changements du contexte. L'analyse critique doit se faire de manière ponctuelle, quand l'exécution des activités ou la prise de décisions sont bloquées et quand le conseil communal se doit de réagir pour résoudre les problèmes et débloquer la situation. C'est donc une démarche différente du suivi continu ou des évaluations annuelles (voir outils 37, 38, 39).

Objectifs

- Décider de réviser le plan d'activités pour faire face à une situation bloquée.
- Formuler des objectifs pour la situation souhaitée.
- Inventorier les actions qui permettent d'atteindre ces objectifs.
- Améliorer le processus de prise de décisions.

Comment procéder ?

- L'analyse critique du plan de développement peut être organisée de façon ponctuelle après la planification. La nécessité de faire une analyse peut apparaître suite à des critiques formulées par la population, suite à un manque de fonds pour financer le plan prévu ou suite à d'autres changements dans le contexte de la commune (sécheresse, installation d'une ONG, blocages dans la prise de décisions, conflits sur les dépenses de la commune, manque de démocratie, etc.).
- La nécessité et les termes de références d'une analyse critique du plan de développement de la commune doivent être élaborés au cours d'une rencontre de sensibilisation du conseil communal. Il appartient au conseil de déterminer le mandat et le statut des groupes d'analyse et de leur faire des recommandations. Cette analyse peut se faire avec des groupes de 15 personnes au maximum. Ces groupes peuvent inclure ceux qui ont participé au recensement des problèmes et à la planification. Choisir de préférence des groupes mixtes (genre et socioprofessionnel) pour avoir des perceptions différentes. Une bonne facilitation est une condition importante pour favoriser les échanges et la créativité et promouvoir la participation de chacun.
- Plusieurs types d'analyse sont possibles : (1) analyse des problèmes et activités, (2) redéfinition des objectifs à court et à long terme, (3) analyse du processus de prise de décisions. Ces trois types d'analyse sont bien sûr liés mais leur priorité dépend des termes de références des groupes.

1. Analyse des problèmes prioritaires et des activités aptes à résoudre les problèmes

- Rappeler les problèmes prioritaires qui ont permis d'établir le plan d'action de la commune ainsi que la procédure suivie pour faire l'inventaire de ces problèmes. Si les problèmes ont été posés de façon imprécise, les analyser à nouveau en utilisant des méthodes telles que : metaplan (outil 7.2), brainstorming (outil 7.1), cartographie des idées (outil 7.3) ou chaîne de conséquences (outil 25).

- Analyser les relations entre problèmes et activités
 - Connait-on les causes des problèmes ?
 - Quelles sont les conséquences des activités menées et prévues pour les différents groupes, à court, moyen et long terme ?
 - Le plan d'action de la commune permet-il de résoudre les problèmes ou de supprimer leurs causes ?
 - Comment les problèmes prioritaires ont-ils été déterminés ? Le processus était-il démocratique ? Les préoccupations des groupes organisés de la commune, y compris des groupements féminins et des groupes marginaux ont-elles été prises en compte ?
 - Les revenus de la commune ont-ils permis d'exécuter le programme ? Les priorités ont-elles changées compte tenu du budget disponible ? Qui a pris la décision de changer les priorités ?

2. Redéfinir les objectifs à long et à court terme

- Analyser ou redéfinir les objectifs de développement afin de résoudre les problèmes, les blocages dans les activités de développement ou dans la prise de décisions ou afin d'accroître la démocratie. Un objectif peut être :
 - formulé en fonction de la situation souhaitée
 - lié au problème soulevé
 - spécifique (que veut-on exactement)
 - mesurable
 - ambitieux
 - réaliste
 - situé dans le temps (quand sera-t-il réalisé ?)
 - servir de référence pour le suivi-évaluation.
- Commencer par l'objectif à long terme et aborder ensuite en détail les objectifs à court terme.

Problèmes

1. La commercialisation des produits agricoles est difficile.
2. Conflits entre agriculteurs et éleveurs.
3. Les femmes ont peu d'influence sur le conseil communal.

Objectifs

1. En 2005, les producteurs de la commune seront satisfaits de la commercialisation des produits agricoles.
2. En 2003, les agricultures et les éleveurs coexisteront en paix.
3. En 2004, les intérêts des femmes seront suffisamment pris en compte au sein du conseil communal.

- Si nécessaire, proposer d'ajouter certaines activités au plan de développement afin d'avoir plus de chances d'atteindre les objectifs.

3. Analyse du processus de prise de décision

- Pour analyser le processus de prise de décision, il faut d'abord se demander s'il correspond aux souhaits exprimés ? Jusqu'ici, la prise de décision a-t-elle tenu compte des besoins de la population, des priorités ?
- Définir avec le groupe le type de prise de décision qui est nécessaire pour respecter le plan d'activités.
- Étudier ensemble comment améliorer la transparence, la qualité démocratique de la prise de décision.

Durée

- Préparation de la réunion du conseil communal : une demi-journée.
- Réunion du conseil communal : une demi-journée.
- Analyse critique du plan d'action de la commune : une journée.
- Présentation de l'analyse au conseil communal : une demi-journée.

Matériel/moyens financiers

- Papier, feutres, plan d'activités de la commune, rapport sur la planification initiale (procédure, outils utilisés, personnes et groupes associés).

Comment continuer ?

- Présenter l'analyse du plan d'activités au conseil communal ne veut pas dire critiquer le fonctionnement du conseil ou du maire mais proposer des améliorations afin d'accroître le processus démocratique. Quand le conseil est d'accord avec l'analyse, la présenter :
 - pendant une réunion d'information
 - par voie de presse
 - dans un bulletin d'information
 - par voie d'affiche sur le mur de la mairie
 - lors de réunions organisées dans les villages par les représentants de ces villages appartenant au groupe de travail.

Observations

- Pour que les résultats de l'analyse soient pris en compte, il est très important d'avoir l'autorisation préalable du conseil communal pour faire l'analyse critique du plan de développement de la commune.

OUTIL 37 :

Etablir un plan d'auto-suivi-évaluation

Introduction

Le conseil communal, les services techniques, les associations et des ONG établissent un plan d'activités afin de réaliser les objectifs qu'ils se sont fixés. Il est conseillé de mettre en place le même type de plan pour adapter, si nécessaire, les plans et approches et en tirer des leçons lorsque des problèmes se posent. Cela permet aux personnes et aux organisations d'améliorer la qualité de leur travail et de continuer à progresser.

Le suivi et l'évaluation sont deux processus différents : le suivi est un processus continu (on enregistre ce qui se passe au cours du temps) ; l'évaluation se fait à des moments ponctuels (à la fin de l'année, après une activité) pour apprécier la qualité et la quantité du travail accompli. Les données enregistrées pendant le suivi peuvent être utilisées pour l'évaluation. L'intérêt du processus est que les exécuteurs du programme font eux-mêmes le suivi-évaluation. L'apprentissage mutuel et en équipe est le but de cet auto-suivi-évaluation.

Objectifs

- Suivre dans le temps les activités.
- Enregistrer et apprécier l'avancement des activités par rapport à la planification.
- Apprécier les résultats des actions menées.
- Identifier les principaux problèmes rencontrés durant l'exécution de la planification.
- Tirer des leçons de sa propre pratique.

Comment procéder ?

Étape 1 : Sensibiliser à l'auto-suivi-évaluation

L'auto-suivi-évaluation ne peut réussir que lorsque les parties concernées en comprennent la nécessité et se rendent compte que l'organisation utilise les résultats pour progresser. Avant d'introduire un système d'auto-suivi-évaluation, il faut d'abord motiver les parties concernées.

- Un plan de suivi-évaluation peut se faire au niveau du conseil communal, d'un service technique, d'une association, d'une ONG, etc.
- Motiver les parties concernées à l'auto-suivi-évaluation :
 - qu'est-ce que c'est ?
 - l'auto-suivi-évaluation et l'apprentissage mutuel
 - les tâches et responsabilités de chacun
 - le temps et les moyens disponibles

Pourquoi évaluer ?

1. Voir les résultats (q'avons-nous pu réaliser).
2. Mesurer l'avancement (où en est-on dans la réalisation des objectifs ?).
3. Identifier les forces et faiblesses (afin de renforcer le programme ou l'organisation).
4. Apprécier l'efficacité du programme (le programme a-t-il permis une amélioration de la situation ?).
5. Apprécier les investissements (les investissements en temps et en moyens financiers sont-ils raisonnables compte tenu de résultats ?).
6. Obtenir de informations pour pouvoir mieux planifier dans l'avenir.

Étape 2 : Faire un plan d'auto-suivi-évaluation

- Décider en équipe du plan de suivi-évaluation à réaliser. Voir les listes 1 et 2 pour les éléments à prendre en compte.

Liste 1 pour faire un plan de suivi

1. Quel est le but du suivi ?
2. Qu'est-ce qu'on veut suivre ?
 - Le plan d'activités
 - Son propre fonctionnement
 - La qualité de la démocratie locale
3. Qui va faire le suivi ?
 - Une équipe de suivi
 - Quelques responsables
 - Le conseil communal
4. Comment : quels sont les outils et méthodes utilisés ?
 - Cahier de suivi (outil 38)
 - Échanges à l'aide d'une liste de contrôle (outil 39)
 - Indicateurs de suivi (outil 38)
5. Fréquence ?
 - Tous les jours
 - 1 fois par semaine
 - 1 fois par mois
 - Après chaque activité
6. Comment échanger les données du suivi ?
 - Pendant des réunions régulières
 - Rapport écrit

Liste 2 pour faire un plan d'évaluation

1. Quel est le but de l'évaluation ?
2. Qu'est-ce qu'on veut apprécier ?
 - ▶ Le plan d'activités :
 - l'avancement des activités selon la planification (la quantité)
 - la qualité des résultats
 - la réalisation des objectifs visés (l'impact des activités)
 - les succès et les problèmes
 - ▶ Le fonctionnement de l'organisation :
 - la quantité de travail fait
 - la qualité du travail fait
 - la collaboration en équipe
 - l'apprentissage en équipe
 - les succès et les problèmes
3. Qui fait l'évaluation ?
 - Une équipe d'évaluation
 - Quelques responsables
 - Le conseil communal
4. Comment : quels sont les outils et méthodes utilisés ?
 - ▶ Listes de contrôle pour l'évaluation (outil 39)
 - ▶ Interviews
 - ▶ Photos, cartes de la commune (outil 22)
 - ▶ Transect (outil 23)
 - ▶ Réunion publique (outil 40)
 - ▶ Théâtre (outil 9)
5. Quand ?
 - A la fin d'une période (trimestre / année, etc.)
 - A la fin d'une activité
6. Comment communiquer les résultats de l'évaluation ?
 - Réunion publique
 - Rapport écrit
 - Communiqué par voie de presse

Étape 3 : La mise en œuvre

- Il existe différentes méthodes et outils (outils 38 et 39).

Étape 4 : Évaluer le plan de suivi-évaluation

- Échanger au sein de l'équipe pour voir :
 - si le plan de suivi-évaluation était adapté aux besoins de l'organisation ; quels sont les changements à proposer ?
 - ce que l'on a appris du suivi-évaluation :
 - au niveau des activités
 - au niveau du fonctionnement de l'organisation.

Durée

- Définition d'un plan de suivi-évaluation au niveau du conseil communal : 1 journée.
- Mise en œuvre du plan : le suivi durant toute l'année et l'évaluation à des moments précis.

Matériel/moyens financiers

- Papier, feutres, plan d'activités de la commune.

Comment continuer ?

- Utiliser les résultats du suivi-évaluation pour améliorer la planification des activités et le fonctionnement de l'organisation.

OUTIL 38 : Utiliser un cahier de suivi

Introduction

Le cahier de suivi est un des outils les plus performants pour le suivi du plan d'activités de la commune. Le contenu d'un cahier de suivi doit être approprié au plan d'activités. Il est fonction des objectifs visés, de l'objet du suivi (activités, fonctionnement de l'organisation, etc.), du temps et des moyens disponibles, de l'expérience et du niveau d'éducation de ceux qui font le suivi.

Objectifs

- Déterminer le contenu d'un cahier de suivi.
- Etablir un plan d'utilisation du cahier de suivi et l'intégrer dans le plan de suivi-évaluation.

Comment procéder ?

- Pendant une réunion du conseil communal ou une réunion avec une équipe de suivi mise en place par le conseil communal, déterminer le contenu d'un cahier de suivi des activités en y incluant les indicateurs de progrès ou de performance à appliquer (tableau 38.1).
- Le conseil ou l'équipe de suivi élaborent aussi un programme et désignent tous ceux qui ont un rôle à jouer dans l'exécution du programme et qui doivent remplir le cahier de suivi.
- Les informations demandées dépendent du but du suivi et des activités et peuvent faire l'objet d'échanges pendant les réunions communes. Échanger surtout sur les succès, les contraintes et les problèmes à résoudre. Voir ensemble comment s'entraider pour résoudre les problèmes.

TABLEAU 38.1 : CAHIER DE SUIVI

Date	Activité	Indicateurs	Prévu	Réalisé	Écart (entre prévu et réalisé)	Observations, explications, actions à entreprendre

Durée

- Le suivi est une activité permanente.

Matériel /moyens financiers

- Cahier, stylos.

Comment continuer ?

- Utiliser les informations du suivi pour adapter la planification et résoudre les problèmes soulevés.
- Les données constituent aussi un apport pour l'évaluation.

Observations

- Disposer d'espaces libres dans le cahier pour noter de nouvelles données pendant la réunion.
- Avec des personnes analphabètes, il est conseillé d'utiliser des listes ou de prévoir des cahiers comportant des images.

OUTIL 39 :

Etablir une liste de contrôle pour l'évaluation du plan de développement communal

Introduction

Le plan de développement communal guide la commune pour la réalisation de ses objectifs à court terme et pour sa vision à long terme. Il doit être souple, s'adapter aux changements de la situation, tels que : mauvaises récoltes, baisse des revenus de la commune, bailleurs de fonds qui veulent investir dans la commune, autres priorités politiques au niveau national. Chaque année, il faut évaluer l'état des réalisations prévues dans le plan pour voir si on est sur la bonne voie et pour prendre des décisions sur les suites à donner. L'établissement d'une liste de contrôle peut aider à faire cette évaluation et est une activité préalable à la réunion de bilan publique (outil 40).

Objectifs

- Enregistrer et apprécier les réalisations du plan de développement au niveau quantitatif et qualitatif.
- Identifier les principaux problèmes.
- Faire des propositions afin d'améliorer le plan de développement communal.

Comment procéder ?

Étape 1 : Définir les critères d'évaluation du plan de développement

- Le conseil communal établit une liste de contrôle pour évaluer l'état des réalisations du plan de développement communal.

Les résultats

- Quelles sont les réalisations ?
 - *Infrastructures* (routes, marchés et boutiques, écoles, centres de soins de santé primaires)
 - *Activités communales* (rencontres et activités communales, création et fonctionnement des organisations communales)
 - *Fonctionnement des services communaux*
 - *Fonctionnement du conseil communal*
 - *Activités de communication, concertation et information*
 - *Activités intercommunales*
- A-t-on pu réaliser ce qui était prévu (utiliser le cahier de suivi et les indicateurs de performance) ?
- Qui profite de ces réalisations ? Différencier selon le genre, le village, les groupes socioprofessionnels, les groupes ethniques. Comment les résultats sont-ils appréciés par ces mêmes groupes ?
- Qu'est-ce qui n'a pu être réalisé ? Pourquoi ? (problèmes, contraintes, rencontres ; manque de fonds, manque de soutiens, planning trop ambitieux)
- A-t-on pu financer le plan ? Comparer les revenus et les dépenses prévus aux revenus et dépenses réels. Quelles sont les différences ? Quelles sont les raisons de ces différences ?

Les effets et l'impact

- Quels sont les effets des réalisations à long terme ? Différencier selon le genre, le village, les groupes socioprofessionnels, les groupes ethniques.
- Ces résultats contribuent-ils à la réalisation des objectifs et à la vision à long terme ? Quels sont les problèmes qui se posent ?
- *Infrastructures communales* : répartition entre les différents villages, accessibilité aux infrastructures.
- *Conscience communale* : harmonie, sécurité, participation active de la population.
- *Lutte contre la pauvreté* : qui sont les pauvres de la commune ? quels sont les effets du plan pour les pauvres de la commune ?
- *Environnement durable* : répartition des terrains, gestion des sources d'eau et des forêts communes.
- *Budget de la commune* : transparence et durabilité.

Les solutions proposées

- Changements à proposer pour le plan de développement de la commune et le plan d'activités de l'année suivante.

Étape 2 : Recueillir des informations

- Pour préparer la réunion publique de bilan (outil 40), des réunions d'évaluation seront organisées avec la population (associations, groupes socioprofessionnels, groupes villageois) et les services techniques. Utiliser la liste de contrôle comme référence pendant ces réunions. La deuxième source d'information pour la liste de contrôle sont le cahier de suivi (outil 38) et éventuellement des activités ponctuelles d'analyse critique (outil 36).

Durée

- Etablir la liste de contrôle : rencontre de 3 heures.
- Réunions pour recueillir des informations : plusieurs réunions pendant une période de 2 semaines.
- Analyse du cahier de suivi : 2 jours.

Matériel/moyens financiers

- Papier, stylos, moyens pour recueillir des informations et des données, moyens pour organiser les réunions d'évaluation.

Comment continuer ?

- Faire un rapport d'évaluation basé sur les informations recueillies à l'aide de la liste de contrôle. Le conseil communal doit approuver le rapport avant sa présentation en réunion publique de bilan.

OUTIL 40 :

Organiser une réunion publique de bilan

Introduction

A la fin de chaque année, il est conseillé d'organiser des réunions de bilan avec la population et le conseil communal. Pendant ces réunions de bilan, le conseil communal et le maire demandent à la population ce qu'elle pense des réalisations. Cela suscite des soutiens pour le travail de la commune et forge une conscience communale. Les informations à communiquer pendant la réunion de bilan peuvent être recueillies à l'aide de la liste de contrôle (outil 39).

Objectifs

- Informer la population des réalisations faites dans la commune dans le cadre du plan de développement communal.
- Informer la population sur les problèmes rencontrés.
- Demander à la population comment elle évalue les réalisations et les propositions faites pour améliorer le plan de développement communal.

Comment procéder ?

- Le conseil communal et le maire préparent les réunions publiques de bilan en utilisant la liste de contrôle, l'analyse des cahiers de suivi et les réunions d'évaluation organisées avec les différents groupes (outil 39). Le conseil (en collaboration avec l'équipe d'évaluation) remplit un tableau simple de bilan annuel (tableau 40.1).

TABLEAU 40.1 : BILAN ANNUEL

Activité	Indicateur	Prévu	Réalisé	Appréciation (par les groupes de la commune et les services techniques)	Difficultés	Proposition pour l'année à venir

- Organiser une réunion publique, à un moment et dans un endroit qui facilitent la participation d'un grand nombre d'habitants.
- Le maire présente le bilan annuel.
- Laisser du temps à la population pour :
 - poser des questions
 - exprimer ses critiques
 - faire des propositions
- Il est important que le maire et les élus écoutent et répondent ouvertement à la population. Ne pas faire de fausses promesses.

Durée

- Réunion: 3 heures.

Matériel/moyens financiers

- Un endroit pour tenir une réunion.

Comment continuer ?

- Utiliser le feed-back de la population pour évaluer les résultats de la réunion de bilan organisée par le conseil communal
- Présenter le compte-rendu de la réunion de bilan à la radio et par voie d'affiche sur le mur de la mairie.

Observations

- Il est important que la présentation des résultats du bilan annuel soit faite de manière claire et simple. Essayer de visualiser les résultats sur de grandes feuilles ou de préparer à l'avance une communication qui sera distribuée aux participants à la réunion de bilan.

Références et lectures complémentaires

Références :

Agossou V., Baltissen G., Béavogui L., Blokland A., Glounaho D., Kébé D., Somda D., Rafaranivomihamina Y. et J. Weetjens, 1999. Participation Villageoise au Développement Rural. Manuel du Praticien, Guide du Formateur, Outils. Réseau africain sur les Approches Participatives. KIT/Banque Mondiale

ARED, 1999. Recherche et maintien de la paix. Stratégies pour une gestion alternative des conflits. ARED/GTZ, Dakar, Sénégal.

Lectures complémentaires :

Centre Djoliba:

Guide de formation au diagnostic communal.- Bamako : Centre DJOLIBA, 2001. 56 p.

DNCT (Direction Nationale des Collectivités Territoriales) :

Outil d'auto-évaluation assistée des performances des collectivités territoriales, en collaboration avec la SNV.

Auteurs

Augustin **Cissé** est juriste et sociologue du développement spécialisé dans la formation des agents de développement, notamment dans les domaines de la planification locale et stratégique, du développement institutionnel et du renforcement organisationnel, du suivi participatif et de l'auto-évaluation des groupements de base. Il a formé plusieurs cadres d'ONG et d'Associations d'appui au développement au Mali et dans la sous-région et a participé à la conception de plusieurs guides et manuels de formation dans le domaine du développement social. Depuis 1987, il travaille au Centre DJOLIBA où il occupe aujourd'hui le poste de Directeur des Programmes et Projets.

Contact : Augustin Cissé, CENTRE DJOLIBA, BP 298, Bamako, Mali
Téléphone : (223) 222 83 32. Fax : (223) 222 83 32. E-mail : djoliba@malinet.ml

Hubert **Diabaté** est socio-économiste et spécialiste de développement local. De 1992 à 1997, il a travaillé dans les ONG nationales et internationales au Mali comme chargé de programme de développement et d'appui aux ONG. De 1997 à nos jours, il travaille dans l'appui aux ONG et aux collectivités décentralisées dans divers domaines comme, la planification, le suivi, l'évaluation du développement local, le renforcement de la démocratie locale et de la bonne gouvernance, les analyses institutionnelles, la gestion des conflits etc.. Hubert est actuellement formateur et chef du département formation du Centre DJOLIBA.

Contact : Hubert Diabaté, CENTRE DJOLIBA, BP 298, Bamako, Mali
Téléphone : (223) 222 83 32. Fax : (223) 222 83 32. E-mail : djoliba@malinet.ml

Désiré **Ballo** est juriste de formation. Depuis 1995, il travaille dans le domaine du développement au Mali. Il a collaboré avec plusieurs bureaux d'études, ONG nationales et internationales à la mise en œuvre des expériences en recherches participatives et formation sur les questions de décentralisation et de renforcement des capacités des acteurs engagés dans le processus de décentralisation au Mali. Membre du réseau de formateurs des acteurs du grand public de la décentralisation au Mali, il est aujourd'hui Assistant de Projets à la Direction des Programmes et Projets du CENTRE DJOLIBA.

Contact : Désiré Ballo, CENTRE DJOLIBA, BP 298, Bamako, Mali
Téléphone : (223) 222 83 32. Fax : (223) 222 83 32. E-mail : djoliba@malinet.ml

Gerard **Baltissen** est agronome de formation et spécialisé dans les approches participatives de recherche et vulgarisation agricole, gestion des ressources naturelles et décentralisation en milieu rural. Il travaille depuis 1988 en Afrique dans des programmes et projets de recherche-action et de vulgarisation. Il est actuellement basé au KIT à Amsterdam, Pays Bas comme formateur et appuie des programmes de développement rural.

Contact : Gerard Baltissen, KIT, PO Box 95001, 1090 HA Amsterdam, Pays-Bas.
Téléphone : (31)20 5688 219. Fax : (31)20 568 8498. E-mail : g.baltissen@kit.nl

Marleen **Heus** est formatrice de l'Institut Royal des Tropiques (KIT) à Amsterdam. Elle est spécialiste dans les domaines suivants: communication, éducation des adultes, développement et renforcement institutionnel et organisationnel et fonctionnement du conseiller dans ce processus. Elle travaille depuis 1977 dans la sous région. Présentement elle donne des formations pour des conseillers des ONG et des services étatiques.

Contact: Marleen Heus, KIT, PO Box 95001, 1090 HA Amsterdam, Pays-Bas.
Téléphone: (31) 20 5688291 Fax: (31) 20 568 8565

Thea **Hilhorst** est socio-économiste. Elle travaille depuis 1993 dans la sous-région, notamment au Mali et au Burkina Faso, et a géré une série de programmes de recherche-action et de réseaux cherchant à informer les décideurs politiques de thèmes comme la décentralisation rurale, l'économie locale, la gestion des ressources naturelles et de questions environnementales. Présentement, elle est basée au KIT à Amsterdam, Pays-Bas. Elle est aussi chercheur associé avec l'International Institute for Environment and Development (IIED) qui a son siège à Londres.

Contact : Thea Hilhorst, KIT, PO Box 95001, 1090 HA Amsterdam, Pays-Bas.
Téléphone : (31)20 5688 501. Fax : (31)20 568 8498. E-mail : t.hilhorst@kit.nl