



République du Sénégal

Un Peuple – Un But – Une Foi

MINISTÈRE DE L'AMÉNAGEMENT DU  
TERRITOIRE ET DES COLLECTIVITÉ LOCALES

DIRECTION DE LA FORMATION  
ET DE LA COMMUNICATION

**PNDL**

PROGRAMME NATIONAL  
DE DÉVELOPPEMENT LOCAL



# **DOCUMENT DE STRATÉGIE DE FORMATION ET DE COMMUNICATION DES ACTEURS DE LA DÉCENTRALISATION ET DU DÉVELOPPEMENT LOCAL**

MARS 2012

## Sommaire

---

Sigles et abréviations.....	4	Chapitre VIII : Mécanisme de suivi-évaluation.....	33
Mot de la Directrice de la Formation et de la Communication.....	6	1.1 Le suivi-supervision.....	33
Mot du Secrétaire Exécutif.....	7	1.2. Contenus de la formation.....	33
Introduction générale.....	8	<b>DEUXIÈME PARTIE : LA STRATÉGIE DE COMMUNICATION.....</b>	<b>34</b>
<b>PREMIÈRE PARTIE : LA STRATÉGIE DE FORMATION.....</b>	<b>9</b>	<b>Chapitre I : Conceptualisation.....</b>	<b>35</b>
<b>Chapitre I : Contexte et justification.....</b>	<b>11</b>	1.1. Enjeu.....	35
1.1. Contexte.....	11	1.2. Contexte.....	35
1.2. Justification.....	14	1.3. Diagnostic communicationnel.....	36
<b>Chapitre II : Principes directeurs, objectifs et cibles.....</b>	<b>15</b>	<b>Chapitre II : Objectifs et méthodologie.....</b>	<b>38</b>
1.1. Principes directeurs.....	15	1.1. Objectifs.....	38
1.2. Objectifs.....	15	1.2. Méthodologie.....	38
1.3. Cibles.....	16	<b>Chapitre III : Stratégie de communication.....</b>	<b>41</b>
<b>Chapitre III : Orientations et stratégies.....</b>	<b>17</b>	1.1. Déclinaison de la stratégie.....	41
1.1. Orientations.....	17	1.2. Ciblage et segmentation des acteurs.....	43
1.2. Stratégies.....	17	1.3. Identification des rôles des acteurs et modalités pratiques.....	45
<b>Chapitre IV : Schéma de pilotage de la stratégie de formation.....</b>	<b>19</b>	<b>Chapitre IV : Mise en œuvre de la stratégie de la communication.....</b>	<b>47</b>
1.1. Mise en place d'un Dispositif institutionnel de coordination.....	19	1.1. Principes.....	47
1.2. Création d'un Centre national de Formation.....	21	1.2. Supports d'Information et de Communication.....	48
<b>Chapitre V : Axes et contenus de la formation.....</b>	<b>23</b>	<b>Chapitre V : Mécanisme de suivi-évaluation.....</b>	<b>50</b>
1.1. Axes de la formation.....	23	1.1. stratégie de communication par cibles/outils à concevoir.....	52
1.2. Contenus de la formation.....	25	1.2. Cadre logique de mise en œuvre.....	54
<b>Chapitre VI : Mise en œuvre de la stratégie de formation.....</b>	<b>28</b>	1.3. démarche.....	55
1.1. Schéma de mise en œuvre de la formation.....	28	1.4. des indicateurs de suivi-évaluation.....	59
1.2. Cycle de formation des élus locaux.....	31	<b>Annexes.....</b>	<b>62</b>
<b>Chapitre VII : Financement de la formation.....</b>	<b>32</b>		

## LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

<b>ADEL</b>	Programme d'Appui au Développement Local
<b>ADM</b>	Agence de Développement Municipal
<b>AFDS</b>	Agence Française de Développement
<b>AMS</b>	Association des Maires du Sénégal
<b>ANCR</b>	Association Nationale des Conseils ruraux
<b>ARD</b>	Agence Régionale de Développement
<b>ARS</b>	Association des Régions du Sénégal
<b>CADL</b>	Centre d'Appui au Développement Local
<b>CAEL</b>	Cellule d'Appui aux Elus locaux
<b>CL</b>	Collectivité Locale
<b>CMC</b>	Centre de ressources Multimédia communautaires
<b>CNF</b>	Comité National de Formation
<b>CONGAD</b>	Conseil des ONG d'Appui au Développement
<b>CPD</b>	Communication participative pour le Développement
<b>CRF</b>	Comité Régional de Formation
<b>CTF</b>	Comité Technique de Formation
<b>DFC</b>	Direction de la Formation et de la Communication
<b>DGL Felo</b>	Programme d'Appui à la Décentralisation et à la Gouvernance locale
<b>DNPF</b>	Dispositif National Paritaire de Formation
<b>ENDA- ECOPOP</b>	Organisation internationale ENDA Tiers Monde : Économie Populaire
<b>FAF</b>	Fonds d'Appui à la Formation
<b>FDD</b>	Fonds de Dotation de la Décentralisation
<b>FECL</b>	Fonds d'Équipement des Collectivités locales
<b>FENU</b>	Fonds d'Équipement des Nations Unies
<b>MAP</b>	Méthodes Avancées de Participation
<b>MDCL</b>	Ministère de la Décentralisation et des Collectivités Locales
<b>ME</b>	Ministère de l'Éducation
<b>METFP</b>	Ministère de l'Enseignement technique et de la Formation Professionnelle
<b>NTIC</b>	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
<b>OCB</b>	Organisation Communautaire de Base
<b>OMD</b>	Objectifs du Millénaire pour le Développement

<b>ONG</b>	Organisation Non Gouvernementale
<b>PADDEL</b>	Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement Local
<b>PADELU</b>	Programme d'Appui au Développement local urbain
<b>PADMIR</b>	Programme d'Appui à la Décentralisation en milieu rural
<b>PAEL</b>	Programme d'Appui aux Elus locaux
<b>PLC</b>	Plan Local de Communication
<b>PLD</b>	Plan Local de Développement
<b>PNF</b>	Plan National de Formation
<b>PNDL</b>	Programme National de Développement Local
<b>PNIR</b>	Programme National d'Infrastructures Rurales
<b>PNUD</b>	Programme des Nations unies pour le Développement
<b>PRECAE GRN</b>	Programme de Renforcement des Capacités des Elus en Environnement et Gestion des Ressources Naturelles
<b>PRO-CR</b>	Programme d'Appui aux Communautés Rurales
<b>PRODEL</b>	Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement Local
<b>PSIDEL</b>	Programme de Soutien aux Initiatives de Développement Local
<b>PTF</b>	Partenaires Techniques Financiers
<b>SCBFD</b>	Sous-comité des Bailleurs de Fonds en Décentralisation
<b>SFD</b>	Système Financier Décentralisé
<b>SNC</b>	Stratégie Nationale de Communication
<b>SNF</b>	Stratégie Nationale de Formation
<b>SNFC</b>	Stratégie Nationale de Formation et de Communication
<b>STD</b>	Services Techniques Déconcentrés
<b>UAEL</b>	Union des Associations d'Élus locaux
<b>UEMOA</b>	Union Économique et Monétaire Ouest africaine
<b>USAID</b>	Agence des États Unis pour le Développement International

## MOT DE MADAME LA DIRECTRICE

La régionalisation, effective depuis 1996 avec les lois n°96-06 et n°96-07 du 22 mars 1996 portant respectivement Code des Collectivités locales et transfert de compétences aux régions, aux communes et aux communautés rurales, constitue une étape importante qui renforce le dispositif de la décentralisation au Sénégal.

La libre administration de ces Collectivités locales constitue un principe fondamental qui repose sur une responsabilisation plus accrue des élus locaux dans la conception, la programmation et la mise en œuvre d'actions de développement économique, social, éducatif, et culturel.

Le succès d'une telle mission passe nécessairement par la réussite du double pari celui de la formation et de la communication qui permettent de disposer de ressources humaines de qualité impliquées dans tout le processus.

La formation aide, en général, ces différents acteurs, à s'acquitter convenablement de leurs rôles et responsabilités dans la mise en œuvre de la politique de décentralisation, et, en particulier, les élus locaux, à disposer de compétences (savoirs, savoir-faire et savoir être) pour décider et agir avec responsabilité conformément à l'idée dégagée dans l'article 9 de la loi n°96-06 du 22 mars 1996 in fine qui pose la problématique de la formation en terme de droit comme suit : « les élus des collectivités locales ont droit à une formation adaptée à leur fonction pour accomplir leurs missions ». Il incombe ainsi à l'Etat de créer les conditions d'exercice de cette formation en en assurant l'orientation, l'exécution, le suivi et l'évaluation des actions menées.

L'état des lieux effectué dans le cadre du secteur a souvent fait apparaître des interventions diverses, parfois inefficaces. Ce constat a également été effectué lors des Assises de la Décentralisation tenues en novembre 2007, à Dakar. Parmi les contraintes de la mise en œuvre de la politique de décentralisation figure en bonne place le déficit de formation et d'information des différents acteurs impliqués à savoir les élus, les leaders, les membres de la Société civile, les populations, les personnels des trois ordres de Collectivités locales et les agents de l'Etat aux niveaux central et déconcentré.

Aujourd'hui la volonté politique de mieux gérer la formation et la communication dans le secteur de la décentralisation est encore plus affirmée avec la création de la Direction de la Formation et de la Communication (DFC) au sein du Département ministériel à qui incombe le rôle de pilotage de formation et du développement des acteurs impliqués dans le processus de décentralisation.

Fort de ce principe, la Direction de la Formation et de la Communication (DFC), en sa qualité d'agence d'exécution (AGEX) du PNDL, a élaboré ce présent document de Stratégie nationale de Formation et de Communication (SNFC).

Dans l'espoir que cet outil d'orientation stratégique aidera à une meilleure optimisation de l'atteinte des objectifs de l'Etat et des Collectivités locales en matière de décentralisation, je voudrai saisir cette opportunité pour exprimer mes plus vifs remerciements à l'endroit du Pr Mamadou KAMARA pour son expertise manifestée dans tout le processus et tous les acteurs qui ont participé à l'élaboration dudit document, de sa conception à sa validation, et espère qu'un déclic sera noté suite à l'application stricte de son contenu.

Mme Mariame Fall KANE

*Directrice de la Formation et de la Communication*

## MOT DU SECRÉTAIRE EXÉCUTIF

La Politique de décentralisation amorcée au Sénégal depuis plusieurs décennies est motivée par le souci de porter les centres de décision à une échelle plus proche des populations. A partir de 1996, le transfert de plusieurs domaines de compétences vers les collectivités locales a été une étape décisive dans la mise en œuvre de la réforme institutionnelle. Cette dernière présente une réelle opportunité devant permettre la participation des communautés à la gouvernance locale. Notre longue tradition en matière de décentralisation en est une parfaite illustration. Le renouvellement constant des assemblées locales témoigne de la vitalité de notre démocratie locale. Cette vitalité engendre des problèmes liés à l'absence de capitalisation des expériences essentiellement causée par le renouvellement des instances par la voie des élections des acteurs déjà formés.

Mais force est de reconnaître que depuis 1996 à nos jours, des efforts louables ont été effectués par les autorités étatiques et par les partenaires au développement.

En effet, les rôles et responsabilités des élus ont considérablement évolué sous les effets conjugués de l'accentuation de la pauvreté et les exigences de plus en plus accrues de bonne gouvernance. Un état de fait qui impose aux pouvoirs politiques et publics locaux, l'instauration du dialogue social local par des mécanismes communicationnels durables susceptibles de bâtir des consensus porteurs de projet de société. En même temps, l'exigence d'un renforcement soutenu des capacités des acteurs ayant pour mission le pilotage du développement local s'impose.

A ceci vient s'ajouter, l'impératif d'une responsabilisation et d'une participation effective des populations qui requièrent, de nos jours, plus un statut de maître d'ouvrage que celui de bénéficiaires. Ce point essentiel de la fonction de maîtrise d'ouvrage social dicte des préalables aux acteurs locaux qui doivent être capables de demander des comptes mais, aussi, de rendre compte, sur la base d'arguments dûment motivés. Dans ce sillage, les parties de la population traditionnellement engagées sont invitées à rendre visibles et lisibles leurs intérêts (droits) et leurs compétences (devoirs).

A cet effet, il s'avère judicieux d'initier des instruments d'impulsion du dialogue social et de renforcement des capacités, afin de stimuler de meilleures pratiques en matière de bonne gouvernance. Ce qui est un axe fondamental de lutte contre la pauvreté et, aussi, un élément essentiel du capital social à relever en vue d'asseoir une véritable politique de développement local participatif.

Le Présent manuel comble un vide et apporte une contribution précieuse à l'élaboration d'une démarche soutenue de formation et de communication des acteurs locaux. Un défi plus qu'actuel qui engage le Programme national de développement local dans sa maturation.

Samba GUEYE

Secrétaire Exécutif PNDL

## INTRODUCTION GÉNÉRALE

---

L'évolution de l'organisation administrative au Sénégal demeure intimement liée à la volonté de l'Etat de transférer progressivement mais, avec prudence, la gestion des affaires locales aux acteurs concernés dans une perspective d'impulser, à la base, le développement économique et social. Ainsi, avec les lois de la décentralisation de 1996, les Collectivités locales sont perçues comme devant être de véritables vecteurs économiques dont l'activité devrait, à terme, peser, de façon significative, sur le niveau de vie et d'activité des populations. Cette volonté est confirmée par la mise en œuvre du Code des Collectivités locales qui dispose, en son article 3 : « les collectivités locales ont pour mission la conception, la programmation et la mise en œuvre des actions de développement économique, éducatif, social et culturel d'intérêt régional, communal ou rural ».

Ainsi, les collectivités locales sont les principales responsables du ou des processus de développement local. La vocation première des différents ordres de collectivités locales est de s'occuper quotidiennement de l'amélioration des conditions et du cadre de vie des populations.

En effet, pour décider et agir avec responsabilité, en toute connaissance de cause, dans le cadre de la gestion de sa collectivité, l'élu local doit disposer de ressources (savoirs, savoir-faire et savoir être) qui seules peuvent lui permettre de répondre avec efficacité aux besoins et sollicitations des populations d'une manière participative et transparente. Or, l'analyse de la gouvernance locale fait ressortir une situation marquée par une insuffisance des capacités des acteurs de la décentralisation.

En outre, cette situation peu reluisante en matière de formation des acteurs de la décentralisation et du développement local, a conduit à un déficit de communication entre les acteurs de la décentralisation, d'une part, et entre ceux-ci et les populations locales, d'autre part, impactant négativement l'atteinte des objectifs de la politique de décentralisation. D'où l'élaboration d'une stratégie de formation, cadre de référence et d'orientation de tous les programmes de formation et de renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation et du développement local. Il est donc urgent de renforcer les instruments d'impulsion du dialogue social et du renforcement de la communication locale afin de stimuler de meilleures pratiques en matière de bonne gouvernance.

La pertinence et la viabilité d'une stratégie de communication résident dans son appropriation et sa maîtrise par les acteurs locaux. Cette communication ne doit pas être menée au hasard des événements. Elle doit être organisée en vue de la réalisation des objectifs du groupe. La diversité d'opinion enrichit le groupe, mais peut le déstabiliser si elle n'est pas bien maîtrisée. Or, l'individu construit son opinion principalement à partir des informations qu'il reçoit. Il convient donc de mettre en place un système de communication permanente et performante, permettant de hisser toutes les composantes du milieu au même niveau d'information et donc de renforcer la cohérence de leurs actions communes.

Au total, la Direction de la Formation et de la Communication, en sa qualité d'Agence d'Exécution du Programme national de développement local, et conformément à ses missions, a entrepris, avec l'accompagnement des Directions techniques, des élus et des partenaires technique et financier, cette ambitieuse tâche d'élaborer, au profit des acteurs de la décentralisation et du développement local, une stratégie nationale de formation et de communication

# PREMIÈRE PARTIE

## La stratégie de formation

# CHAPITRE I : CONTEXTE ET JUSTIFICATION

## 1.1 Contexte

Le contexte d'élaboration de la stratégie de formation des acteurs de la décentralisation reste marqué par :

### a. Un environnement international favorable à l'appui des stratégies de renforcement des capacités par les pays partenaires

- Le renforcement des capacités est un facteur capital pour l'accélération des progrès en direction de la réalisation des OMD ainsi que pour la mise en œuvre de la Déclaration de Paris et l'accroissement de l'aide. Il se situe donc au cœur des programmes de développement, car il est la clé de la réussite du développement. Le renforcement des capacités est l'un des domaines les plus délicats de l'action concrète en faveur du développement.
- Les capacités des pays partenaires de planifier, de gérer et de mettre en œuvre des programmes et de rendre compte des résultats obtenus sur l'espace du développement sont un facteur déterminant pour la réalisation des objectifs de développement, l'accélération de la croissance économique et l'acheminement de services de meilleure qualité. Atteindre ces objectifs exigera de nos pays qu'ils accompagnent les réformes de programmes efficaces de renforcement des capacités. Les organismes partenaires apportent d'ores et déjà leur soutien à toute une série de programmes en faveur du renforcement des capacités menés principalement dans le secteur public. Les efforts collectifs des donateurs sont moins efficaces qu'ils pourraient l'être et ce, pour la raison suivante: trop souvent, les actions sont dispersées et ne coïncident pas avec les stratégies de renforcement des capacités des pays partenaires.
- La Déclaration de Paris reconnaît que la responsabilité du renforcement des capacités incombe en premier lieu aux pays partenaires, et non aux donateurs. Lorsqu'ils appuient les stratégies de renforcement des capacités des pays partenaires, les donateurs se doivent de leur apporter un soutien selon des modalités qui ne compromettent pas, mais au contraire, confortent leur aptitude à continuer d'œuvrer dans la durée au renforcement de leurs propres capacités. Pour y parvenir, ils seront donc amenés à mettre en place des programmes coordonnés de renforcement des capacités compatibles avec les stratégies nationales de développement des pays partenaires (Déclaration de Paris -§ 22-24).

### b. Un cadre juridique qui renforce la responsabilisation des collectivités locales et pose la formation des élus en terme de droit

Les lois n°96-06 et n°96-07 du 22 mars 1996 portant respectivement code des collectivités locales et transfert de compétences aux régions, aux communes et aux communautés rurales constituent une étape importante qui renforce le processus irréversible de la décentralisation au Sénégal. Ce processus vise à créer un environnement politico administratif favorable à une meilleure prise en charge des besoins des populations à travers des services publics de proximité plus efficaces propres à améliorer graduellement le niveau de vie des citoyens. Le code des collectivités locales qui consacre la libre administration des Collectivités locales constitue un principe fondamental reposant sur une responsabilisation plus accrue des élus locaux

L'article 9 du code des Collectivités locales posant la formation en terme de droit stipule que « Les élus des collectivités locales ont droit à une formation adaptée à leur fonction ».

La mise en œuvre des politiques publiques de décentralisation et de développement local s'accompagne d'une

demande croissante de formation des acteurs de la décentralisation. Au-delà des élus locaux, les agents des administrations locales doivent faire face à de nouvelles et nombreuses responsabilités auxquelles ils ne sont pas toujours suffisamment préparés. Pourtant, ils doivent, avec leurs homologues et collègues de l'Etat central, être pourvus en compétences et en connaissances suffisantes pour assumer leur rôle d'impulsion et d'animation des dynamiques locales. Dans le même temps, la société civile et les populations locales, respectivement à travers les ONG et les associations, au-delà de leur conscience citoyenne et de

leur bonne volonté, doivent avoir une meilleure maîtrise des actions qu'elles développent sur le territoire local. C'est pourquoi, la formation des acteurs est devenue un impératif pour réussir la décentralisation.

### c. Un cadre institutionnel propice au portage politique de la formation des acteurs de la décentralisation

Au plan institutionnel, le Ministère de la Décentralisation et des collectivités Locales (MDCL) à travers sa Direction de la Formation et de la Communication (DFC) est chargée de la mise en œuvre de la politique de formation mise en place pour les élus et autres acteurs locaux. A ce titre elle élabore la stratégie de formation, assure l'harmonisation, la coordination et l'évaluation des actions de formation en direction des élus, des citoyens et des agents de l'administration impliqués dans la mise en œuvre de la politique de décentralisation. A cet effet, il lui revient, à travers la mise en œuvre de la Composante n°1 du PNDL, chargée de mettre à jour le cadre légal, réglementaire et législatif de la décentralisation, d'élaborer la stratégie nationale de formation et de communication ainsi que la production de guides facilitant son appropriation par les acteurs locaux.

D'autres départements ministériels interviennent directement ou indirectement dans le domaine de la formation des acteurs de la décentralisation. Il s'agit, notamment, des ministères à compétences transférées et du ministère de l'intérieur.

### d. Une forte dynamique organisationnelle, des élus locaux.

L'Union des Associations d'Elus Locaux est une association apolitique créée en 2003 et qui regroupe l'Association des Régions du Sénégal (ARS), l'Association des Maires du Sénégal (AMS), et l'Association Nationale des conseillers Ruraux (ANCR). Elle est appuyée au plan technique et administratif par la Cellule d'Appui aux Elus Locaux (CAEL).

L'UAEL, à travers le Projet d'Appui aux Elus Locaux (PAEL) financé par l'ACDI d'une part et le Projet de Renforcement des capacités des élus en Environnement (PRECAE GRN) financé par le Pays Bas d'autre part, s'est engagée très tôt dans la mise en œuvre d'un vaste programme de formation des élus et acteurs locaux dans l'ensemble du territoire national.

### e. Diversité des acteurs intervenants dans la formation

Dans le cadre de l'exercice de leurs missions, les Conseils élus et organes des collectivités locales, au regard des dispositions du Code des Collectivités locales, constituent des instances reconnues et appropriées pour la prise en charge de l'ensemble des initiatives de développement local. En outre, le cadre juridique consacre la participation des populations à l'identification, à la programmation et à la réalisation des actions de développement local à travers les collectivités locales en partenariat avec les organisations communautaires de base.

Depuis des années, de nombreux intervenants (programmes, ONG, cabinets privés...) s'investissent dans le domaine de la formation et du renforcement des capacités des élus locaux au Sénégal. En effet, à côté des programmes développés par l'Etat à travers ses structures techniques, les partenaires au développement et les ONG ont mis en place un ensemble de programmes de formation visant à renforcer les capacités des élus et autres

acteurs de la décentralisation. Parmi les multiples partenaires ayant développé des actions de formations des élus et autres acteurs locaux, on peut citer des structures telles que : DGL Félo, PADDEL, PSIDEL, FONDATION KONRAD ADENAUER, PADELU, ADM, ENDA ECOPOP, PNIR, AFDS, PNDL, PRODEL, CONGAD, FORUM CIVIL.

Malgré les acquis importants obtenus de ces multiples interventions, des lacunes ont cependant été notées au cours de la mise en œuvre des actions de formation en direction des acteurs locaux.

- **Une absence d'ancrage institutionnel clair pour la coordination et la supervision des interventions** pour l'ensemble des programmes de formation destinés aux élus locaux des trois (3) ordres de collectivités, il n'existait pas un ancrage institutionnel formalisé. Le Dispositif National Paritaire de Formation (DNPF), de par sa mission, devait coordonner l'ensemble des programmes offerts aux acteurs locaux et éventuellement mettre sur pied des programmes de formation, mais il n'a pu rendre cet objectif opérationnel. Il existait donc un vide au niveau de l'ancrage institutionnel notamment, le pilotage et le suivi des diverses formations dispensées aux acteurs locaux. Malgré les multiples initiatives, l'Etat n'a pas pu assurer effectivement son rôle de coordination et de supervision au niveau national.
- **une multiplicité des programmes de formation et des intervenants** qui pose le problème de l'harmonisation des contenus et de contrôle de la qualité des ressources pédagogiques (modules de formation, compétences des formateurs, experts, animateurs ou facilitateurs.). Des lacunes recensées sont liées à l'absence de définition rigoureuse des objectifs poursuivis et des résultats attendus, à la diversité des contenus des modules. L'existence de répertoires des principales ressources en formation, au niveau national et régional permettrait de guider les collectivités ou autres intervenants dans le choix des formateurs en lien avec les programmes de formation souhaités.
- **Une méthodologie d'identification des besoins de formation très variable** et qui obéit plus sur une approche par l'offre qu'à une logique de réponse à la demande de formation de la cible. Il est ressorti que certains programmes de formation offerts sont dispensés sans une identification approfondie des besoins de formation des acteurs. Les approches développées par certains projets/programmes reposent essentiellement sur les besoins normatifs de connaissance des lois et règlements de la décentralisation. Les besoins de formation liés à l'adaptation au poste et à son évolution ainsi que ceux liés au dysfonctionnement dans l'exercice des fonctions sont rarement cernés et pris en charge par les formations. L'identification des besoins de formation constitue une étape importante dans la définition de contenu de formation en adéquation avec les profils des formés.
- **Une diversité des approches et des outils de formation** : plusieurs méthodologies de formation sont proposées sans une évaluation rigoureuse des approches en lien avec les publics cibles. La capacité d'appropriation des informations n'est pas la même pour ces publics, dès lors, la durée, le contenu des thèmes élaborés et la production des outils méthodologiques et des guides didactiques devraient en tenir compte. La formule de la méthode participative est adoptée, dans son sens large, sans parfois effectuer un certain dosage entre un nécessaire contenu théorique et l'animation active (participative), selon les objectifs poursuivis. En conséquence, certains outils didactiques ne sont pas appropriés à la démarche retenue, ne favorisent pas à terme l'acquisition de connaissances et le développement d'habiletés spécifiques chez les élus concernés.
- **Une absence de suivi/évaluation de la formation** : le suivi/évaluation est souvent le parent pauvre de la formation. Peu d'actions sont menées préalablement à la formation pour s'entretenir avec les participants sur les modalités du suivi et d'évaluation (notamment l'étape post-formation). Cette absence de mécanismes de suivi-évaluation représente un handicap du renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation. Pour faire face à cette logique préjudiciable à la rentabilité des ressources investies dans la formation, la technique de la prise d'engagements par les apprenants a été expérimentée par quelques partenaires. Elle consiste à inviter les participants à décliner les actions concrètes de développement qu'ils sont prêts à entreprendre et les nouvelles attitudes qu'ils s'engagent à adopter compte tenu des aptitudes nouvellement acquises à travers la formation.

## 1.2 Justification

L'analyse globale des différentes expériences passées, ou en cours, a montré que les actions de formation en direction des élus et autres acteurs locaux souffraient avant tout d'une absence notoire de coordination et d'harmonisation. A l'évidence, l'adoption d'un cadre de référence pour l'organisation de la formation des acteurs de la décentralisation s'avère nécessaire. Pourtant, plusieurs démarches antérieures ont été tentées dans ce sens. On peut citer :

- la Circulaire n° 4743 du 24 juin 1998 du Ministre de l'Intérieur, relative à l'organisation de la formation des élus locaux et des fonctionnaires travaillant dans les services déconcentrés de l'Etat et dans les collectivités locales qui avait mis en place un Dispositif National Paritaire de Formation (DNPF). Des Comités Régionaux Paritaires présidés par les Gouverneurs étaient créés dans toutes les régions et un Comité National Paritaire de la formation devait être institué au niveau central.
- le document intitulé Plan Cadre de Formation à la Décentralisation, document de référence de la formation des élus locaux et acteurs de la décentralisation, décline les caractéristiques du Plan de Formation à la décentralisation, indique les thèmes avec, pour chacun, les termes de référence faisant cas des justifications, des objectifs, du contenu, des cibles, de l'approche pédagogique, du niveau, de la périodicité et des formateurs.
- Le Nouveau Dispositif de Formation de Masse proposé par l'Union des Associations d'Elus Locaux en réponse au besoin croissant de formation des élus et autres acteurs locaux. Ce dispositif a été soumis aux acteurs de la décentralisation au cours d'un atelier de partage et de validation en 2010.

La présente stratégie de formation capitalise ces premières tentatives et se veut fédératrice de toutes les initiatives pour servir de cadre d'orientation, de coordination, de suivi et d'évaluation des interventions de l'Etat et des partenaires en matière de renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation.

## CHAPITRE II : PRINCIPES DIRECTEURS, OBJECTIFS ET CIBLES

### 1.1 Principes directeurs

La mise en place de la Stratégie Nationale de Formation des acteurs de la décentralisation et du développement local (SNFD) reposera sur les principes suivants :

- **Exhaustivité et proximité :** Les formations doivent concerner tous les élus locaux des trois ordres de collectivités locales à savoir les conseillers régionaux, municipaux et ruraux et les autres acteurs locaux impliqués dans le processus de mise en œuvre de la décentralisation. Elles devront être réalisées au niveau le plus proche des élus locaux. Pour cela, les actions de formation des élus seront organisées autant que possible dans leur localité.
- **Adéquation entre l'offre et les besoins de formation :** La stratégie veille à l'adéquation entre l'offre de formation et les besoins de formation identifiés et analysés dans le cadre du renforcement des capacités des élus locaux. Pour cela, des référentiels de compétence des élus et autres acteurs locaux seront élaborés et validés par des structures habilitées pour servir de soubassement à la construction des programmes de formation.
- **Ancrage institutionnel fort :** La SNFC sera sous la tutelle du MDCL à travers la Direction de la Formation et de la Communication (DFC), qui devra piloter le processus en relation avec l'UAEL et les Agences Régionales de Développement (ARD). Un bon pilotage de la stratégie nécessitera une bonne répartition des rôles et responsabilités des différents acteurs impliqués dans le processus (MDCL, UAEL, ARD et partenaires) qui devront se concerter à tous les niveaux d'intervention.
- **Contrôle de qualité de la formation :** Le contrôle de la qualité des formateurs et du contenu des formations sera au cœur des préoccupations de la Stratégie de formation des acteurs de la décentralisation. Ce contrôle se fera à travers, d'une part, la certification des modules de formation validés par les organes habilités à cet effet et, d'autre part, par l'agrément des structures/institutions et formateurs disposant d'un profil adéquat pour les actions de formation.
- **Mise en place d'outils de suivi-évaluation :** La dimension Suivi Evaluation doit être prise en compte dans tout le processus de formation en vue d'une pérennisation des résultats. C'est ainsi que la SNFC intégrera un système de suivi évaluation performant des actions de formation dès la phase de conception.

### 1.2 Objectifs

- **L'objectif global** visé à travers la stratégie est de renforcer les capacités des acteurs chargés de la mise en œuvre des politiques de décentralisation et de développement local en vue de leur permettre de jouer pleinement leurs rôles et d'assumer de façon efficace et efficiente les responsabilités que leur confère la loi.
- **Les objectifs spécifiques** de la stratégie se déclinent ainsi qu'il suit :
  - Mettre à la disposition des institutions et différents partenaires de développement un document cadre national de référence en matière de formation des acteurs ;
  - Harmoniser les méthodes de conception et de mise en œuvre des actions de formation ;

- Mettre en place un dispositif de coordination des interventions en matière de formation ;
- Mettre en place un système de contrôle de qualité des modules et de leur mise en œuvre ;
- Mettre en place un dispositif de suivi des formations dispensées et d'évaluation des résultats des formations réalisées ;

### 1.3 Cibles

La mise en œuvre des politiques de décentralisation et de développement local requiert la participation de plusieurs catégories d'acteurs que sont les collectivités locales, les services de l'Etat (services techniques, représentant de l'Etat), la société civile, les populations locales. Ces acteurs ont besoin de formation pour assurer avec efficacité et efficience leurs actions.

#### ▪ Les Collectivités locales

- L'organe délibérant : le Conseil régional, le Conseil municipal ou le Conseil rural qui règle par leurs délibérations les affaires locales.
- L'organe exécutif : le Président du conseil régional, le Maire ou le Président du Conseil rural
- Les commissions techniques mises en place par le Conseil local pour la bonne marche des affaires locales.

#### ▪ Le personnel des CL

Les Secrétaires Généraux de la région, les Secrétaires Municipaux et les Assistants Communautaires assurent une mission d'appui, de suivi et de coordination des actions des CL. Les régions et les communes disposent en plus de personnels techniques et administratifs au niveau des services régionaux ou communaux.

#### ▪ Les Services de l'Etat

- Les Services Techniques centraux et déconcentrés : ils sont largement impliqués dans le processus de développement local en vertu des compétences transférées.
- L'autorité administrative de l'Etat : le Gouverneur, le Préfet et le Sous-préfet, qui assurent un rôle de contrôle de légalité,
- Les Agences Régionales de Développement (ARD) : elles sont mises en place pour apporter un appui aux trois ordres de CL (région, commune et communauté rurale).
- Les Centres d'Appui au Développement Local (CADL) : ce sont des entités impliquées dans le processus de développement local dans le cadre de la planification et la mise en œuvre des activités génératrices de revenus, de production et de gestion des ressources naturelles par et au profit des organisations communautaires de base.

#### ▪ Les acteurs non étatiques

- Organisations communautaires de base et les ONG : elles sont constituées de villages ou des groupements de villages, de groupes d'individus ayant des objectifs communs pour résoudre des problèmes communs. .
- Le secteur privé : il est généralement constitué d'opérateurs qui exercent cette fonction de formateurs.

## CHAPITRE III : ORIENTATIONS ET STRATÉGIES

La stratégie de formation des acteurs locaux est partie intégrante de la politique globale de décentralisation et de développement local de l'Etat du Sénégal. Elle doit être cohérente avec celle-ci dans ses principes et ses orientations.

Concernant les orientations de cette formation des acteurs de la décentralisation, trois grands axes stratégiques ont été identifiés et, pour chacune d'elles, des stratégies de mise en œuvre sont proposées.

### 1.1 Orientations

#### AXE STRATÉGIQUE A : Renforcement des capacités des élus et acteurs locaux en formation de base

L'initiation des acteurs de la décentralisation au cadre juridique et institutionnel de la décentralisation est une nécessité pour la mise en œuvre des programmes de formation

La formation de base vise une meilleure compréhension par les élus de leur environnement institutionnel, et une amélioration de l'exercice de leurs compétences en tant que gestionnaire du développement local. La formation de base doit être un préalable pour tout acteur impliqué dans la mise en œuvre de notre politique de décentralisation.

#### AXE STRATÉGIQUE B : Élaboration de programmes de formation qualifiante pour les élus et acteurs locaux

Cette orientation vise à mettre en place des programmes spécifiques de renforcement des capacités des acteurs chargés de la mise en œuvre des politiques de décentralisation et de développement local pour assurer l'efficacité et l'efficience de leurs actions. Le développement local résultera d'une coproduction de plusieurs acteurs ayant chacun des besoins en compétences spécifiques, d'où la nécessité pour chaque acteur d'élaborer son plan de formation spécifique.

Cette SNFD s'appuiera sur le contenu des plans sectoriels nationaux de formation et du profil des collectivités locales pour l'identification des modules de base destinés à chaque catégorie d'acteurs.

#### AXE STRATÉGIQUE C : Mise en place d'un pool de formateurs

Il s'agira de mettre en place un pool de formateur et de les outiller en technique d'animation de groupe et de pédagogie de masse pour assurer la démultiplication des activités de formation. Ce pool de formateur comprendra les représentants des Structures Techniques de la planification, d'Appui au développement local, de l'Environnement, les Chefs de division de la Planification/Formation, des Agence Régionale de Développement ainsi que certaines personnes ressources relais intéressées par les formations transversales.

### 1.2 Stratégies

#### a. Assurer à tous les acteurs de la décentralisation une formation de base

L'atteinte de cet objectif nécessite l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme de formation de base dont l'objectif est de répondre au besoin en connaissances du contexte institutionnel de la décentralisation d'une part et d'autre part des rôles et responsabilités des divers acteurs concernés et des relations qui les unissent.

La mise en œuvre repose sur les stratégies suivantes :

- une approche graduelle pour toucher l'ensemble des collectivités locales ;
- des sessions de formation de base qui regrouperont des participants de profil différent (élus, fonctionnaires, société civile) en vue de susciter des débats croisés entre acteurs.

De manière spécifique ce programme visera :

- une familiarisation des participants au contexte et aux enjeux de la décentralisation au Sénégal ; une identification des rôles et attributions des principaux acteurs des collectivités ;
- un approfondissement des connaissances sur le fonctionnement des organes des collectivités ;
- une maîtrise des relations entre les différents acteurs et les droits et obligations des citoyens.

#### b. Élaborer et mettre en œuvre les programmes spécifiques conformément au profil de compétence de différents acteurs

La réalisation de cet objectif nécessite des stratégies spécifiques à chaque type d'acteurs :

- Élaboration et mise en œuvre d'un programme de formation spécifique aux agents des services de l'Etat : L'objectif est de renforcer les capacités des services centraux et des services déconcentrés de l'Etat pour leur permettre de mieux jouer leur rôle d'appui à la mise en œuvre des politiques de décentralisation et de développement local.
- Élaboration et mise en œuvre d'un plan national de formation des élus locaux et de leurs personnels techniques. Ceci passe par :
  - La définition d'un référentiel de compétences minimales par ordre de collectivité locale;
  - L'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de formation en direction des élus locaux et des personnels d'appui;

- Élaboration et mise en œuvre d'un plan de formation des communautés de base et ONG
- Les ONG et les OCB développent les mêmes aptitudes en matière d'appui aux Collectivités locales. Il s'agira, au moyen d'un ciblage précis des ONG fortes et crédibles de mettre en œuvre un processus d'animation et renforcement de la maîtrise d'ouvrage déléguée.
- Élaboration et mise en œuvre d'un plan de formation des acteurs du secteur privé et des Services financiers décentralisés (SFD) : il s'agit de former des opérateurs du secteur privé et des SFD pour une meilleure implication et mise en œuvre des services liés au développement local. La mise en œuvre des investissements des Collectivités exige un respect d'une législation et des procédures administratives. Dans cette dynamique, il serait utile d'élaborer et de mettre en œuvre un plan de formation des acteurs du secteur privé. Le fait est le "transfert" du "Savoir-faire" des Privés/ONG vers le "Pouvoir Faire" des CL/OCB pour qu'elles puissent entreprendre le développement des populations.

### c. Mise en place d'une masse critique par la formation des Formateurs capables de démultiplier les savoirs

L'atteinte de cet objectif passe par une approche qui privilégie une identification de critères spécifiques basés sur les pré-requis, les aptitudes et les compétences. Il s'agira d'identifier et retenir les acteurs qui ont suivi avec succès les deux premières étapes à savoir : la formation de base et les formations qualifiantes. Ces Acteurs devront être formés aux compétences du Leadership Local et être appuyés à développer des plans de démultiplication et de formation des élus locaux. Une attention particulière devra être accordée à cette cible, surtout avec la proposition de création d'un centre national de formation.

## CHAPITRE IV : SCHÉMA DE PILOTAGE ET DE RÉGULATION DU DISPOSITIF DE FORMATION

Il s'agira ici de restaurer les fonctions de pilotage, de régulation et de contrôle que doit assurer de l'Etat qui reste garant non seulement de la qualité des formations mises en œuvre mais aussi de leur coordination et leur suivi.

Le ministère chargé de la décentralisation et des collectivités à travers la DFC doit se donner les moyens institutionnels pour coordonner l'ensemble des formations à la décentralisation. La réalisation de tels objectifs passe par deux stratégies fondamentales à savoir la mise en place d'un Dispositif institutionnel de coordination de la formation et la création d'un Centre national de Formation des élus et acteurs locaux.

### 1.1 Mise en place un dispositif institutionnel de coordination de la formation

Le dispositif institutionnel comprend trois (3) organes :

1. Le Comité National de la Formation des Elus et Acteurs locaux (CNF) ;
2. Le Comité Technique de Formation des Elus et Acteurs locaux (CTF).
3. Le Comité Régional de Formation des Elus et Acteurs locaux (CRF)

#### Le Comité National de la Formation des Elus et Acteurs locaux (CNF)

Le CNF est un organe d'orientation, de pilotage et de supervision de la formation des élus et acteurs locaux. Il regroupe le Ministère chargé de la Décentralisation et des Collectivités locales, les associations d'élus locaux, les représentants des partenaires techniques et financiers. Il est présidé par le Ministre de la Décentralisation et des Collectivités locales ou son représentant.

Le CNF peut s'adjoindre toutes compétences utiles, il a pour missions de :

- Définir les orientations et les objectifs stratégiques de la formation des élus et autres acteurs locaux ;
- Définir la politique de formation des élus et acteurs locaux ;
- Coordonner et harmoniser les actions de formation pour une meilleure répartition des interventions à l'échelle du territoire national ;
- Valider les programmes de formations des élus et acteurs locaux ;
- Définir le cadre et les critères de contrôle de qualité des formations ;
- Favoriser le financement de la formation ;
- Proposer la composition du Comité Technique de Formation des élus et acteurs locaux.

#### Le Comité Technique de Formation des Elus et Acteurs locaux (CTF)

Le CTF regroupe les représentants du Ministère chargé de la Décentralisation et des Collectivités locales et des ministères techniques, des représentants des ministères à compétences transférées, des associations d'élus locaux,

des partenaires techniques et financiers, des organismes de formation et de la société civile. Il est présidé par le Directeur de la Formation et de la Communication. Le CTF a pour mission de :

- Assurer le pilotage de l'élaboration des curricula axés sur des programmes de formation qualifiante (profil d'entrée et de sortie, durée de la formation, modalités de l'évaluation, contenu des formations...);
- Elaborer les référentiels de formation des CRF des élus et acteurs locaux ;
- Concevoir le programme national de formation des élus et acteurs locaux ;
- Sélectionner et suivre les formateurs;
- Suivre et évaluer les actions de formation ;
- Instruire les demandes d'agrément des formateurs ;
- Mettre en place la base de données des formateurs et des actions de formation ;
- Réaliser la cartographie des interventions en matière de formation des élus et acteurs locaux ;
- Définir les mécanismes de recherche et de gestion des financements des programmes et actions de formation ;
- Coordonner et harmoniser les actions de formation ;
- Elaborer et mettre en œuvre un plan de médiatisation des actions de formation ;
- Proposer la composition des Commissions Régionales de Formation des élus et acteurs locaux.

### Le Comité Régional de Formation (CRF)

Le CRF regroupe le Gouverneur, les représentants de l'ARD, des services techniques régionaux, d'experts, et d'organismes locaux. Il est présidé par le Gouverneur ou son représentant.

Le CRF qui peut s'adjoindre toutes compétences utiles au niveau régional a pour missions de :

- Identifier et actualiser les besoins de formation des élus et acteurs locaux ;
- Préparer l'organisation logistique des ateliers de formation ;
- Transmettre les dossiers de demande d'agrément au CTF ;
- Superviser et évaluer la formation des formateurs régionaux et des relais locaux ;
- Contribuer à l'alimentation de la base de données des formateurs et à la cartographie des actions de formation ;
- Participer et superviser la formation des élus locaux au niveau local.

La composition et les attributions de chaque organe seront définies par décret.

## LE DISPOSITIF INSTITUTIONNEL DE LA FORMATION DES ÉLUS ET ACTEURS LOCAUX

D é n o m i n a t i o n	Comité National de Formation des élus et acteurs locaux (CNF)	
	Comité Technique de Formation des élus et acteurs locaux (CTF)	
	Comité Technique de Formation des élus et acteurs locaux (CTF)	
C o m p o s i t i o n	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MDCL</li> <li>• MEN / alphabétisation</li> <li>• METFP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• UAEL</li> <li>• Partenaires au développement</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DFC</li> <li>• CAEL</li> <li>• Organismes de formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directions ministérielles</li> <li>• Partenaires techniques</li> <li>• Société civile</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ARD</li> <li>• Représentants CTF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Services régionaux</li> <li>• Institutions locales</li> </ul>
M i s s i o n s	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir les orientations générales et les objectifs stratégiques de la formation des élus locaux</li> <li>• Élaborer la politique de formation des élus et acteurs locaux</li> <li>• Valider les programmes de formation</li> <li>• Définir le cadre et les critères de contrôle de qualité des formations</li> <li>• Assurer un financement pérenne des programmes et actions de formation</li> <li>• Proposer la composition du Comité Technique de Formation des élus locaux</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piloter l'élaboration des curricula (profil d'entrée et sortie, durée de formation, nature des diplômes, contenu des formations...)</li> <li>• Élaborer les référentiels de formation des CRF des élus et acteurs locaux</li> <li>• Concevoir le programme national de formation des élus locaux</li> <li>• Définir les profils des formateurs</li> <li>• Sélectionner et suivre les formateurs régionaux et nationaux</li> <li>• Superviser l'organisation des ateliers régionaux de formation</li> <li>• Suivre et évaluer la mise en œuvre de la formation</li> <li>• Mettre en place la base de données des formateurs et des actions de formation</li> <li>• Réaliser la cartographie des interventions en matière de formation</li> <li>• Représenter le CNF au niveau de l'institut national de formation des élus et acteurs locaux</li> <li>• Définir les mécanismes de recherche et de gestion des financements</li> <li>• Coordonner et harmoniser les formations sur l'ensemble du territoire national</li> <li>• Élaborer et mettre en œuvre un plan de médiatisation des actions de formation</li> <li>• Proposer la composition des Commissions Régionales de Formation des élus et acteurs locaux</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier et actualiser les besoins de formation des élus et acteurs locaux</li> <li>• Préparer l'organisation logistique des ateliers de formation</li> <li>• Instruire les dossiers de demande d'agrément des formateurs</li> <li>• Transmettre les dossiers de demande d'agrément au CTF</li> <li>• Superviser et évaluer la formation des formateurs régionaux et des relais locaux</li> <li>• Contribuer à l'alimentation de la base de données des formateurs et à la cartographie des actions de formation</li> <li>• Participer et superviser la formation des élus locaux au niveau local</li> </ul>	

## 1.2 La création d'un centre national de formation

La création d'un Centre de Formation au niveau national et régional peut compléter la stratégie de formation et de communication par la mise en place de structures de formation pour accompagner le processus de mise en place prochaine de la fonction publique locale. Au niveau régional, les antennes du Centre national de formation seront abritées par les Agences Régionales de Développement (ARD) qui vont les gérer en relation avec le CRF. Ce centre serait spécialisé dans la formation des élus et agents des collectivités territoriales et des autres acteurs locaux impliqués dans la mise en œuvre de la politique de décentralisation et de développement local.

L'organisation, le fonctionnement et les missions du centre seront définis par décret.

Aujourd'hui la plupart des pays de l'UEMOA ont mis en place des centres de formation des collectivités locales. A terme, il est prévu la mise en réseau de ces centres de formation pour créer une plateforme d'échange et partage des bonnes pratiques en matière de formation des acteurs de la décentralisation dans l'espace communautaire.

## CHAPITRE V : AXES ET CONTENUS DE LA FORMATION

### 1.1 Axes de la formation

Quatre principes de notre politique de décentralisation inspirent les axes de formation définis par cette stratégie.

#### **Principe A : Les collectivités locales ont le devoir d'assumer pleinement les responsabilités que la décentralisation leur a conférées de par la loi.**

A ce titre elles doivent se conformer à deux exigences :

- Les collectivités locales ont l'obligation d'exercer leurs compétences de manière rigoureuse, équilibrée et transparente ;
- Les collectivités locales doivent concevoir, mettre en œuvre et évaluer des projets de développement local en vue d'apporter des réponses concrètes aux attentes légitimes des citoyens.

Pour les CL, il faut être capable de dégager et de proposer un ordre du jour dans les réunions de l'administration, de traduire en acte les décisions du Conseil, d'analyser les lignes budgétaires et de planifier les opérations de dépenses, d'avoir une bonne connaissance des règles de transfert de compétences en matière domaniale, la bonne maîtrise des axes de développement, les modalités de fonctionnement des différents organes, la maîtrise des techniques de planification et de suivi, de la connaissance des démarches de passation de marché, etc.

La mise en œuvre des textes de la décentralisation par les acteurs locaux est nécessaire pour assurer ce principe. Par ailleurs, les collectivités, pour assurer leur mission de promotion du développement local, ont besoin de capacités en planification et en gestion du développement dans leur territoire en réponse à la demande sociale.

#### **Principe B : Pas une bonne décentralisation sans renforcement des capacités des pouvoirs décentralisés.**

Si du côté des élus locaux, plusieurs activités de formation et de renforcement des capacités ont été menées, du côté de l'administration centrale, les actions menées ont été timides, insuffisantes. N'étant pas suffisamment sensibilisés sur leurs nouvelles missions, les agents de l'Etat continuent d'intervenir dans des domaines qui ne sont plus de leurs compétences.

Les services techniques centraux et déconcentrés ont besoin dans leur mission d'appui technique aux CL d'avoir des connaissances sur la politique de décentralisation et leurs rôles et responsabilités vis-à-vis des autres acteurs. Ils doivent aussi maîtriser des outils pour le suivi et le contrôle des activités exécutées par les collectivités locales et /ou communautés de base dans le secteur considéré.

#### **Principe C : Pas d'autonomie à l'échelon local sans contrôle de l'utilisation des deniers publics et du respect des lois ;**

La réforme de la décentralisation engagée en 1996 a créé un nouveau cadre institutionnel qui a significativement encouragé l'aide publique au développement à l'endroit des acteurs locaux de telle sorte que la responsabilité des élus locaux va être progressivement engagée sur des montants de financements très largement supérieurs à leurs budgets actuels. Il importe donc que cette importante délégation de pouvoir aux élus locaux puisse être accompagnée, en

parallèle, d'un dispositif de contrôle de la gestion publique locale garantissant au mieux la bonne utilisation des deniers publics.

#### **Principe D : Les citoyens et les groupements de citoyens doivent être informés, consultés et participer aux décisions prises par les collectivités locales en matière de développement local.**

Le fonctionnement de la démocratie locale, l'information des citoyens, leurs liens avec les élus locaux, leur implication civique peuvent toujours être renforcés ou améliorés afin de rendre la gestion publique locale plus efficace, plus transparente et plus proche des préoccupations et des attentes des sénégalais. Le contrôle citoyen est appelé à se développer.

Par ailleurs, la planification du développement local est une des compétences qui a été transférée aux collectivités locales. Cet exercice de planification est devenu incontournable dès lors que la collectivité recherche un partenaire au développement pour l'accompagner dans la réalisation de ses investissements. L'élaboration d'un plan de développement ne saurait être réalisée sans une participation forte des citoyens. De cette implication plus directe des citoyens dans la gestion publique locale, il est attendu une amélioration significative des performances dans la gestion des collectivités locales.

Aussi, afin de permettre aux populations organisées de jouer leur rôle de citoyenneté mais aussi d'acteur de développement, il est devenu indispensable de leur doter des capacités indispensables à une participation responsable et directe des citoyens dans le débat préalable à la prise de décision des élus locaux.

#### **Principe E : Les Collectivités locales doivent promouvoir le développement économique et social des populations et leur conférer la responsabilité de la planification, de la programmation, de la mise en œuvre et de l'évaluation des programmes de développement local.**

Les contenus du Renforcement de Capacités et des formations du secteur privé seront présentés suivant des thématiques qui comprennent un certain nombre de modules autour des CL/OCB. Les forces des Privés, quelque soient leurs secteurs d'activités dans lesquels elles opèrent, concernent l'existence d'un "savoir faire" local et une forte volonté d'entreprendre et de contribuer au développement économique des régions.

Pour propulser réellement un développement économique local endogène, il importe, pour les élus locaux d'associer le secteur privé et de renforcer leurs capacités sur les modalités de production, de transformation, de gestion et de commercialisation.

#### **Principe F : La planification et la programmation**

Ce principe permet d'éviter le chevauchement des activités pour les mêmes cibles dans les mêmes zones ou collectivités locales, et favorise la mise en cohérence des interventions.

#### **Principe G : Le partenariat**

Le processus d'approfondissement de la décentralisation et du développement local doit se fixer pour objectifs de lever les doutes, les incertitudes et de poser les fondements d'un partenariat durable entre acteurs.

Toute stratégie doit trouver une traduction concrète, financière et administrative dans le cadre d'une programmation issue d'un débat approfondi précédé de l'engagement des partenaires. Ce partenariat débouche sur des conventions d'optimisation de nature à favoriser les initiatives de formation. Pour y arriver, une démarche méthodique et cohérente devra être menée à la base avec la participation de tous les Acteurs.

Généralement, l'élaboration du document appelé « PLAN LOCAL DE FORMATION » suit un processus méthodolo-

gique articulé autour des points suivants :

- le partage de l'information avec tous les groupes d'acteurs; ce moment est essentiel dans la mise en commun des objectifs poursuivis.
- le diagnostic : identification des besoins en formation en rapport avec les actions de développement envisagées dans le PLD ;
- l'identification et le choix des cibles en fonction de leur mission dans le processus de développement local ;
- l'identification des prestataires potentiels ;
- la planification : élaboration de calendrier des activités retenues ;
- la désignation des personnes responsables de la mise en œuvre des formations ;
- l'estimation des ressources matérielles et budgétaires requises ;
- la stratégie d'intervention ;
- le suivi-évaluation des formations.

Toutes les activités de formation seront identifiées lors d'un diagnostic participatif effectué pendant l'élaboration du PLD (assemblées villageoises, focus group, entretiens individuels avec les leaders des OCB). Celles-ci devront être extraites et présentées lors d'un atelier spécifique communautaire de concertation.

Ensuite ce projet de plan de formation devra être restitué pour amendement et validation au Conseil de la Collectivité locale.

## **5.2 Contenus de la formation**

Suivant l'analyse des documents de planification, la formation des acteurs de la décentralisation s'articule autour trois principaux domaines de formation organisés en deux types de programmes de formation :

- Un programme de formation de base qui propose un paquet minimal de compétences générales nécessaires à l'exercice par les élus, des missions de gestion de la collectivité locale. Le programme de formation de base traite du domaine de la Décentralisation et de la gestion des collectivités locales ;
- Un programme de formation capacitante en réponse à des besoins de compétences spécifiques des élus et des acteurs locaux. Le programme de formation capacitante traite d'une part, du domaine de la gestion du développement local et, d'autre part, de celui de la communication et du partenariat.

Le tableau ci-après donne un aperçu global du contenu de formation identifié :

## CHAPITRE VI : MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE DE FORMATION

CONTENUS DE LA FORMATION DES ACTEURS LOCAUX				
Domaines de formation	Objectifs	Programme de formation	Thèmes	Cibles
Décentralisation et gestion des collectivités locales	Doter les élus, les agents, et les autres acteurs de connaissances de base en décentralisation et gestion des collectivités locales	Formation de base	Décentralisation au Sénégal : Organisation et fonctionnement des CL Planification du développement local : outils et méthodologie Budget de la CL : élaboration, exécution et contrôle Gestion participative et leadership local	Tous acteurs

### 1.1 Schéma de mise en œuvre de la formation

Pour rester en conformité avec les principes directeurs de la stratégie évoqués plus haut, trois (03) schémas de mise en œuvre sont proposés pour accompagner la formation des élus et acteurs locaux. Il s'agit d'adopter l'une des scénarii suivantes :

- La formation directe au niveau local ;
- La formation en cascade ;
- La formation mixte.

#### A. La formation directe

C'est un dispositif basé sur un modèle d'organisation d'ateliers directement au niveau des collectivités locales. Des équipes de consultants chargés de former les élus et autres acteurs locaux sur des thèmes de formation de base et des thèmes spécifiques sont mis en place.

Au niveau national, est constitué un pool de formateurs composé de consultants sélectionnés sur la base de critères et de profils définis par le comité national de la formation (CNF).

Les formateurs nationaux ont pour mission de concevoir et d'améliorer les outils et d'animer les ateliers de formation.

Le Comité National de Formation dispose ainsi de formateurs devant intervenir sous la supervision du CTF, pour former les élus et autres acteurs locaux dans l'ensemble des collectivités locales que compte le pays.

La stratégie est de créer des équipes régionales de consultants pour animer les ateliers de formation.

Pour une bonne mise en œuvre des actions de formation, les membres du CTF et l'équipe pédagogique devront organiser des tournées pour préparer les ateliers en relation avec les ARD, les STD et les Partenaires au niveau local (ONG, secteur privé et Bailleurs de fonds).

#### B. La formation en cascade

La formation en cascade constitue le deuxième schéma de mise en œuvre des actions de formation. Ce schéma de formation est basé sur un modèle consistant d'abord à former, au niveau régional, des formateurs chargés de renforcer les capacités des relais locaux du niveau arrondissement qui vont, à leur tour, assurer la démultiplication/restitution des formations au niveau local (Régions, Communes, Communautés Rurales). Ce dispositif comprend trois étapes

### Étape 1 : La formation des formateurs

C'est une session qui entend enseigner aux groupes cibles tant sur le plan national, régional que départemental, les méthodes adaptées aux situations de formation auxquelles ils seront confrontés afin que les représentants et élus des collectivités locales soient plus performants.

Elle permet de répondre au souci du centre de formation de disposer de formateurs maîtrisant les connaissances techniques et les méthodes participatives de formation pour une meilleure professionnalisation de l'administration territoriale et locale.

Ils seront ainsi aptes et disponibles pour concevoir et assurer des actions de formation et de sensibilisation sur les enjeux de la décentralisation pour différents publics : agents des services déconcentrés de l'Etat, élus locaux, des personnels des collectivités locales, représentants des médias, leaders d'opinion membres de la société civile (ONG, Associations ou groupements)

### Étape 2: Formation de formateurs du niveau régional : Constitution d'un Pool régional de formateurs des élus et acteurs locaux

Le pool régional sera composé de formateurs issus des régions, choisis sur la base de critères et de profils définis par le CNF en rapport avec les ARD. Ils seront formés par les personnes ressources du pool national de manière générique aux techniques de formation andragogique et par des spécialistes des Méthodes Avancées de Participation (MAP).

Les formations de formateurs seront réalisées selon des axes à définir.

### Étape 3 : Formation de relais locaux au niveau départemental « constitution d'une équipe de relais locaux »

Chaque CRF est chargée d'organiser des ateliers de formation des relais locaux au niveau des départements ou par regroupement de CL. La CRF sélectionne pour chaque zone les formateurs des régions pour animer les ateliers en présence d'un formateur du Pool régional comme facilitateur et de membres de la CRF comme superviseur. Chaque CL selon des critères indiqués, désigne des personnes ressources et des élus locaux au niveau arrondissement pour être formés comme relais locaux.

### Étape 4 : Restitution et démultiplication de la formation au niveau de la CL

Après avoir bénéficié de la formation, les relais locaux auront à assurer la restitution dans chacune des CL, sous la coordination pédagogique du Pool régional. Ces restitutions seront organisées par la CL avec la supervision du CRF et feront l'objet d'un rapport de synthèse transmis au CTF.

Une fois les formateurs certifiés, il faut favoriser la libre compétition pour l'accès au marché de la formation. Le schéma de formation en cascade est ainsi décliné :

## C. La formation mixte

Elle permet de créer les conditions optimales devant encourager efficacement l'accès à la formation, dans le respect absolu de la liberté des collectivités locales. Les autorités locales doivent s'assurer de la prise en charge financière des moyens logistiques nécessaires à la formation et des possibilités adéquates d'information et de formation. Il s'agit concrètement d'alternance de moments théoriques et pratiques.

## 6.2 Cycle de formation des élus locaux

Pour permettre aux nouvelles équipes d'élus locaux mises en place après les élections locales d'acquérir les compétences nécessaires à l'exercice de leurs missions, nous proposons un parcours de formation étalé sur cinq ans qui se divise en trois étapes.

### 1ère étape : formation de base

Cette formation dont l'objectif est de livrer des compétences minimales aux nouveaux élus pour une fonctionnalité du conseil local, doit se dérouler au cours de la première année de mandat et mieux, dans les six premiers mois. Ce programme de base est considéré comme le tronc commun du cycle de formation des élus.

### 2ème étape : formations spécifiques

A partir de la deuxième année du mandat des élus locaux, ces derniers peuvent bénéficier de formations sur des modules spécifiques. Ces modules spécifiques sont déterminés en fonction du profil des cibles, de leurs rôles et responsabilités et du contexte. Cette étape correspond à une phase de spécialisation dans le cycle de formation des élus locaux.

### 3ème étape : formation de perfectionnement en fin de mandat

Après les modules de formation de base et de spécialisation, on peut développer un programme visant le perfectionnement de l' élu en situation professionnelle, la satisfaction des besoins de formation identifiés suite à la mesure de l'écart entre les compétences requises pour exercer efficacement et les compétences acquises par les élus. Les modalités de cette formation peuvent être le recyclage, la mise en situation, l'étude de cas pratique.

Année 1	A2	A3	A4	A5
FORMATION INITIALE		FORMATION CONTINUE		
Etape 1 : début mandat	Étape 2 : cours de mandat	Etape 3 : fin de mandat		
Formation de base	Formation spécifique	Formation de perfectionnement <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Recyclage</li><li>▪ Mise en situation</li></ul>		

## CHAPITRE VII : FINANCEMENT DE LA STRATÉGIE

La Stratégie sera financée par un Fonds d'Appui à la Formation (FAF) qui pourrait être alimenté par les mécanismes suivants :

**1. Les financements prévus dans le cadre de la mise en œuvre des projets et programmes d'appui au développement local** pour la formation des acteurs locaux.

**2. La contribution de l'Etat** à travers le Fonds de Dotation de la Décentralisation (FDD) pour soutenir le droit à la formation des élus locaux ;

**3. La participation des Collectivités locales** à travers une souscription sur la base d'un taux calculé selon leurs capacités financières (exemple taux de 0,3% du budget des CL).

Cette forme de participation des CL à l'effort de prise en charge de leur propre formation a pour avantages de :

- Constituer une péréquation permettant de financer la formation de l'ensemble des élus locaux sur la base d'une contribution solidaire.
- Motiver l'Etat et les partenaires au développement à appuyer des collectivités ayant elles-mêmes constitué un apport de départ ;
- Financer le vaste programme de renforcement des capacités des élus locaux initié par l'UAEL et le MDCL ;
- Renforcer la solidarité entre les CL nanties et celles qui sont les plus démunies en matière de finances au niveau local ;
- Inciter les CL à suivre cet exemple et créer d'autres fonds de financement du développement local dans le cadre de l'intercommunalité (Gestion des Ordures, Gestion des Ressources Naturelles, etc.).

Cette contribution des CL devrait être une dépense obligatoire fixée par arrêté du Ministre de tutelle.

**4. La contribution du secteur privé** : C'est un secteur clé du mécanisme de financement de la stratégie nationale de financement des acteurs.

Ce rôle doit être reconnu en particulier en matière de formation permanente et de formation initiale en utilisant le système de conventions. D'une manière générale, le CNF devrait développer une activité de collaboration et de synergie avec le secteur privé local. Ce dernier devrait être davantage sollicité pour faciliter sa contribution et favoriser sa crédibilité vis-à-vis de la CNF.

Cette mobilisation est d'autant plus justifiée que le secteur privé est déjà impliqué dans la définition des programmes de formation. Il doit notamment contribuer à créer un espace de missions générales d'expertise, de documentation et de conseils.

En définitive, la mise en place de ce fond de formation permettra d'harmoniser les interventions des différents acteurs, d'assurer un financement pérenne et durable des élus locaux. Cela contribue à faire du droit à la formation des élus locaux une réalité. Le mécanisme de gestion de ce fonds fera l'objet d'une étude approfondie pour mieux cerner les contours de l'idée. Mais d'ores et déjà, il peut être retenu le principe de l'appui budgétaire, à la lumière des investissements au sein des CL. La nomenclature budgétaire des Collectivités locales autorise un tel principe.

## CHAPITRE VIII : MÉCANISME DE SUIVI-ÉVALUATION

### 8.1 Le suivi-supervision

#### La supervision par l'UAEL et le Département ministériel

L'UAEL a déjà éprouvé un système de suivi-évaluation dans les dispositifs antérieurs. Il est proposé de le reconduire en dotant les superviseurs d'outils de suivi-évaluation compilés dans un classeur. Le superviseur aura également à s'impliquer davantage dans les évaluations après chaque journée.

#### Le suivi par la DFC et la CAEL

La DFC et la CAEL vont assurer la maîtrise d'œuvre du dispositif de formation par la contractualisation avec des agents chargés du suivi. Une telle approche s'inspirera de l'expérience du système de suivi adopté dans l'exécution du Programme de Renforcement des capacités des élus locaux en Environnement et Gestion des Ressources Naturelles (PREACAE-GRN) en partenariat avec la coopération Hollandaise.

#### Le suivi des ARD

Les ARD ont pour rôle d'appuyer les CL dans leur mission d'impulsion du développement local. Elles s'impliquent dans l'orientation, l'exécution, le suivi et l'évaluation des actions de formations. L'ARD aura la responsabilité de l'organisation des sessions de formation des élus locaux par les cabinets pressentis et les Equipes Régionales de Formation (ERF). Elle s'occupera principalement du suivi des lettres d'engagement des CL et du suivi de la restitution des formations reçues en collaboration avec la commission Formation des CL.

### 8.2 L'évaluation

#### L'évaluation des sessions de formations et de la SNFdes acteurs.

Toutes les sessions de formation feront l'objet d'une évaluation par les participants et par les prestataires et les agents chargés de la supervision. La DFC procédera au recrutement d'un cabinet pour l'évaluation du nouveau dispositif de formation pour ainsi l'améliorer et le rendre beaucoup plus performant après son application pendant une année.

Comme tout dispositif de formation, il doit avoir des limites certes, mais on pourra le juger sur sa mise en œuvre, son expérimentation. Dans le souci de rentabiliser les investissements, les coûts estimatifs sont livrés en annexe du document et présente à tout moment le coût de revient de chaque participant formé.

### **L'élaboration du rapport annuel de la Formation des Acteurs locaux.**

La DFC, en rapport, avec les ARD, élaborera et diffusera un rapport annuel de la Formation des élus locaux. Ce rapport mettra en avant :

- une analyse des activités mises en œuvre, en liant avec le respect ou non de la démarche retenue dans la SNFC.
- Le taux de couverture au niveau national des activités prévues ;
- Le suivi des indicateurs de suivi et des performances : nbre de CL formées ; nbre de sessions tenues ; Nbre de jours de formation ;
- Les difficultés rencontrées et les perspectives d'intervention.
- Etc.

## **DEUXIÈME PARTIE**

### La stratégie de communication

# CHAPITRE I : CONCEPTUALISATION

## 1.1 Enjeux

Tout le monde communique. Et très nombreux sont ceux qui parlent de communication. Il suffit, pour s'en convaincre, de noter l'importance de la littérature scientifique et des communications (écrites ou orales) sur la communication.

Paradoxalement, cette notion reste encore fort vague, et utilisée dans des domaines très différents : des transports en communs – moyens de communication – aux conférences dites communications en passant par les messages à transmettre et en remontant au sens ancien de communion ou de partage, les modalités d'utilisation de ce concept, sont, on le voit, très diverses.

Des bouleversements spectaculaires n'ont pas pour autant changé le caractère naturel de la communication. Il reste un phénomène naturel dont les mécanismes présentent le caractère d'universalité qui en fait un objet de science. Il y a donc une science de la communication, qui a son vocabulaire et ses lois propres. C'est à dire des théories qui l'étudient et l'expliquent.

C'est pourquoi, il est important de situer dans cette multiplicité de concepts, le type de communication que le Département ministériel souhaite instituer au niveau national et local. Il s'agit essentiellement d'une communication institutionnelle, (au niveau national en termes de prescription) et d'une communication de développement (au niveau local en terme de participation) pour l'adhésion des cibles aux différentes activités initiées.

Cette communication sur le développement local et la décentralisation est plus centrée sur le facteur humain que sur les pratiques habituelles basées sur la production de messages et de contenus à transmettre. Cette communication se rapporte plus à une action de développement et cherche à traiter d'un processus de communication planifié qui vise à contribuer à la résolution de problèmes identifiés. Elle poursuit un profond désir de faire adhérer les acteurs aux objectifs poursuivis.

Le principal enjeu du développement local est la participation des acteurs et leur appropriation des institutions et des programmes. Parce que la mobilisation et la participation des acteurs aux actions de développement de leur terroir sont le gage d'un développement durable. Pour ce faire, la diffusion et le partage de l'information doivent être assurés. Mais l'information, elle seule, ne suffit pas pour faire de la question du développement local, une réalité durable. Encore, faut-il engager la participation des individus et des communautés dans la gestion des actions locales. La communication pour le développement permet d'animer cette participation.

## 1.2 Contexte

Le contexte de la décentralisation est marqué par de multiples interventions. L'appui sous diverses formes des Partenaires technique et financier concourt à réduire sensiblement la pauvreté en milieu urbain et rural. Cependant, force est de constater que dans cette synergie d'ensemble souhaitée, plusieurs catégories d'acteurs n'ont pas encore accès aux sphères de décisions. Dès lors, il urge de créer et d'asseoir, les bases du système qui permettront

d'assurer une réelle expression de toutes les forces de l'espace institutionnel et communautaire.

Dans cette optique, la nécessité d'asseoir une politique de communication pour une diffusion des innovations dans le secteur de la Décentralisation, prenant en compte les différents besoins des cibles partenaires, doit être bien comprise.

L'approche initiée au sein des Collectivités locales justifie largement l'opportunité d'instaurer une politique hardie de communication à la fois simple et souple. Il s'y ajoute que les nombreux dysfonctionnements et le manque d'implication des acteurs locaux à divers niveaux, imposent une nouvelle méthode d'action basée sur le dialogue local.

Ce Contexte fait référence au cadre législatif et réglementaire dans lequel le Sénégal s'est engagé à travers un processus irréversible de réformes institutionnelles (Décentralisation, Régionalisation et Mise à jour du cadre réglementaire, institutionnel et législatif) marqué par un transfert de compétences aux différentes collectivités locales (Région, Commune, Communauté Rurale). Le transfert de neuf nouvelles compétences

de l'Etat central aux collectivités locales (articles 16 à 53 de la loi 96-07 du 22 mars 1996) induit un nouveau comportement de la part de ces dernières. Elles ont désormais en charge la planification et la gestion du développement de leur espace comme le leur stipule l'article 198 du CCL.

Ces différentes réformes qui visent pour la plupart à développer la cogestion du développement exigent de nouvelles pratiques de la part des différents acteurs.

S'appuyant sur l'arsenal législatif et réglementaire qui accorde des passerelles aux citoyens pour qu'ils expriment leurs préoccupations et solutions lors des processus de développement durable, la DFC s'en inspirera pour accroître une participation des populations et des communautés de base dans le processus de la gestion de proximité des questions qui touchent de près les acteurs locaux.

Fort de ce qui précède, la DFC souhaite valoriser les actions relatives à la promotion du développement local et des réformes de la décentralisation par un accompagnement des initiatives locales des Collectivités ciblées en instituant au sein des entités décentralisées et des communautés de base, une communication de développement, mais également une communication de type institutionnel au niveau national, à l'adresse des différentes cibles.

## 1.3 Diagnostic communicationnel

Les différentes expériences de capitalisation des programmes de développement, le PADMIR (1999-2007) dans les départements de Kaffrine et Kébémér en partenariat avec le PNUD et le FENU ; le PSIDEL, (2000-2006) au niveau des départements de Podor, Kolda, Sédhiou et Bignona en partenariat avec l'Union Européenne ; le PNIR (1998-2005); le PRO-CR (2000-2012) devenu Programme Bassin Arachidier puis PRODEL dans les régions de Kaolack et Fatik en partenariat avec la coopération allemande; le Programme Appui au Développement Local (ADEL) en partenariat avec la coopération française dans les départements de Bakel et de Tambacounda, ainsi que leur mise en œuvre ont, dans leur diagnostic de la situation, suivant une approche systémique, abouti à des états de fait sans équivoque : de la structuration, à l'organisation, en passant par les acteurs et les actions mises en œuvre, il est noté une déficience et une absence de maîtrise de la chaîne d'information et de communication par plusieurs cibles des différents Programmes de la décentralisation.

Les faiblesses identifiées peuvent être formulées ainsi:

- Fonction communication et sensibilisation non développée auprès des Collectivités locales;

- Information au sein des Collectivités locales (Services Techniques communaux, OCB) développée mais non coordonnée : les actes des activités issues du champ du développement local nécessitent une meilleure vulgarisation ;
- Supports d'information où ceux valorisant les expériences locales en matière de développement local presque inexistantes ;
- Coalition locale forte impulsant des initiatives de manière permanente inexistante ;
- faible niveau de conscience environnementale exacerbé au niveau des Communautés de base par la faible participation /adhésion aux initiatives projets et programmes;
- Effort contributif au développement local effrité de plus en plus sous l'effet des difficultés financières et de la persistance de la pauvreté.
- Démarches des partenaires différenciées, créant une absence de lisibilité dans le champ opérationnel des différents acteurs ;

Ce qui se traduit dans la pratique par les faits majeurs suivants :

- la faible participation ou adhésion aux initiatives de l'Etat, projets et programmes de développement local ;
- le manque d'implication de la population dans les prises de décision ;
- l'insuffisante capacité technique des acteurs locaux à appréhender les enjeux du développement local ;
- l'absence de coordination des activités de communication et l'imprécision dans l'identification des besoins en communication ;
- le déficit de plans locaux de communication élaboré de manière participative et connus de Tous.

Les niveaux de responsabilités très vastes englobent des sphères de décision variées et nécessitent une mobilisation active à l'échelle nationale pour renverser les tendances.

Inéluctablement, la résolution de la problématique du développement local et la Décentralisation passe par une mise en place maîtrisée d'un système d'information et de communication performant. Celui-ci requiert une démarche et une stratégie souple et simple, compte tenu de la pluralité d'acteurs qui s'y intéressent et de la complexité des problèmes identifiés.

Pour tenter d'y apporter une solution durable, l'Etat du Sénégal a mis en place, au sein du département ministériel, la Direction de la Formation et de la Communication qui doit développer une information plurielle et instaurer une démarche de communication orientée vers la meilleure prise en charge des questions de développement local par les populations.

## CHAPITRE II : OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE

### 2.1 Objectifs de la stratégie

#### Objectif général

L'objectif général de la stratégie de communication est de rendre visibles les résultats du secteur par une large diffusion des contenus des différentes réformes auprès des Acteurs impliqués dans l'animation de la Politique de décentralisation et du développement local. Il s'agira essentiellement de :

#### Objectifs spécifiques

De façon spécifique il s'agira de :

- OS1 : informer les cibles sur les initiatives portées par le Département ministériel dans ses grandes orientations, par la visibilité de ses principes d'intervention, son approche et ses différents résultats auprès de toutes les Cibles ;
- OS2 : sensibiliser les acteurs locaux par rapport aux enjeux de la politique de décentralisation et de développement local ;
- OS3 : faire agir tous les acteurs, au niveau local et national, par la mise en œuvre de leurs activités respectives.

Les résultats attendus sont:

- Une meilleure compréhension des enjeux, principes, approches, missions et résultats du secteur de la Décentralisation et du développement local est notée chez les acteurs locaux ;
- Un changement de comportement favorable à une bonne appropriation des activités est obtenu auprès des cibles du secteur, grâce à une bonne articulation entre les différents espaces (Collectivités locales, Administration, secteur Privé, Partenaires financiers et Communautés à la base) suite à des échanges dynamisants;
- Une meilleure participation des Acteurs locaux est notée dans la mise en œuvre auprès des cibles du secteur.

### 2.2 Méthodologie de la stratégie

Les observations directes, les entretiens avec les Acteurs et une prise en compte des réalités socioculturelles des cibles du secteur de la Décentralisation, ont permis de comprendre qu'il était plus opportun et plus judicieux de bâtir une stratégie de communication reposant sur deux versants ( visibilité institutionnelle et participation des acteurs locaux) pour un seul et unique fondement : le positionnement des activités du secteur de la Décentralisation au travers de l'exercice des compétences des Elus au sein des Collectivités pour un développement durable.

Les hypothèses de travail vont s'articuler autour des axes suivants :

- **Au plan institutionnel**, la maîtrise de la communication institutionnelle permet au Ministère de la Décentralisation de créer une image positive et dynamique.
- **Au plan technique**, la démarche d'élaboration des outils de communication reposera sur une « déconstruction de l'information technique » collectée auprès des différents spécialistes pour la rendre accessible aux publics cibles.
- **Au plan de la communication pour le développement** à la base, l'élaboration de plans locaux de communication facilitera, pour les communautés locales, une bonne compréhension des missions qui leur sont adressées. Dans ce cas de figure, il s'agira de veiller sur la démarche afin d'obtenir des produits qui répondent aux attentes. En vue d'atteindre une optimisation soutenue dans l'information et la communication avec toutes les parties prenantes, la méthodologie d'élaboration des plans locaux de communication pour le développement devra s'articuler autour d'une démarche participative et itérative par la prise en charge des quatre (volets) : le diagnostic, la planification, l'intervention et l'évaluation.

Le modèle de la stratégie de communication participative pour le développement présenté ici, supporte ce processus au moyen de dix étapes. Toutefois, le processus de planification de la communication participative pour le développement n'est pas séquentiel en soi. Ce processus se développe de manière continue, à travers chacune de ces étapes, par les interactions entre les intervenants et les membres de la communauté, ainsi celles internes à la communauté.

Certaines étapes peuvent être menées en parallèle à d'autres ou dans un tout autre ordre. Il est donc important de voir ces étapes comme des points de repère dans un processus systématique global.

## Modélisation de la démarche

### 1. Diagnostic

- **Étape 1** : Établir une relation avec une communauté et approfondir sa compréhension du contexte local.
- **Étape 3** : Identifier les groupes communautaires et les autres intervenants concernés par le problème et l'initiative de développement.
- **Étape 2** : Faire participer la communauté : cerner le problème, trouver des solutions potentielles, décider de la mise en œuvre d'une initiative concrète.

### 2. Planification

- **Étape 5** : Choisir les outils de communication appropriés.
- **Étape 6** : Préparer et pré-tester les contenus et le matériel de communication.
- **Étape 8** : Établir un plan de suivi et mise en œuvre.
- **Étape 4** : Etablir les objectifs et les activités de communication.

### 3. Intervention

- **Étape 7** : Faciliter la mise en place de partenariats et réviser la planification.
- **Étape 9** : Assurer le suivi et l'évaluation de la stratégie de communication et documenter le processus de recherche ou de développement.

## 4. Capitalisation

- **Étape 10** : Mettre au point une stratégie d'utilisation des résultats.

Cette démarche nécessite une recombinaison des différentes perceptions et devra faciliter les options à prendre pour :

identifier, le rôle majeur à mener par les Elus, leur positionnement dans la mise en œuvre des activités;

définir les contenus, les partenaires, les outils de mise en œuvre à entreprendre dans le domaine communicationnel;

développer des opérations de sensibilisation pour faciliter l'acceptation par les segments de la population des enjeux du développement local ;

assurer le suivi évaluation nécessaire pour une bonne exécution de cette stratégie de communication.

## CHAPITRE III : STRATÉGIE DE COMMUNICATION

Une stratégie de communication consiste à définir la démarche par laquelle l'on vise à atteindre des objectifs communicationnels. On peut dire que c'est le comment du plan de communication.

### 3.1 Déclinaison de la stratégie

**Au niveau national**, la stratégie de communication se conçoit de manière à ce que le Département ministériel évolue comme un « ETRE TRES VISIBILE » qui s'affiche devant tous les Acteurs institutionnels qui sont générés et appuyés par les différents partenaires au développement (la Communauté des Partenaires technique et financier et ONG.....). Dès lors, il s'identifie comme le tuteur et l'axe nodale. C'est la charpente dorsale qui cheville toutes les autres entités. Dans ce cas de figure, le MDCL s'aménage des espaces pour faciliter la fédération et la coalition d'une entité homogène. A ce titre, le MDCL va adopter une posture de communication équidistante vis-à-vis de tous les partenaires et arborer la « haute couture institutionnelle nationale ». A cet effet, la DFC en qualité de maître d'œuvre devra s'affirmer comme le garant de toute la démarche de la communication du Ministère, en veillant à une bonne articulation entre les principes, les démarches et les actions. Spécifiquement, le renforcement des capacités de ses membres devra être envisagé et comme un préalable à la réussite de toute initiative pertinente en communication.

**Au niveau régional et local**, le principe de la responsabilisation des Collectivités locales impose un autre style communicationnel. Il s'agira d'accompagner les Collectivités locales et leurs structures d'appui techniques, les Agences régionales de Développement, pour plus de visibilité. Il sera pratiqué le principe de la délégation de pouvoirs aux structures d'appui techniques, au niveau local. Ainsi l'ARD devra coordonner la communication de l'ensemble des Collectivités locales de la région par l'élaboration d'une approche stratégique et d'un plan d'actions mis en œuvre au profit des membres du Conseil d'administration. C'est le gage d'une cohérence dans l'animation des outils de communication qui seront proposés.

L'ARD sera amenée à communiquer avec les autres acteurs locaux sur des questions de développement d'enjeu local identifiées comme importantes. C'est un souci de pérennisation des activités qui guide cette démarche. Pour le cas spécifique d'une région donnée, où l'Etat du Sénégal accompagne plusieurs initiatives, il appartient à l'ARD de se mettre en valeur et, de manière subtile, de mettre en orbite les actions de l'Etat du Sénégal, à travers la mise en œuvre de (X) projets au profit de (Y) Collectivités locales, avec (Z) partenaire technique et financier.

Un seul message harmonisé. « Par exemple, dans le cadre de la mise en œuvre du PNDL, ou du PRODEL, l'Etat du Sénégal a bénéficié de l'appui de la Banque mondiale, de la Coopération Allemande, pour mener (x) activités au profit de (y) collectivité locale».

A ne pas véhiculer « La Banque mondiale ou la Coopération Allemande, en relation avec l'ARD, a mené xx activités, dans le cadre de la mise en œuvre de la politique de décentralisation.... ».

Cela s'appuie sur une communication mix media où la Collectivité locale est la première destinataire, puisque l'idée fondamentale est d'amener celle-ci à prendre le relais communicationnel une fois qu'elle l'aura intégré et se serait approprié des enjeux. Deux Acteurs stratégiques : Le MDCL, à travers l'ARD et la Collectivité locale, évoluent

sous forme de rails parallèles vers une même direction. C'est cela l'Image de la Communication de développement que le MDCL veut instituer à la base.

Dans cette stratégie de communication, il s'agit, certes, (1) de se focaliser sur la démarche et les objectifs du MDCL pour faciliter une meilleure compréhension des enjeux de l'Etat, (Lettre politique sectorielle, réformes majeures, innovations, études capitalisation,..), ce qui permettra d'adopter une position qui facilite une libération de la « parole » pour un accaparement par les Collectivités locales et Acteurs à la base à des fins de développement. In fine, il s'agira, surtout (2) d'amener toutes les cibles au sein des Collectivités locales à s'approprier les actions de l'Etat en matière de Décentralisation et, enfin (3) c'est le plus important, de les faire agir. La démarche est donc essentiellement centrée autour des actions ciblées par les Collectivités locales (Cf Loi portant transfert des compétences aux Elus locaux) et/ou initiées par l'Etat, à travers les projets, programmes et actions de la Coopération décentralisée.

L'une des marques distinctives de la stratégie de communication du Département ministériel au profit des Acteurs locaux sera de (i) renforcer la position institutionnelle du Ministère ; (ii) de délocaliser la prise de parole du niveau stratégique au niveau décentralisé et opérationnel ; (iii) de faire observer une neutralité absolue des différents projets existants au sein du Programme dans leur démarche de communication.

Cette orientation ne peut s'opérer que, si les Collectivités locales et les Acteurs à la base ainsi que le secteur privé affichent une volonté réelle de s'impliquer dans les choix majeurs de leur Collectivité locale et y trouvent un intérêt à la fois individuel et collectif. C'est là tout l'esprit de la participation de type communautaire. En outre, le caractère national des actions devra être réellement affiché, accepté par tous les partenaires et validé par les pratiques sur le terrain.

C'est en misant essentiellement sur une fonction EXPLIQUER que l'on peut parvenir à circonscrire les « malentendus » et à encadrer les « bruits de couloir ».

Toute innovation, toute action décisive au niveau Ministériel et sur la vie des Collectivités locales se référant au développement local, tout changement, tout projet, sont systématiquement expliqués, exposés par divers supports et procédures de communication variés en fonction des publics cibles, et grâce à l'articulation judicieuse entre moyens et supports de communication.

Cette fonction EXPLIQUER cherche à consolider une autre fonction PARTICIPER. Dans ce contexte de remise en cause qui envahit les cibles à la base, il est fondamental pour une stratégie de communication appropriée de miser sur la fonction PARTICIPER qui permet de conforter ceux qui adhèrent à la démarche, de rallier les esprits les plus indécis et de convaincre les « nihilistes ».

EXPLIQUER ET PARTICIPER ; deux fonctions, un seul objectif : faire AGIR.

Maximisons les forces des collectivités locales, des organisations communautaires et du secteur privé en faisant face aux faiblesses : ainsi se decline l'axe majeur de la strategie de communication

- Fort sentiment d'appartenance des acteurs à leur Communauté, initiatives économiques locales et à ses valeurs;
- cadres de communication diversifiés à rendre plus dynamiques;
- existence d'un esprit de saine concurrence entre Organisations voisines dynamiques;
- l'impact du médium « radio » est encore vivace chez les cibles identifiées;

- l'existence de relais communautaires et de groupements d'artistes pouvant démultiplier l'information et la rendre accessible;
- existence de Partenaires ayant déjà développé une démarche de communication même non formalisée;
- existence de Plans de développement déjà conçus et Bonne organisation de l'espace en entités Homogènes (zonage);
- disponibilité des agents des Services techniques et des personnes ressources à investir leur savoir au profit des organisations de base pour l'avènement d'une communication.

### 3.2 Ciblage et segmentation des acteurs

La segmentation de la cible est une activité particulière qui permet de mieux maîtriser les relations et interrelations entre acteurs. En outre, elle permet de mieux préciser l'outil à concevoir pour atteindre nos objectifs. Deux niveaux d'intervention (national et local) avec trois variantes sont notés.

#### La cible directe

Elle est constituée par les élus locaux du Sénégal, à travers toutes les représentations institutionnelles (ANCR, AMS, ARS, UAEL), le Gouvernement, les chambres parlementaires, les Institutions diplomatiques, les membres du Sous comité des bailleurs de fonds en décentralisation. Toutes les activités de communication viseront d'abord à fortifier les orientations du MDCL en matière de décentralisation et de développement local auprès des élus locaux et des membres du SCBFD. Ce sont principalement les Collectivités locales qui en sont les destinataires principales de la stratégie de Communication. Elles joueront, à leur tour, le rôle d'amplificateur. Cette communication de nature institutionnelle sera portée par le MDCL.

#### Les cibles secondaires

Il s'agit des ARD, de l'Administration territoriale et des agents des services techniques. L'ARD, elle joue un rôle de facilitation dans la mise en œuvre des activités de communication au profit des Collectivités, et a besoin d'une communication organisée. La communication comme un outil pour faciliter la participation et l'aide à la prise de décision par les cibles pour la prise en compte de leur propre préoccupation. (Livrer de l'information retravaillée et accessible aux cibles). Le principal défi de cette communication est l'affirmation du partenariat.

#### Les cibles tertiaires

La segmentation laisse apparaître plusieurs catégories et familles d'acteurs. Naturellement ce sont les populations (leaders villageois, groupements, GIE, associations faitières, les Entreprises privés, les ménages, etc.) qui sont les destinataires des activités initiées par les acteurs du secteur et mis en œuvre à la base. La communication vers ces relais de communication sera de proximité, fondée sur les processus participatifs qui facilitent le dialogue afin d'identifier et de mettre en œuvre une initiative concrète visant à résoudre les problèmes des acteurs ciblés.

NIVEAU	ACTEURS	RÔLES
<b>N A T I O N A L</b>	Comité technique national	Formulation d'avis technique sur la mise en œuvre
	Dfc	Supervision, coordination, impulsion et certification de la qualité de mise en œuvre
	Uael	Portage politique, plaidoyer et animation
	Pojets, programme, agences, société civile	Appui conseil et financement
	Ministère de la communication	Appui à la diffusion
<b>R É G I O N A L</b>	Comite technique Régional	Formulation d'avis technique sur la mise en œuvre
	Autorite administrative	Création du comité de suivi
	Ard, std	Harmonisation, Accompagnement, appuis conseils et financement
	Association d'élus locaux	Appui à la mise en œuvre
	Projets et programmes, Société civile	Portage, élaboration et mise en œuvre des PLC (plans locaux de communication)
<b>L O C A L</b>	Charge de communication/point focal	Appuis conseils
	Élus locaux	Mise en œuvre
	Projets et programmes, Société civile	Appui conseil et financement

Au niveau local, la vraie réussite de cette stratégie de communication résidera, le moment où, les cibles secondaires, du fait de leur fourniture suffisante en information, parviendront à influencer sur les choix et décisions des cœurs de cible. L'on aboutira alors, à la naissance et à l'émergence d'un système communicant avec un seuil satisfaisant de communication organisée. Mais notons bien, c'est très important ceci n'est possible et envisageable que dans le moyen et long terme.

### 3.3 Identification des rôles des acteurs et modalités pratiques de mise en œuvre

Dans ce jeu d'acteurs, des rôles sont assignés à chacun qu'il suffit de lier et concilier pour mener et aboutir à une démarche communicationnelle qui devra renforcer, in fine, le degré d'autonomie de communication des différents Acteurs. Cette posture nouvelle devra prendre en compte toutes les orientations et la philosophie des principes de la Décentralisation qui privilégie l'art de la délégation.

#### Communication institutionnelle

Au niveau national, la mise en œuvre de la Communication institutionnelle, sera organisée autour de l'Auto-rité institutionnelle à travers la DFC qui coordonne toutes les activités suivant les orientations du Ministre de la Décentralisation et des Collectivités locales. Il devra exister une étroite collaboration entre le MDCL (Conseiller en communication), la DFC, l'UAEL et les Programmes nationaux et Institutions nationales.

Les activités se mèneront de cette manière suivante :

- Mise en œuvre de la stratégie de communication ;
- Mise en place d'un Comité technique national composé des membres suivants (DFC, UAEL, Projets et Programmes, Agence) chargé de suivre la mise en œuvre de la stratégie de communication ;
- Conception des supports d'information et de communication sur le secteur ;
- Appui à la formalisation et à l'élaboration de rapports d'exécution périodique ;
- Appui à la fonctionnalité du Réseau de Journalistes et Communicateurs en Décentralisation;
- Établissement de protocole et de conventions de partenariat entre le MDCL et les media ;
- Identification des opportunités émergentes permettant le positionnement du MDCL au niveau national ;
- Élaboration de supports techniques (fiches techniques issues des différents guides, flyers) ;
- Établissement d'un Centre d'Informations de la Décentralisation et le développement local ;
- Élaboration de supports didactiques;
- Conception et modélisation des processus et des guides de référence;
- Conception de documentaires audiovisuels intégrant les situations de référence.

#### Communication de développement

Au niveau local, la communication sera portée par l'ARD, dans le cadre de la promotion des activités du secteur de la décentralisation et du développement local. Il s'agit d'identifier un agent pour servir de point focal qui fédérera les activités de communication des Collectivités locales.

Aussi, le recrutement de conseiller en communication au niveau du Cabinet des Maires et des Présidents de Conseils régionaux devra être institutionnalisé. Au niveau des Communautés rurales, l'Assistant Communautaire pourra jouer le rôle de point focal, chargé de la communication.

Le point focal au niveau de l'ARD accompagne et participe autant que possible, aux activités de communication

identifiées dans le plan local de communication ;

- Appui à la validation de la stratégie de communication de l'ARD et à la mise en œuvre;
- Renforcement des capacités des Points focaux au niveau des Collectivités locales.
- Accompagnement de la validation du plan local de communication des Collectivités locales ;
- Suivi de la mise en œuvre du plan local de communication des Collectivités locales. (Organisation et mise en œuvre des activités (animation des cadres de concertation, dialogue local, foras, émissions radiophoniques, bilans annuels, cinebus, organisation de la démultiplication des sessions de formation au niveau des radios locales....) au niveau local par le chargé de la communication);
- Évaluation de la mise en œuvre du plan de communication ;

## CHAPITRE IV : LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE DE COMMUNICATION

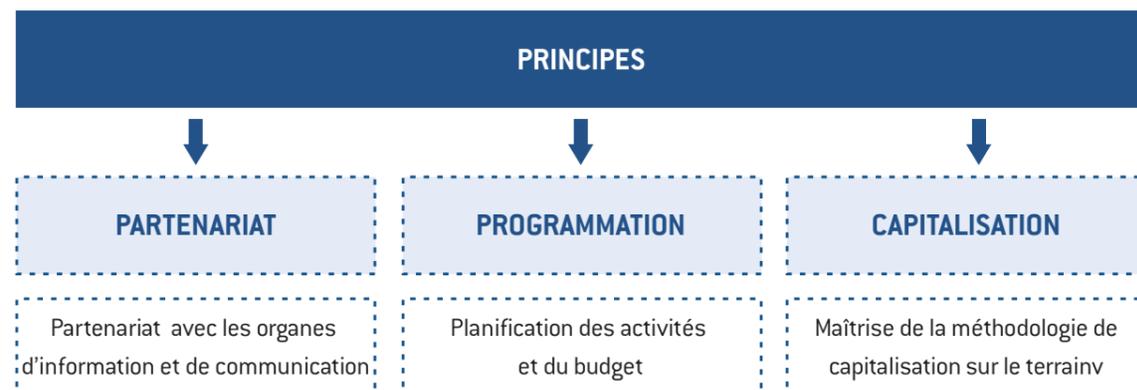
La mise en œuvre de la Stratégie de Communication requiert des principes et des supports.

### 4.1 Les principes

Il est important de souligner que la stratégie de communication repose sur le triptyque Programmation-Partenariat-Capitalisation :

- La programmation : dans le cadre de la planification des activités, les différentes Collectivités, dans le cadre de l'élaboration de leurs budgets annuels, vont élaborer des plans locaux de communication ainsi qu'un chronogramme d'activités avec un financement conséquent;
- Le partenariat avec les organes d'information au niveau local et national: dans le but d'atteindre la cible et de relayer le message sur les opportunités de partage ; des conventions avec les radios et télévisions et presse écrite devront être signées et des activités réalisées pour une bonne information des cibles du secteur. Aussi, le faire faire sera privilégié pour valoriser au mieux les compétences externes plurielles.
- La capitalisation : la DFC fera siennes les techniques et stratégies de capitalisation dans l'optique d'une utilisation rationnelle de la banque de données issue de la mise en œuvre. La technique de capitalisation intègre, entre autres, les aspects «meilleures pratiques», «récits de vie», etc.

En rapport avec la base de données du MDCL, toutes les informations collectées devront être formatées dans la perspective de la mise en place d'un Centre de ressources pour la Communication du développement.



Les principes directeurs seront essentiellement orientés au niveau local vers :

- la simplicité, à cause principalement de la nature de la cible secondaire, la plus importante en nombre au niveau local;
- la souplesse, à cause des moyens très limités au niveau des Collectivités locales ;
- la faisabilité, à cause de son caractère se basant sur des processus plus naturels que techniques.

Par contre, au niveau national, il s'agira de développer des supports sur le registre de l'innovation, de la créativité et de l'attractivité (Partenariat avec le Privé).

### 4.2 Les supports d'informations et de communication

Les supports proposés dans le cadre de la stratégie de communication sont perçus de manière globale aussi bien au niveau institutionnel et de développement (cœur de cible, cibles secondaires et tertiaires). Ils sont également définis en fonction des objectifs stratégiques visés.

#### En rapport avec l'objectif stratégique n°1

« Faire connaître le secteur dans ses grandes orientations, par la visibilité de ses principes d'intervention, son approche et ses différents résultats auprès de toutes les Cibles».

La Communication de type institutionnel sera de mise. Il s'agit pour le Département ministériel de refléter par son âme graphique, son identité visuelle :

Les Réunions internes, les notes et rapports sont développés au sein du MDCL, où des rencontres, dont la périodicité reste à déterminer, sont instituées par le Secrétariat général pour suivre l'évolution des activités inscrites dans la programmation.

Les supports pour faciliter la circulation de l'information seront mis en œuvre :

le réseau Intranet, Groups, constituent un outil efficace de dispatching des informations à l'interne. Tout le personnel du MDCL interconnecté en réseau, la circulation des informations pourra s'effectuer à travers ce moyen électronique.

Un Bulletin semestriel d'informations, sous un format achevé, a l'avantage d'être efficace par la précision de son contenu, affectif par la proximité qu'il crée, et durable par son mode de conservation. Tous les six mois, par la diffusion de l'information à travers son bulletin semestriel, le MDCL informe ses partenaires sur les activités qui concernent la décentralisation et le développement local.

Dans ce même registre, la réactualisation du site Web participe à la diffusion de l'information et crée une base d'échanges avec toutes les cibles du Ministère.

Le développement et l'intégration de la dimension « Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication » dans le processus de la Décentralisation et du développement local seront pris en compte dans ce volet. Des centres de ressources multimédia communautaires (CMC) pourront être expérimentés avec l'usage de technologie innovante pour en faire des leviers de formatage et de diffusion de l'information au niveau local. Il s'agira pour le Ministère de mettre en place un Centre de ressources pour la Décentralisation et le développement local au niveau national, où les informations collectées au niveau des centres locaux communautaires seront traitées et livrées aux populations locales. La tutelle devrait développer un projet avec les Collectivités locales, qui pourront abriter les centres de ressources multimédia communautaire et de donner un contenu informatif à la Décentralisation.

Films documentaires audiovisuels et spots (réalisés en plusieurs langues) sont aussi des formes vivaces de mémorisation pour les cibles du secteur. Au regard de l'insuffisance de la disponibilité technique appropriée au niveau des Organisations de base, l'usage de tels supports sera fait de façon parcimonieuse afin d'éviter une saturation de la cible. Ainsi, les thématiques liées à l'exercice des compétences transférées, pourront faire l'objet d'un traitement audiovisuel pour une vulgarisation de leur contenu.

Les plateaux télévisuels qui seront organisés pour permettre aux différentes cibles d'être présentes là où les enjeux du développement local et de la décentralisation seront abordés. Un partenariat avec la Télévision natio-

nale devra permettre de mettre en place « l'ESPACE LOCAL ». Ce concept permet de créer une plage où toutes les semaines, un sujet d'intérêt commun sera diffusé au Journal Télévisé.

CD- ROM et archivage des documents de capitalisation des acquis et activités du Ministère seront prévus dans ce volet Communication. Car, c'est ce qui représente la mémoire institutionnelle du Département ministériel. Il sera développé dans le cadre de la communication institutionnelle des supports sur des CD ROM.

Relations Presse : c'est un volet important dans la consolidation des rapports avec la Presse et l'amplification du message par ce partenaire. Des relations ne se limitent pas simplement à des communiqués rendus à la Presse ; c'est aller au-delà, dans le but de faire jouer à la Presse son rôle de développeur de la Cité. De façon méthodique, toute activité du Ministère sera encadrée par un communiqué de presse à valeur d'article de presse, pour livrer l'information déjà traitée. A temps opportun, les journalistes seront invités à un voyage de Presse pour constater le déroulement des activités et en rendre compte aux Acteurs directs et indirects. Les résultats des différentes activités avec la Presse seront confinés dans un :

Press-book, qui est aussi un baromètre d'image du Ministère et du Secteur. Tous les articles concernant de près ou de loin le secteur seront sélectionnés et classés dans ce document (communiqués de presse, articles de presse, contributions etc...). Aussi, dans sa version électronique, un press book on line sera conçu et valorisé dans le site Web.

Plaquette Institutionnelle, affiches dans divers formats sont instituées pour revaloriser l'image du secteur et ancrer sa démarche institutionnelle auprès de toutes les cibles.

Diagnostic institutionnel /Bilan annuel: organisé à une période identifiée en rapport avec le Secrétariat général ; ce type d'échange délocalisé animé par des personnes ressources externes met l'accent sur les insuffisances, évaluent les actions menées et proposent des solutions alternatives pour une plus grande efficacité des activités du Département. Ce sera aussi un moment de communication qui permet de mesurer les efforts fournis, les obstacles à surmonter.

Présentation du Rapport annuel : une fois élaboré, le rapport annuel dans son formatage et son contenu constitue une opportunité de communication à l'adresse de plusieurs cibles.

A noter que les appels à contribution (Discours, papiers à haute portée locale et nationale), Plaque -Enseigne sont à verser dans le registre de la communication institutionnelle.

## En rapport avec l'objectif stratégique n°2

« Faire comprendre les enjeux techniques (processus en cours, réforme, dialogue politique, portage local, données et traitement sectoriels..., par une prise de conscience plus élevée sur la participation active des acteurs aux activités mises en œuvre ».

La communication d'ordre technique sera organisée autour des opérateurs privés, services techniques déconcentrés et des ARD. Son objectif est de permettre une meilleure explication des outils utilisés et une meilleure participation basée sur une maîtrise technique. In fine, il s'agit de rassurer toutes les cibles sur les options prises et les processus poursuivis.

- La conception de fiches techniques simplifiées et de guides méthodologiques relatifs à la mise en œuvre d'activités ciblées sera réalisée. Pour toutes les réformes enclenchées et les études en cours ; il s'agira de veiller à une bonne synthèse qui renseigne sur les résultats obtenus.
- La conception de plaquettes spécialisées et de supports didactiques va faciliter le développement d'une masse critique apte à constituer une coalition locale crédible pour infléchir les mauvaises pratiques. Tout repose sur

la sensibilisation.

- Animation des conférences d'harmonisation à l'échelle régionale. Ce cadre de concertation au niveau régional facilitera la mise en synergie et la coordination de toutes les actions développées pour la promotion du développement local. Ce cadre de concertation servira de plateforme pour l'appui à la prise de décision aux autorités locales voire nationales.
- Animation des Comités locaux à l'échelle des arrondissements. Ce cadre de concertation au niveau local permet aux différents acteurs locaux de faire régulièrement le point de la mise en œuvre. Cet espace de dialogue croisé entre acteurs des services techniques déconcentrés, Autorités administratives et locales garantit une meilleure transmission de l'information aux différents échelons de l'espace local.

## En rapport avec l'objectif stratégique n°3

« Faire AGIR tous les acteurs au niveau local et national par la mise en œuvre de leurs activités respectives ».

La communication organisée sera instituée : elle s'appuiera sur le modèle de la communication de développement et devra permettre d'animer la communication autour des personnes.

- Ainsi, chaque Agence régionale de développement identifiera un agent chargé de gérer les activités de communication au sein de l'Institution: Il sera l'interlocuteur de la DFC en matière de mise en œuvre d'activités. Aussi, chaque Collectivité locale, en rapport avec l'Ard, identifiera une personne dont ses aptitudes sont très prononcées dans la mobilisation sociale. Elle sera chargée de porter le message de la tutelle au sein de la Communauté. Elle sera chargée de véhiculer son image. L'Assistant communautaire pourra jouer ce rôle. Une délibération du Conseil rural permettra d'institutionnaliser cette fonction au sein du Conseil. En rapport avec les chargés de communication des Collectivités locales, ce binôme « Chargé de communication et agent de l'ARD » jouera un rôle essentiel dans la maîtrise d'œuvre sociale pour l'organisation de journée dialogue local, d'émissions radiophoniques, participation aux fora économiques, la sensibilisation de masse et toutes autres activités promues par le secteur. Le suivi fait par l'agent de l'ARD sera rapporté au niveau de la DFC, où les données seront agrégées et exploitées.
- Les émissions radiophoniques qui permettront aux Elus locaux, OCB et secteur privé d'être familiarisés aux techniques d'animation et d'échanger avec les populations locales.
- Les journées « dialogue local », constitue une formule appropriée pour faire régner la transparence et emporter l'adhésion. Ce sera une sorte de tribune locale où les élus, agents et spécialistes de développement feront face aux populations pour expliquer les enjeux autour d'une activité de développement. Ces journées de dialogue local pourront être associées avec le Cinebus et auront un contenu d'ordre informatif avec une animation plus digeste sous forme de projections documentaires, Power Point et d'animation thématique.
- Le renforcement des capacités des agents chargés de la communication au sein des Collectivités locales sera mené sur des thématiques portant sur : la prise de parole en public et leadership ; le plaidoyer et lobbying ; la mise en relation et construction de réseau ; la connaissance et utilisation des médias ; les techniques de négociation ; la mobilisation des ressources ; la proposition et la validation de stratégie/plan.
- Démultiplication des sessions de formation au niveau des radios locales. Toutes les recommandations et les grandes lignes d'une session de formation feront l'objet systématique d'une démultiplication. Ainsi, dans les budgets de formation, une ligne communication sera intégrée, pour les besoins de la démultiplication.
- Institution d'un prix d'excellence pour les Collectivités locales: ce sera le moment choisi pour récompenser les meilleures gestionnaires des Collectivités locales. Cette activité pourra se faire en rapport avec les critères de transparence édictés par le Forum civil et l'USAID. Cette activité fortement médiatisée devra constituer pour la tutelle un important moment de communication. Subséquemment les collectivités locales primées devront voir leur FECL et autres fonds de concours atteindre la barre des 200 à 300 millions FCFA, en guise de récompense.
- Caravane de développement local: ce concept retravaillé permet de valoriser l'autopromotion des Collectivités

locales et des initiatives locales. Le fort sentiment d'appartenance et d'identification à une réussite doit être élevé en rang de principe. Toute activité réussie doit être partagée avec les autres communautés voisines ou distantes.

Promotion de l'excellence, mise en œuvre de la Communication organisée et identification des personnes cibles seront les piliers fédérateurs de ce volet d'activité. Il reste entendu que dans ce volet communication pour le développement, les plans locaux de communication viendront en appui

NB : En fonction de la mise en œuvre d'un projet, la DFC devra faire un usage judicieux de la combinaison des différents supports pour aboutir à une démarche de communication organisée et organisante.

## CHAPITRE V : MÉCANISMES DE SUIVI-EVALUATION

### 5.1 Stratégie de communication par cibles / outils à concevoir

Niveaux national et Local	<b>Communication institutionnelle</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organiser et faciliter l'accès à l'information aux décideurs impliqués dans la mise en œuvre des activités.</li> <li>Conception et diffusion de supports sur les référentiels techniques et méthodologiques de mise en œuvre de la politique de décentralisation et de développement local.</li> <li>Garantir la visibilité des actions du secteur par un meilleur positionnement des résultats obtenus à tous les niveaux.</li> </ul>		
Toutes cibles confondues	<b>Supports d'information et de communication</b>	<b>Typologie des supports</b>	<b>Sources informationnelles</b>
	Supports papier avec contenu illustratif, traduits en langues nationales, au besoin	Publications – Fiches synthétiques	Réformes, documents de référence, recherche documentaire sur les études.
		Bulletin d'informations physique Presse Book/One line	Les actions événementielles, résultats acquis sur le terrain, documentation du secteur etc...
		Conception de supports audiovisuels documentaires, émissions radiophoniques	Etudes en perspective, bases de données avec partenaires, les projets, les synthèses des travaux, informations collectées dans les centres de ressources.
	Supports écrits, audiovisuels ou sonores traduits, au besoin, électroniques	Vidéo (Images filmées et montage) et diaporama photos sur CD et Photocomposition.	Evènementiels, ateliers, rencontres, projets pilotes, innovations technique, success stories, capitalisation, activités des Partenaires, voyages d'études, activités des partenaires et des collectivités locales.
	Posters et Affiches Posters scientifiques ou techniques, Bandes d'annonce, Banderoles standard, poster informatif, posters de sensibilisation sur les actions à mettre en œuvre, supports institutionnels de communication.	Evènementiels, ateliers, rencontres, projets pilotes, innovations technique, success stories, capitalisation, activités des partenaires, voyages d'études, activités des collectivités locales.	Posters et Affiches Posters scientifiques ou techniques, Bandes d'annonce, Banderoles standard, poster informatif, posters de sensibilisation sur les actions à mettre en œuvre, supports institutionnels de communication.
	Fiches techniques	Process techniques, innovations techniques, découverte, Documentation opérations et travaux des différents projets	Fiches techniques
	Site Web Documents électroniques en images et sons.	Evènementiels (Lettres de mission, ateliers, rencontres, visites de terrain, expositions ou foires, voyages d'études, projets pilotes, rapports).	Site Web, Documents électroniques en images et sons.

Niveau national et local	<b>Communication de développement</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Développer un réseautage entre acteurs pour fluidifier la circulation de l'information</li> <li>Promouvoir et développement des expériences innovantes (PTF, MDL, Conférences d'harmonisation, TIC et Décentralisation &amp; Développement local...)</li> <li>Développer la masse critique des acteurs multisectoriels par des activités de renforcement des capacités.</li> <li>Capitaliser les démarches innovantes.</li> </ul>			
Cible secondaire	<b>Supports d'information et de communication</b>	<b>Typologie des supports</b>	<b>Sources informationnelles</b>	
	Supports papier, audiovisuels ou sonores traduits, au besoin et oraux interpersonnels	Dialogue local (Animation suscitée par le Conseillers ruraux et municipaux)  Foras, sensibilisations, animation ciblée, promotion des PTF, MDL, cinebus, radios communautaires, protocoles et conventions.	Projets pilotes avec les partenaires, innovations techniques, success stories, capitalisation, restitution activités des partenaires et des collectivités locales.	
		Vidéo (Images filmées et montage) et diaporama photos sur CD et Photocomposition.	Evènementiels, ateliers, rencontres, projets pilotes, innovations technique, success stories, capitalisation, activités des Conférences d'harmonisation, voyages d'études, activités des partenaires et des collectivités locales à travers UAEL.	
		Plans Locaux de Communication	Approche participative, MARP, Diagnostic Institutionnel, Focus group, Résolution collective de problèmes.	
		Emissions radiophoniques (Cassettes sonores ou CD), protocoles et conventions	Emissions radiophoniques, évènementiels, ateliers, rencontres, opérations pilotes, innovations techniques, success stories, capitalisation, activités des partenaires et des Collectivités locales (UAEL).	
	Cible tertiaire		Bulletin d'informations électronique / physique Presse Book/One line	Les actions événementielles, résultats acquis sur le terrain, documentation des projets et programmes etc...

## 5.2 Cadre logique de mise en œuvre des activités de communication et indicateurs de performance

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Suppositions
<b>Objectif global</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rendre visibles les résultats du secteur par une large diffusion des contenus des différentes réformes auprès des Acteurs impliqués dans l'animation de la Politique de la Décentralisation et du développement local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>une stratégie de communication élaborée et mise en œuvre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>rapports d'activités et de mission,</li> <li>bulletins et supports d'informations,</li> <li>note de situation et de suivi évaluation.</li> </ul>	
<b>Objectifs spécifiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faire connaître le secteur dans ses grandes orientations, par la visibilité de ses principes d'intervention, son approche et ses différents résultats auprès de toutes les Cibles par le développement et supports et outils appropriés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de supports développés et diffusés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>apports d'activités et de mission,</li> <li>bulletins et supports d'informations,</li> <li>note de situation et de suivi évaluation.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faire comprendre auprès des cibles, les enjeux techniques (processus en cours, dialogue politique, portage local, reformatage des données générales et sectorielles...), par une prise de conscience plus élevée sur la participation active des acteurs aux activités mises en œuvre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre d'outils élaborés et diffusés</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faire AGIR tous les acteurs, au niveau local et national, par la mise en œuvre de leurs activités respectives.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de Plans locaux de communication élaborés et mis en œuvre.</li> </ul>		

<b>Résultats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Une meilleure connaissance des orientations, démarches et des missions du secteur est notée chez les différents acteurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Au moins 90% des activités de la stratégie de communication du secteur ont été mis en œuvre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>rapports d'activités et de mission, courriers transmis</li> <li>bulletins et supports d'informations,</li> <li>note de situation et de suivi évaluation.</li> </ul>	Ouverture et disponibilité des Collectivités locales et communautés de base à participer aux activités de communication.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Une meilleure compréhension des enjeux du secteur est obtenue auprès des cibles, grâce à une bonne articulation entre les différents espaces locaux (Collectivités locales, Administration, Communautés à la base et secteur privé) suite à des échanges dynamisants.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toutes les catégories d'acteurs ciblés ont bénéficié des activités de communication.</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Une meilleure implication et action des acteurs est notée dans la mise en œuvre des activités.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Au moins 75% des CL ciblées ont mis en œuvre leurs activités de communication.</li> </ul>		

### 5.3- Démarche de mise en œuvre des activités de communication

Activités	Objet	Organisation	Résultats	Préalables	responsables
<b>OS 1 : Faire connaître le Programme dans ses grandes orientations, par la visibilité de ses principes d'intervention, son approche et ses différents résultats auprès de toutes les Cibles par le développement et supports et outils appropriés.</b>					
Conception et diffusion du rapport annuel.	Rendre compte de la mise en œuvre des activités.	En rapport avec le Cabinet ministériel, un atelier de diffusion des résultats du rapport annuel aux différents partenaires, sera organisé.	Une diffusion des résultats du secteur à large échelle est notée.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Livraison à temps des informations par tous les acteurs concernées.</li> </ul>	Tout le Cabinet ministériel.
Google Groups/ Intranet	Croiser les informations entre Personnels du Cabinet.	Tous les contacts mail du personnel du Cabinet seront groupés en ligne pour un partage des informations.	Une bonne circulation et un partage des informations et de la démarche en interne sont assurés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Disponibilité des contacts mail.</li> </ul>	DFC
Réactualiser le site Web.	Diffuser l'information institutionnelle du secteur	Alimenter le site web par une fourniture régulière d'informations et au besoin, une intégration de nouvelles rubriques.	L'information institutionnelle est diffusée.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La mise à jour du site régulière est assurée.</li> </ul>	DFC

Bulletin sous format physique	Formater l'information sous un format approfondi.	Les informations sont collectées au niveau de toutes les cibles. Un comité éditorial en partenariat avec la presse écrite est mis en place. Le DFC coordonne et centralise les informations, traite et les met dans un format approprié primaire. Une collaboration avec les structures graphiques permet l'impression. Un appel à contribution sera fait auprès de tous les partenaires pour leur participation en données primaires. Un partenariat avec des Journalistes des organes de presse sera noté.	L'information institutionnelle est diffusée.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Disponibilité d'une banque de données.</li> <li>▪ Elaboration d'une note technique.</li> </ul>	DFC – Autres Acteurs
Films documentaires audiovisuels.	Rendre visibles les activités du Secteur.	Des rushes sont obtenus et traités. Une collecte de données sera faite sur le terrain et des Interviews seront organisées.	L'information spécifique est diffusée à travers plusieurs canaux.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Disponibilité d'une base technique de travail.</li> <li>▪ Elaboration de TDR</li> </ul>	DFC/ Conseiller en communication
Spots didactiques sous forme de guide	Rendre visibles les activités du Programme.	Des rushes sont obtenus et traités. Une collecte de données sera faite sur le terrain et des Interviews seront faites.	L'information spécifique est diffusée à travers plusieurs canaux.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Disponibilité d'une base technique de travail.</li> <li>▪ Elaboration de TDR</li> </ul>	Conseiller en communication

CD- Roms/DVD	Rendre visibles les activités du secteur.	Des rushs sont conçus et traités. Une collecte de données sera faite sur le terrain et des Interviews seront faites.	L'information spécifique est diffusée à travers plusieurs canaux.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilité d'une banque de données.</li> </ul>	DFC
Archivage des documents de capitalisation	Rendre visibles les activités du secteur.	Le système de base de données prend en compte les aspects de capitalisation en termes de fourniture de données.	L'information spécifique est diffusée à travers plusieurs canaux.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilité d'une banque de données.</li> </ul>	DFC
Relations Presse	Rendre visibles les activités du secteur.	Des visites sont effectuées au niveau des groupes de media pour nouer des relations de travail avec la Presse.  Des contacts seront établis avec le Réseau des Journalistes en Décentralisation.	Les communiqués de presse diffusés sont traités et les activités du secteur sont bien couvertes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dynamisme du Réseau des Journalistes en Décentralisation</li> </ul>	DFC
Press-book	Rendre visibles les activités du secteur.	Une collecte des informations ayant trait aux activités de la Décentralisation et du développement local de manière générale sera faite et archivée.	Les activités du secteur ont de sources de vérification.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilité d'une banque de données.</li> </ul>	DFC
Affiches numériques dans divers formats	Rendre visibles les activités du secteur.	Des informations sont retraitées et formatées pour être diffusées.	Des supports d'information et de communication sont disponibles.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilité d'une banque de données.</li> </ul>	DFC

Diagnostic Institutionnel.	Evaluer les activités mises en œuvre.	Un cabinet/ opérateur spécialisé en diagnostic organisationnel et en management des ressources humaines va développer un concept pour identifier les faiblesses de la mise en œuvre et définir les perspectives de la mise en œuvre.	Un diagnostic institutionnel en interne est établi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Choix et identification d'un prestataire.</li> </ul>	DFC
Approche programmatique de la DFC.	Développer le partenariat	La DFC identifie les actions phares à accompagner et met à disposition les ressources nécessaires pour la mise en œuvre	Un portage des activités de communication par la DFC est fait.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilité du PTBA de la DFC notée.</li> </ul>	DFC
<b>OS2 : Faire comprendre auprès des cibles, les enjeux techniques (processus en cours, dialogue politique, portage local, reformatage des données générales et sectorielles...), par une prise de conscience plus élevée sur la participation active des acteurs aux projets mis en œuvre.</b>					
Sensibilisation	Asseoir la concertation et l'animation à la base.	Des séances d'animation au niveau local seront organisées par les référents du DFC. La DFC apporte un appui méthodologique, technique à la réalisation des séances de sensibilisation.	Des échanges dynamisants sont notés.	Disponibilité des référents de la communication.	DFC et ses Référents au niveau régional et local
Emissions radiophoniques	Démultiplier l'information vers les autres cibles.	Des émissions radiophoniques seront animées par les référents du DFC. Le DFC apporte un appui méthodologique à la réalisation des émissions radiophoniques.	Des échanges dynamisants sont notés.	Disponibilité des référents de la communication. Identification des plans d'animations. Elaboration d'une note technique	DFC et ses Référents au niveau régional et local

Plateaux télévisuels au niveau national	Valoriser les appuis du SECTEUR via les Collectivités locales.	Des opportunités de passage à la télévision seront saisies pour faire passer les messages du secteur via ses résultats.	Une bonne diffusion des activités du secteur est notée.	Etablissement de relations presse	DFC/Media
Etablissement de Partenariat avec Télévision nationale	Démultiplier l'information vers les autres cibles.	De façon périodique, un élément relatif aux activités du secteur sera diffusé au JT de la RTS1.	Une bonne diffusion des activités du secteur est notée.	Elaboration du protocole de partenariat avec la TV nationale.	DFC
Dialogue local	Asseoir une animation à la base.	Ce concept de dialogue local sera valorisé à la base, de façon périodique. Dans une Communauté rurale choisie, autour des Autorités locales, des échanges seront notés. Ce sera le prétexte pour les Collectivités locales de dérouler des activités sous forme de forum.....	Une bonne diffusion des activités du Secteur est notée.	Elaboration d'une note technique	Collectivités locales/ Référénts DFC
Communication interpersonnelle	Partager l'information avec les cibles.	Il s'agira de développer à partir d'une communication de proximité la transmission interpersonnelle de l'information par les référents du DFC et les autres relais.	Une bonne diffusion des activités du secteur est notée.	Disponibilité des relais et des référents DFC	Collectivités locales/ Référénts DFC

OS 3 : Faire AGIR tous les acteurs, au niveau local et national, par la mise en œuvre de leurs activités respectives.					
Référénts de communication	Identifier les relais ressources.	Les Collectivités locales et l'ARD, identifient des personnes chargées de la communication  Ces personnes jouent important dans la transmission des données et l'organisation des activités. Des activités de renforcement de capacités seront mises en œuvre pour mieux les outiller.	Une bonne diffusion des activités du secteur est notée.	Disponibilité référents de communication.	Collectivités locales/ ARD
Mise en œuvre du plan local de communication (ARD, CL)	Validation des Plans locaux de communication	Les référents en communication participent au processus d'élaboration, de validation et de la mise en œuvre du plan local de communication.	Une bonne diffusion des activités du secteur est notée.	Disponibilité référents de communication.  Elaboration de TDR et choix des prestataires	DFC/ ARD/ ASCOM
Séances de renforcement de capacités sur l'élaboration/ plan de communication.	Renforcer les capacités des référents.	Un consultant en communication/ animation participative est recruté. Il animera et facilitera la séance de formation pour les référents en communication au niveau des ARD.	Une bonne diffusion des activités du Secteur est notée.	Disponibilité référents de communication.	Consultant, DFC/ ARD

Cadre local de Concertation (CLC) au niveau départemental	Harmoniser les démarches et optimiser les résultats.	Un cadre de concertation mis en place, en rapport avec l'ARD. Il va inclure les personnes ressources, les niveaux techniques, administratifs et communautaires.  Il sera mis en place avec l'accompagnement des projets et programmes intervenant dans une zone. Son mode de fonctionnement sera défini et les rôles précisés. Il aura pour mission de suivre les activités initiées par les Programmes de développement à la base. Il sera domicilié au niveau départemental.	Une bonne diffusion des activités du secteur est notée.	Disponibilité des acteurs.	DFC/ARD/CL/DADL
Caravane de développement local	Croiser les expériences entre acteurs.	Dans le cadre des visites des actions faites par le secteur au profit des communautés, il sera organisé des visites d'échanges d'expériences concluantes pour une fertilisation croisée. Les résultats seront amplifiés par la Presse.	Une bonne diffusion des résultats du secteur est notée.	Existence d'expérience concluante.	DFC/ARD/CL

séminaires, conférences débats ciblés.	Animer les échanges et développer les idées sur la base des pratiques de terrain.	Dans le cadre de la diffusion du savoir, de façon périodique, une rencontre d'échange pourra être organisée et regroupant des acteurs ciblés pour leur expertise pour échanger sur des thématiques précisés et touchant de près la mise en œuvre des activités.	Une promotion des échanges est faite au niveau des acteurs.	Disponibilité des personnes ressources.	DFC
--	---	---	---	---	-----

## 5.4 Suivi évaluation des indicateurs

Annexe 1 : Tableau des valeurs cibles annuelles

Indicateurs de Résultats du secteur	Données de base	Valeurs ciblées					Collection des données		
		Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Fréquence et Rapports	Instruments de collecte des données	Responsabilité pour la collecte des données
La stratégie de communication est élaborée et mise en œuvre		30%	40%	60%	80%	100%	Rapports périodiques	Présentation du rapport	DFC

Annexe 2: Structure des données à collecter pour le suivi d'exécution

Indicateurs	Informations à collecter	Modalités pratiques de collecte				
		Outils et supports	Responsables			Périodicité
			Niveau local	Niveau Régional	Niveau national	
Nombre de PLC élaborés avec l'appui des projets et programmes	Nombre de CL ayant élaboré leur PLC	Fiches de suivi	Point focal ARD	Point focal ARD	DFC	Trimestriel
Nombre de conventions de partenariat signées avec les media	Montant et nombre d'activités prévues	Fiches de suivi	Point focal ARD	Point focal ARD	DFC	Trimestriel
Nombre d'outils et supports élaborés	Nature outils/ instruments ; acteurs concernés date d'élaboration ; auteurs	Fiches de suivi			DFC	Trimestriel

Annexe 3 : Fiches sur les indicateurs d'exécution

### x. Nombre d'ateliers d'échanges et de rencontres de concertation

N° ordre	Intitulé atelier / rencontre	Acteurs concernés	Thèmes ou sujets ateliers / rencontres	Lieu	Date atelier / rencontre	Nombre de personnes présentes.

x. Nombre d'outils/instruments de communication élaborés dans le cadre de la promotion des activités du secteur

N° ordre	Nature outil / instrument				Intitulé / titre outil ou Instrument	Date d'élaboration	Éditeur (s)
	Bulletins	émissions	Supports d'animations	Autres (précisez)			

x. Nombre de PLC élaborés avec l'appui des projets et programmes

N° ordre	Année fiscale	Nombre de CL ciblées	Nombre de CL disposant de PLC	Nombre de CL avec PLC élaborés avec l'appui des projets et programmes	Observations

x. Nombre de conventions de partenariat signées avec les media

N° ordre	Année fiscale	Nombre de CL ciblées	Nombre de conventions de partenariat avec les media et structures de communication	Montant des conventions (millions CFA)	Observations

ANNEXES

## Annexe 1 : Les coûts estimatifs des formations

### Exemple de coût estimatif de l'organisation de la formation de formateurs des élus locaux

Exemple de coût estimatif de l'organisation de la formation de formateurs des élus locaux						
		Niveau national				
	<b>Participants</b>	<b>45</b>			<b>Durée</b>	<b>3 jours</b>
	<b>DFC</b>	<b>1</b>			<b>Lieu</b>	<b>Dakar</b>
	<b>UAEL</b>	<b>2</b>				
	<b>CAEL</b>	<b>1</b>				
	<b>Cabinet de formation</b>	<b>3</b>				
N°	Description	Quantité	Coût unitaire	Coût journalier	Nombre de jours	Coût total
1	Restauration - pause café	51	7 500	382 500	3	1 147 500
2	Manuel du participant	48	2 500			120 000
3	Marqueurs noirs	8	300			2 400
4	Marqueurs rouges	8	300			2 400
5	Marqueurs bleus	8	300			2 400
6	Marqueurs verts	8	300			2 400
7	Badges	51	700			35 700
8	Papiers padex	3	3 500			10 500
9	Classeurs	50	1 000			50 000
10	Blocs-notes	50	800			40 000
11	Masking tape	4	500			2 000
12	1/2 rame couleur jaune	1	1 500			1 500

13	1/2 rame couleur bleue	1	1 500			1 500
14	1/2 rame couleur verte	1	1 500			1 500
15	1/2 rame couleur rose	1	1 500			1 500
16	1/2 rame couleur jonquille	1	1 500			1 500
17	1/2 rame couleur bleu ciel	1	1 500			1 500
18	1/2 rame couleur beige	1	1 500			1 500
19	Bics	50	100			5 000
20	Post-it	2	250			500
21	Attestation	45	1 500			67 500
22	Ramette A4 blanche	1	3 500			3 500
23	Honoraires des formateurs	2	125 000	250 000	3	750 000
24	Frais de gestion du cabinet	1	100 000	100 000	3	300 000
25	Transport des participants	45	3 000	135 000	2	270 000
26	Perdimes	25	6 000	150 000	3	450 000
27	Hébergement	10	35 000	350 000	3	1 050 000
28	Location de voiture	1	60 000	60 000	3	180 000
29	Carburant	50	550	27 500	1	27 500
30	Padex, affiches, outils	2	60 000	120 000	1	120 000
31	Divers imprévus	1	50 000	50 000	1	50 000
<b>Total</b>						<b>4 699 800</b>
<b>Participants</b>		<b>45</b>				
<b>Coût de revient d'un participant au niveau national</b>						<b>104 440</b>

Exemple de coût estimatif de l'organisation de la formation de formateurs des élus locaux

		Niveau régional				
	<b>Participants</b>	<b>45</b>			<b>Durée</b>	<b>3 jours</b>
	<b>DFC</b>	<b>1</b>			<b>Lieu</b>	<b>Thiès</b>
	<b>UAEL</b>	<b>2</b>				
	<b>CAEL</b>	<b>1</b>				
	<b>Cabinet de formation</b>	<b>2</b>				
N°	Description	Quantité	Coût unitaire	Coût journalier	Nombre de jours	Coût total
1	Restauration - pause café	51	7 500	382 500	3	1 147 500
2	Manuel du participant	48	2 500			120 000
3	Marqueurs noirs	8	300			2 400
4	Marqueurs rouges	8	300			2 400
5	Marqueurs bleus	8	300			2 400
6	Marqueurs verts	8	300			2 400
7	Badges	51	700			35 700
8	Papiers padex	3	3 500			10 500
9	Classeurs	50	1 000			50 000
10	Blocs-notes	50	800			40 000
11	Masking tape	4	500			2 000
12	1/2 rame couleur jaune	1	1 500			1 500

13	1/2 rame couleur bleue	1	1 500			1 500
14	1/2 rame couleur verte	1	1 500			1 500
15	1/2 rame couleur rose	1	1 500			1 500
16	1/2 rame couleur jonquille	1	1 500			1 500
17	1/2 rame couleur bleu ciel	1	1 500			1 500
18	1/2 rame couleur beige	1	1 500			1 500
19	Bics	50	100			5 000
20	Post-it	2	250			500
21	Attestation	45	1 500			67 500
22	Ramette A4 blanche	1	3 500			3 500
23	Honoraires des formateurs	2	125 000	250 000	3	750 000
24	Frais de gestion du cabinet	1	100 000	100 000	3	300 000
25	Transport des participants	45	3 000	135 000	2	270 000
26	Perdimes	0	6 000	0	3	0
27	Hébergement	7	25 000	175 000	3	525 000
28	Location de voiture	1	60 000	60 000	3	180 000
29	Carburant	50	550	27 500	1	27 500
30	Padex, affiches, outils	2	60 000	120 000	1	120 000
31	Divers imprévus	1	50 000	50 000	1	50 000
					<b>Total</b>	<b>3 589 800</b>
<b>Participants</b>		<b>45</b>				
<b>Coût de revient d'un participant au niveau régional</b>						<b>79 773</b>

Exemple de coût estimatif de l'organisation de la formation de formateurs des élus locaux

Exemple de coût estimatif de l'organisation de la formation de formateurs des élus locaux						
		Niveau départemental				
	Participants	45			Durée	3 jours
	DFC	1			Lieu	Thiès
	UAEL	2				
	CAEL	1				
	Cabinet de formation	2				
N°	Description	Quantité	Coût unitaire	Coût journalier	Nombre de jours	Coût total
1	Restauration - pause café	51	5 000	255 000	3	765 000
2	Manuel du participant	48	2 500			120 000
3	Marqueurs noirs	8	300			2 400
4	Marqueurs rouges	8	300			2 400
5	Marqueurs bleus	8	300			2 400
6	Marqueurs verts	8	300			2 400
7	Badges	51	700			35 700
8	Papiers padex	3	3 500			10 500
9	Classeurs	50	1 000			50 000
10	Blocs-notes	50	800			40 000
11	Masking tape	4	500			2 000
12	1/2 rame couleur jaune	1	1 500			1 500

13	1/2 rame couleur bleue	1	1 500			1 500
14	1/2 rame couleur verte	1	1 500			1 500
15	1/2 rame couleur rose	1	1 500			1 500
16	1/2 rame couleur jonquille	1	1 500			1 500
17	1/2 rame couleur bleu ciel	1	1 500			1 500
18	1/2 rame couleur beige	1	1 500			1 500
19	Bics	50	100			5 000
20	Post-it	2	250			500
21	Attestation	45	1 500			67 500
22	Ramette A4 blanche	1	3 500			3 500
23	Honoraires des formateurs	2	125 000	250 000	3	750 000
24	Frais de gestion du cabinet	1	100 000	100 000	3	300 000
25	Transport des participants	45	1 500	67 500	2	135 000
26	Perdimes	0	6 000	0	3	0
27	Hébergement	7	25 000	175 000	3	525 000
28	Location de voiture	1	60 000	60 000	3	180 000
29	Carburant	50	550	27 500	1	27 500
30	Padex, affiches, outils	2	60 000	120 000	1	120 000
31	Divers imprévus	1	50 000	50 000	1	50 000
					<b>Total</b>	<b>3 207 300</b>
<b>Participants</b>		<b>45</b>				
<b>Coût de revient d'un participant au niveau départemental</b>						<b>71 273</b>

Exemple de coût estimatif de l'organisation de la formation de relais

Exemple de coût estimatif de l'organisation de la formation de relais						
		Niveau arrondissement				
	Participants	45			Durée	3 jours
	DFC	1			Lieu	Thiènaba
	UAEL	2				
	CAEL	1				
	Cabinet de formation	2				
N°	Description	Quantité	Coût unitaire	Coût journalier	Nombre de jours	Coût total
1	Restauration - pause café	51	7 500	382 500	3	1 147 500
2	Manuel du participant	48	2 500			120 000
3	Marqueurs noirs	8	300			2 400
4	Marqueurs rouges	8	300			2 400
5	Marqueurs bleus	8	300			2 400
6	Marqueurs verts	8	300			2 400
7	Badges	51	700			35 700
8	Papiers padex	3	3 500			10 500
9	Classeurs	50	1 000			50 000
10	Blocs-notes	50	800			40 000
11	Masking tape	4	500			2 000
12	1/2 rame couleur jaune	1	1 500			1 500

13	1/2 rame couleur bleue	1	1 500			1 500
14	1/2 rame couleur verte	1	1 500			1 500
15	1/2 rame couleur rose	1	1 500			1 500
16	1/2 rame couleur jonquille	1	1 500			1 500
17	1/2 rame couleur bleu ciel	1	1 500			1 500
18	1/2 rame couleur beige	1	1 500			1 500
19	Bics	50	100			5 000
20	Post-it	2	250			500
21	Attestation	45	1 500			67 500
22	Ramette A4 blanche	1	3 500			3 500
23	Honoraires des formateurs	2	80 000	160 000	3	480 000
24	Frais de gestion du cabinet	0	100 000	0	3	0
25	Transport des participants	45	1 500	67 500	2	135 000
26	Perdimes	0	6 000	0	3	0
27	Hébergement	7	25 000	175 000	3	525 000
28	Location de voiture	1	60 000	60 000	3	180 000
29	Carburant	50	550	27 500	1	27 500
30	Padex, affiches, outils	2	60 000	120 000	1	120 000
31	Divers imprévus	1	50 000	50 000	1	50 000
					<b>Total</b>	<b>3 019 800</b>
<b>Participants</b>		<b>45</b>				
<b>Coût de revient d'un participant au niveau d'un arrondissement</b>						<b>67 107</b>

Exemple de coût estimatif de l'organisation de la formation de formateurs des élus locaux

Exemple de coût estimatif de l'organisation de la formation de formateurs des élus locaux						
		Niveau collectivité locale				
	Participants	45			Durée	3 jours
	DFC	1			Lieu	Mékhé
	UAEL	2			ARD	2
	CAEL	1				
	Cabinet de formation	2				
N°	Description	Quantité	Coût unitaire	Coût journalier	Nombre de jours	Coût total
1	Restauration - pause café	51	3 000	153 000	3	459 000
2	Manuel du participant	48	2 500			120 000
3	Marqueurs noirs	8	300			2 400
4	Marqueurs rouges	8	300			2 400
5	Marqueurs bleus	8	300			2 400
6	Marqueurs verts	8	300			2 400
7	Badges	51	700			35 700
8	Papiers padex	3	3 500			10 500
9	Classeurs	50	1 000			50 000
10	Blocs-notes	50	800			40 000
11	Masking tape	4	500			2 000
12	1/2 rame couleur jaune	1	1 500			1 500

13	1/2 rame couleur bleue	1	1 500			1 500
14	1/2 rame couleur verte	1	1 500			1 500
15	1/2 rame couleur rose	1	1 500			1 500
16	1/2 rame couleur jonquille	1	1 500			1 500
17	1/2 rame couleur bleu ciel	1	1 500			1 500
18	1/2 rame couleur beige	1	1 500			1 500
19	Bics	50	100			5 000
20	Post-it	2	250			500
21	Attestation	45	1 500			67 500
22	Ramette A4 blanche	1	3 500			3 500
23	Honoraires des formateurs	2	60 000	120 000	3	750 000
24	Frais de gestion du cabinet	0	100 000	0	3	0
25	Transport des participants	45	1 500	67 500	2	360 000
26	Perdimes	0	6 000	0	3	0
27	Hébergement	7	25 000	175 000	3	525 000
28	Location de voiture	1	60 000	60 000	3	180 000
29	Carburant	50	550	27 500	1	27 500
30	Padex, affiches, outils	2	60 000	120 000	1	120 000
31	Divers imprévus	1	50 000	50 000	1	50 000
					<b>Total</b>	<b>2 211 300</b>
<b>Participants</b>		<b>45</b>				
<b>Coût de revient d'un participant au niveau d'un arrondissement</b>						<b>49 140</b>

Exemple de coût estimatif de l'organisation de la restitution dans une Collectivité Locale

Exemple de coût estimatif de l'organisation de la restitution dans une Collectivité Locale						
		Restitution de la formation				
	<b>Participants</b>	<b>50</b>			<b>Durée</b>	<b>1 jours</b>
	<b>DFC</b>				<b>Lieu</b>	<b>Séssène</b>
	<b>UAEL</b>				<b>ARD</b>	<b>2</b>
	<b>CAEL</b>					
	<b>Cabinet de formation</b>					
N°	Description	Quantité	Coût unitaire	Coût journalier	Nombre de jours	Coût total
1	Restauration - pause café	50	1 875	93 750	3	281 250
2	Manuel du participant	50	1 000			50 000
3	Marqueurs noirs	2	300			600
4	Marqueurs rouges	2	300			600
5	Marqueurs bleus	2	300			600
6	Marqueurs verts	2	300			600
7	Badges	50	700			35 000
8	Papiers padex	2	3 500			7 000
9	Classeurs	50	1 000			50 000
10	Blocs-notes	50	500			25 000
11	Masking tape	2	500			1 000
12	1/2 rame couleur jaune	0	1 500			0

13	1/2 rame couleur bleue	0	1 500			0
14	1/2 rame couleur verte	0	1 500			0
15	1/2 rame couleur rose	0	1 500			0
16	1/2 rame couleur jonquille	0	1 500			0
17	1/2 rame couleur bleu ciel	0	1 500			0
18	1/2 rame couleur beige	0	1 500			0
19	Bics	15	100			1 500
20	Post-it	0	250			0
21	Attestation	0	1 500			0
22	Ramette A4 blanche	1	3 500			3 500
23	Forfait restituant	3	20 000	60 000	3	180 000
24	Frais de gestion du cabinet	0	100 000	0	3	0
25	Transport des participants	50	1 500	75 000	2	150 000
26	Perdimes	0	6 000	0	3	0
27	Hébergement	0	25 000	0	3	0
28	Location de voiture	0	60 000	0	3	0
29	Carburant	0	550	0	1	0
30	Padex, affiches, outils	1	60 000	60 000	1	60 000
31	Divers imprévus	0	50 000	0	0	0
					<b>Total</b>	<b>846 650</b>
	<b>Participants</b>	<b>45</b>				
	<b>Coût de revient d'un participant pour une restitution</b>					<b>16 933</b>

## Annexe 2 : L'approche participative, socle du nouveau dispositif de formation ; Présentation des APM (Advanced Participatory Method)

### 1. Définition de l'APM

La Formation en Techniques de Facilitation est une session basée sur les Techniques de Participation (TdP). C'est un ensemble de méthodes de travail de groupe initialement mises au point par une organisation bénévole internationale, l'Institut des Affaires Culturelles (ICA) Il s'agit d'outils pratiques qui permettent d'obtenir pendant les sessions de groupe une participation à la fois très forte, productive, générale et significative des différentes personnes concernées.

Il faut noter que la qualité des activités menées dans tous les groupes et toutes les organisations quels qu'ils soient dépend fortement des capacités de leurs leaders à susciter et à maintenir des processus d'échanges de connaissances et de réalisations de consensus. Ainsi, nous savons qu'une participation structurée favorise un degré d'engagement plus élevé, une capacité accrue à partager les expériences, les leçons et l'appropriation des décisions arrêtées en commun. Elle permet aux groupes d'être plus réceptifs aux changements tout en étant plus créatifs dans leur mise en œuvre.

Enfin, l'APM facilite et développe les initiatives et les responsabilités globales. Lorsque ces méthodes de participation sont utilisées de façon efficace et logique, elle donne un sentiment de confiance individuelle et collective.

### 2. Le Domaine d'application des APM

Ce sont trois (3) méthodes de base qui permettent à un formateur, un consultant, un gestionnaire, un animateur, un enseignant, etc. d'utiliser des techniques d'approches participatives appelées facilitation en vue de développer son style propre. Chaque session de groupe ayant des besoins, une dynamique et une personnalité qui lui sont propres, le facilitateur dispose d'une palette de méthodes simples, faciles à comprendre qui produisent des effets très profonds d'où l'absolue nécessité d'une formation et d'une préparation appropriées. Leur flexibilité et leur adaptabilité dans l'application aident à bâtir un consensus de façon progressive et utile. Elles sont destinées à tout acteur appelé dans ses activités propres à former, faciliter, diriger des rencontres d'échanges et de partage, mais également ceux qui sont tentés d'innover dans leur approche de formation.

### 3. Les Avantages des APM

- Ces méthodes ont un caractère extrêmement adaptable, c'est à dire qu'elles peuvent être efficaces avec des groupes d'étrangers comme avec de vieux collègues. Elles fonctionnent aussi bien avec des groupes qui n'auront peut-être jamais l'occasion de se retrouver qu'avec des groupes constitués de longue date. Elles peuvent être utilisées avec des groupes de personnes d'origine et d'âge très différents comme avec des groupes plus homogènes ou de niveaux académiques hétérogènes.
- Ces méthodes constituent un excellent moyen de retenir l'attention des personnes impliquées sur un sujet donné pendant un temps suffisant pour déterminer les orientations requises. Elles leur permettent également dans la mise en œuvre des décisions de disposer de moyens effectifs pour réfléchir ensemble sur les questions posées et les actions à entreprendre.
- Ces méthodes permettent de «contrecarrer les politiques et les jeux de pouvoir». Elles poussent les acteurs à comprendre plutôt qu'à critiquer. Elles servent à concilier des informations ou des points de vue divergents afin de créer une perception commune ou «plus large d'une question ou d'un objectif particulier».
- Ces méthodes permettent aux participants de «s'écouter véritablement». Ils n'ont pas besoin de crier ni de se disputer la parole pour se faire entendre. Ils n'ont pas non plus à reprendre des idées déjà exprimées pour en souligner l'importance ou pour signifier leur accord ou leur soutien.
- Ces méthodes «font dévier les pensées négatives». Les observations exprimées par chacune des personnes concernées sont valorisées et prises en compte, et aucune d'entre elles n'est rejetée.
- Ces méthodes s'appliquent comme moyen de «structurer» les idées pour empêcher les membres du groupe d'aller à la dérive.
- Ces méthodes poussent les participants à présenter des réponses et des expériences rationnelles et intuitives.
- Ces méthodes «favorisent l'honnêteté» : les personnes qui savent que leurs réponses seront acceptées comme celles de tout un chacun, se sentent libres de dire ce qu'elles pensent ou ressentent véritablement. Cette expérience d'honnêteté est libératrice, surprenante et très intéressante.
- Ces méthodes favorisent l'utilisation des couleurs, des images. Ce qui participe à la recherche des valeurs de bases de la facilitation tels que la participation, la réflexion, le travail d'équipe, l'orientation des actions, la créativité individuelle et collective et enfin l'obtention d'un consensus et d'une appropriation des décisions.

### 3. Le Contenu

Les APM sont constitués de trois (3) méthodes :

#### 3.1. La Méthode de la Discussion Ciblée ou «Conduite d'un Dialogue à quatre niveaux»

C'est :

- Etudier une question ou une expérience commune au sein d'un groupe ;
- Echanger des idées et des points de vue pour une compréhension mutuelle ;
- Renforcer la compréhension et / ou détermination des individus / d'un groupe.

### 3.2. La Méthode des Ateliers ou «Processus Organisé de Réalisation d'un Consensus en 5 phases»

C'est :

- Préparer un plan collectif en rapport avec des points de convergence communs bien définis ;
- Bâter un consensus pratique autour des points communs ou des activités futures à mener de concert ;
- Mener le groupe à des actions futures bien ciblées.

### 3.3. Méthode d'élaboration des plans d'action ou «Un Mélange de Techniques de Planification en Equipe»

C'est :

- Préparer des plans concrets à mettre en œuvre à court terme
- Identifier les détails concernant la logistique et le leadership
- Préparer des fiches pour définir les responsabilités, la coordination et le suivi des équipes.

## Annexe 3 : La fiche d'enregistrement d'une action de formation au niveau de la DFC

### Fiche d'enregistrement d'une activité à exécuter

No.					
<b>A - Intitulé de l'activité (tel qu'il doit apparaître dans le rapport)</b>					
<b>B - Type d'activité</b>					
Mission d'AT	X	Voyage d'étude		Atelier de Formation/Réflexion	Focus Group
Autre (décrire)					
<b>C - Objectif de l'activité (tel qu'il doit apparaître dans le rapport)</b>					
<b>D - Titre du rapport qui sera produit</b>					
<b>E - Numéro de référence de l'activité dans plan de travail</b>					
<b>F - Nombre de consultants requis</b>			<b>Nombre d'équipes de consultants requis</b>		
<b>G - Période d'exécution visée</b>					
<b>H - Date visée pour démarrage de travail par les consultants</b>					
<b>J - Collectivités concernées</b>			<b>Lieu de l'activité</b>		<b>Durée de l'activité</b>
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

(Pour une activité qui concerne plus de 5 CL, veuillez adjoindre proposition de calendrier)

K - Responsable Technique (nom écrit)	
Signature	Date

Date réception par DFC	
------------------------	--

Visé par L'Autorité	
Signature	Date

## Annexe 4 : La Check-list d'une formation

Chronogramme de préparation

No. :

Atelier pour une collectivité

Date prévue

T = Date de démarrage de l'atelier

Tâche	Décompte du temps	Période de délai	Responsable
<b>Fiche d'enregistrement</b>			
Dépôt Fiche d'enregistrement niveau DFC	T 24		ARD,
Etablissement d'un chronogramme de préparation	T 20 - 18		DFC, ARD
<b>Termes de référence et contrats des consultants</b>			
Dépôt TDR	T 20		Spécialiste
Identification des consultants	T 17		TAC; Spécialiste
Soumission proposition technique par consultant	T 10 - 08		Consultant
<b>Information de la CL</b>			
Lettre d'introduction, note d'information sur les dates de tenue, les conditions de prise en charge au PCR, maire, autorités administratives (le percepteur, le service des impôts)	T 12		ARD, DFC
Finaliser, envoyer les lettres (incluant les conditions de prise en charge, demande au CL d'identification des participants par fax, email, téléphone)	T 10 - 08		DFC, ARD
<b>Logistique</b>			
Soumettre demande de véhicules	T 10		Agent de suivi
Soumettre demande d'hébergement	T 10		Agent de suivi
Transmettre demande de fonds à l'administration	T 08		Agent de suivi

Envoyer les frais de repas par mandat fax à la CL	T 05		Asst. finance
<b>Documentation</b>			
Etablir liste des matériels, fournitures et les envoyer à DFC	T 10		Agent de suivi
Etablir la liste numérotée des documents, fournitures à mettre dans les chemises et remettre à DFC	T 10		Agent de suivi
<b>Démarrage de l'atelier: jour T</b>			
<b>Responsable Technique</b>			
Signature		Date	
<b>ARD</b>			
Signature		Date	
<b>DFC</b>			
Signature		Date	

## Annexe 5 : Les Comportements clés des formateurs

### 1. Comportement pour la mise en place du cadre de travail

- Aménager la salle de façon fonctionnelle compte-tenu des besoins de l'événement. Pour une session d'animation participative il faut disposer les tables et chaises de manière à ce que les gens puissent se voir et suivre «la mémoire de groupe» (les productions affichées).
- L'aménagement et le décor doivent montrer à tout participant que quelque chose d'important va se dérouler dans cette salle.
- Les éléments du décor tels que les tableaux affichés sur le mur, les citations, les règles de base de la rencontre, les plantes et les objets d'arts peuvent aider à donner le ton et rappeler au groupe ses tâches ainsi que l'objet de la rencontre.
- Expliquer clairement l'objet et les résultats attendus de la rencontre et s'assurer que le groupe les comprend et les approuve.
- Proposer une démarche pour réaliser l'objectif de la rencontre et obtenir l'accord du groupe. Cela pourra servir pour la suite, par exemple.
- Préciser les horaires proposés et demander au groupe de vous aider à vous y conformer. S'y conformer ou demander au groupe d'y apporter les changements nécessaires, en cas de besoin.
- Comportement pour encourager la participation
- Encourager tous les participants à apporter leur contribution. L'implication de tout un chacun constitue un élément crucial pour le succès de la rencontre.
- Encourager les gens à participer pendant toute la durée de la rencontre. Les allers et venues de certains participants peuvent perturber les sessions.
- Ne pas dominer excessivement les discussions. Il suffit de présenter le contexte général, les lignes directrices concernant les procédures, ainsi que les questions et points de clarification. Le facilitateur reste concentré sur le processus pour permettre aux participants de contribuer à 100 % au déroulement de la rencontre.
- N'ayez pas peur du silence. Les gens ont besoin de temps pour réfléchir, surtout pour les questions les plus complexes ou les plus cruciales.
- Insister sur une participation de qualité avec un maximum d'informations : demander les détails et des exemples, encourager le groupe à éviter les généralisations ; encourager les gens à être exhaustifs, étudier la question en détail sous tous ses angles ; encourager la créativité et les idées novatrices et encourager un dialogue honnête, ouvert et utile.

## 2. Comportement pour faciliter le déroulement de l'atelier

- Faire attention aux rythmes : qu'il soit intense pendant les discussions, et modéré pour les questions plus profondes qui demandent de la réflexion.
- Être positif et encourageant en respectant le travail de chaque participant ainsi que celui du groupe.
- Se détendre et permettre aux membres du groupe de se réjouir, d'être ensemble : égayer l'atmosphère par des plaisanteries et un enthousiasme authentique.
- Utiliser le langage du corps – pour manifester de l'attention, pour impliquer dans le processus les gens qui ne participent pas, pour ramener l'attention des participants sur « la mémoire du groupe », etc.
- Aider le groupe à rester concentré ; revoir où on en est dans le processus (« Où avons nous été et où allons-nous ? »); répéter la question clé, rappeler les instructions, etc.
- Prise en charge des problèmes de participation.
- Éviter de laisser une ou deux personnes dominer les discussions : demander aux gens de résumer pour « la mémoire du groupe » et de passer la parole à quelqu'un d'autre.
- Confirmer et accepter plusieurs points de vue différents, et s'assurer qu'ils sont reconnus comme importants.
- Ne pas répondre aux questions auxquelles le groupe devrait répondre lui-même. Retourner la question aux participants pour qu'ils puissent s'approprier les décisions.
- Ne pas avoir une attitude défensive. Si un membre du groupe remet en question la conduite de la rencontre. Demander alors si les décisions adoptées au début leur conviennent toujours ou s'ils souhaitent les modifier.
- Au début de la session, prendre le temps de fixer les règles de fonctionnement de la rencontre ou des équipes, et permettre au groupe de prendre la responsabilité de s'y conformer ; attirer l'attention des participants sur les cas de non-respect de ces règles par certaines personnes pour leur faire changer de comportement.
- Accepter/Légitimer/Traiter ou Reporter : voici une méthode générale de prise en charge des problèmes de participation.
- Accepter les critiques ou les sentiments exprimés ;
- Admettre qu'ils peuvent être légitimes ;
- S'arrêter et traiter de la question si possible, en rapport avec l'objet de la rencontre, ou,
- Reporter la question à plus tard, par exemple en disant ceci : « pouvons nous attendre la fin de la rencontre, et si la question n'a pas été abordée entre-temps, nous la traiterons à ce moment ? »

En définitive, ne laissez surtout pas votre participation affecter ou biaiser les idées du groupe. Si vous tenez à ce que la rencontre aboutisse à un résultat particulier, ne faites pas de facilitation. Le résultat final ne doit pas refléter vos idées. S'il y a des résultats ou des limites prédéterminés dans lesquels les décisions doivent s'inscrire, il faut les préciser dès le début ; sinon on vous suspectera d'avoir manipulé les activités du groupe par le biais de votre travail de facilitation.

Extrait du Manuel du participant sur la Formation de Facilitateur en Méthodes Avancées de Participation (MAP),

## Annexe 6 : Démarche d'ingénierie

L'ingénierie pédagogique qui est du ressort du prestataire de formation définit les objectifs, les progressions, les moyens et les modalités d'apprentissage.

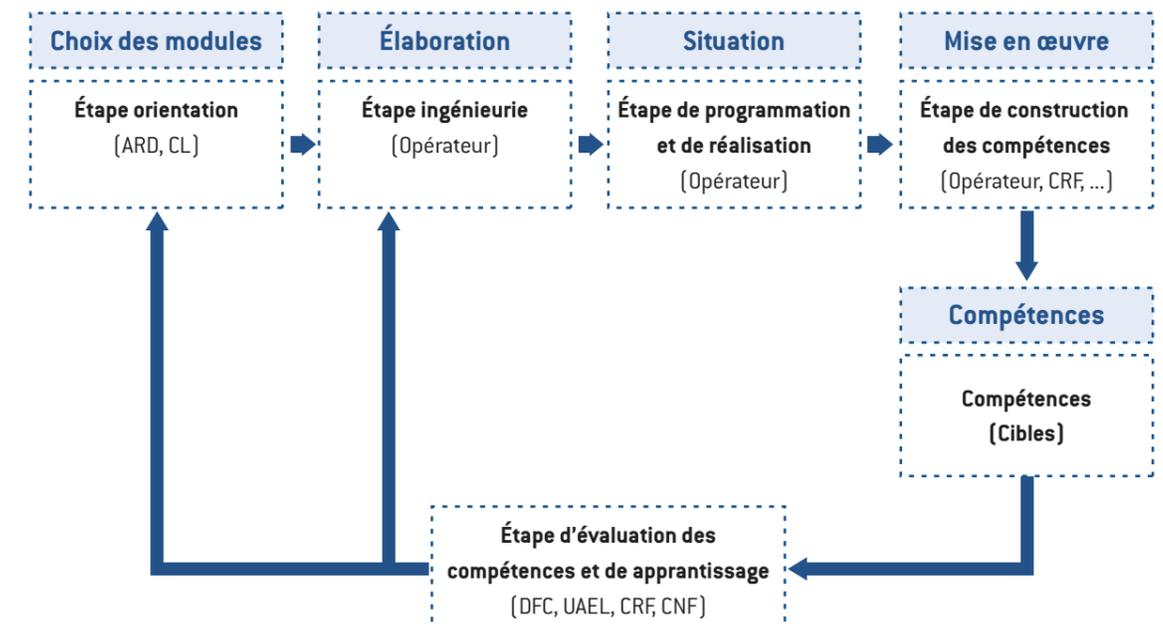
### 1. La formulation des objectifs pédagogiques

La formulation des objectifs pédagogiques qui décrit l'état des formés à l'issue de la formation, les conditions de réalisation et le standard de performance est utile à plusieurs titres. Elle :

- indique au formateur et aux formés la direction à prendre pour l'action ;
- donne au formateur des indications pour le choix du contenu, de la progression et des techniques pédagogiques ;
- indique les critères de validation des capacités des formés.

A ce moment nous connaissons les personnes à former et ce qu'elles devront être capables de faire à la fin de la formation. Ainsi, l'évaluation de leur niveau actuel est nécessaire puisqu'elle permettra de mesurer l'écart les séparant de la situation souhaitée. La maîtrise du niveau initial permet ainsi de constituer des groupes de formation assez homogènes et d'évaluer l'action de formation.

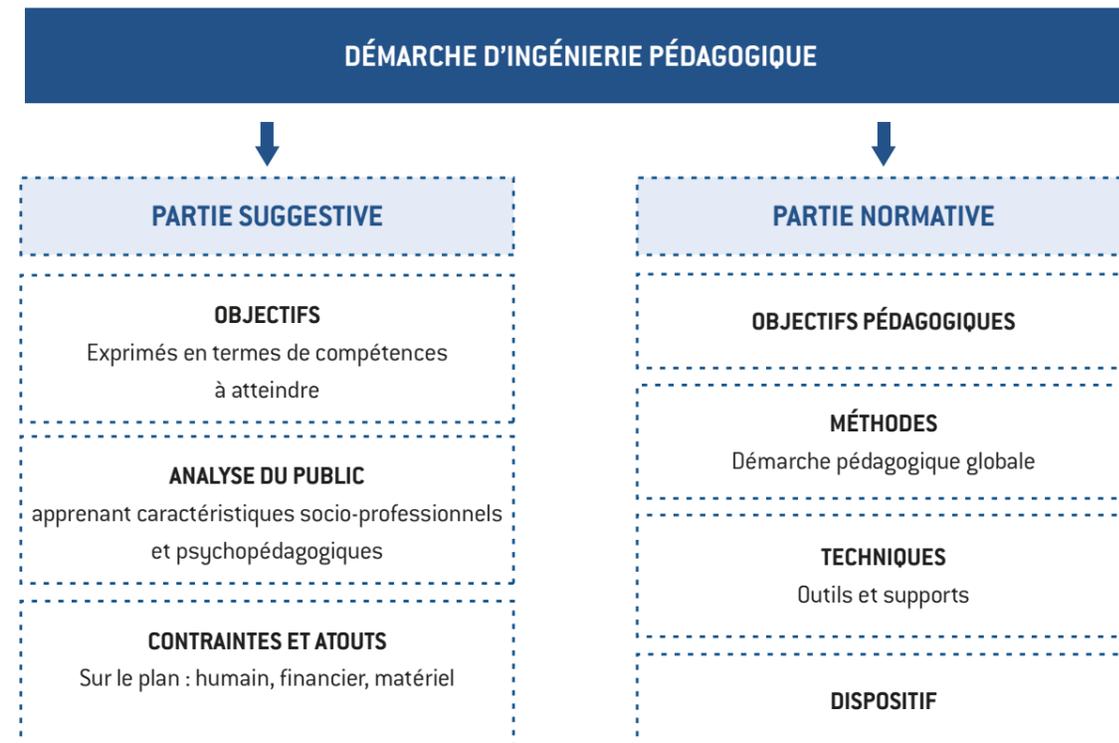
Le schéma suivant récapitule les différentes étapes du processus pédagogique qui sera mis en œuvre.



La démarche d'ingénierie pédagogique est aussi importante pour assurer la qualité des sessions. Elle devra fortement ressortir dans les différentes offres de formation. Si la partie subjective renseigne sur les pré-requis de la cible (connaissance du public cible, cadres de contraintes etc.), la partie normative fonde l'esprit de la formation (contenus, méthodes, séquences pédagogique, scénarii et évaluation).

<b>Le tableau suivant décline les axes forts de la démarche d'ingénierie pédagogique. Qui se forme ? dans quelle perspective ? dans quel contexte ?</b>	Connaissance du public-cible
<b>En fin de formation que devront savoir, savoir faire les stagiaires ?</b>	Objectifs de formation
<b>Au départ que savent faire ceux qui se forment ?</b>	Pré-requis
<b>Que doivent-ils assimiler pendant la formation ?</b>	Contenu
<b>Quelles sont les contraintes de travail pendant la formation ?</b>	Cadre de contraintes
<b>Comment s'y prendre pour que les stagiaires apprennent ?</b>	Méthodes
<b>Que leur propose-t-on de faire ?</b>	Activités de formation
<b>Quelles seront les étapes ?</b>	Séquences de formation
<b>Dans quel ordre vont se succéder les étapes, les activités ?</b>	Scénario de formation
<b>Comment mesurera-t-on que les objectifs de formation seront-ils atteints ?</b>	Évaluation

### Démarche d'ingénierie pédagogique



## 2. La présentation des contenus ou démarche pédagogique.

La définition des contenus de la formation procède de la maîtrise des cibles concernés et des objectifs pédagogiques.

Le formateur fait d'abord l'inventaire des éléments de contenu puis les ordonne en allant du plus simple au plus complexe. Il réalise ainsi une progression pédagogique. L'ensemble obtenu sera découpé en séquences de formation.

Pour chaque séquence, la méthode, la technique et le matériel seront déterminés en fonction de la nature et des besoins des formés pour une meilleure acquisition des nouveaux savoirs, savoir-faire ; savoir-être.

Ainsi dans la fiche pédagogique ou cahier pédagogique du formateur-animateur figureront les points suivants qui concernent la séquence :

- L'intitulé
- Les objectifs pédagogiques
- Le contenu
- Les méthodes et supports didactiques,
- Le moment et la durée.

Cette fiche sert de guide pour le formateur-animateur

Pour le formé, le guide qui sera construit devra comporter les points à retenir, des exposés, des encadrés qui serviront d'aide-mémoire et des exercices d'entraînement.

Ce travail du consultant-formateur devra être validé par le commanditaire de la formation

## 3. Les méthodes et les techniques pédagogiques

### 3.1. Les méthodes pédagogiques

Dans sa communication avec les formés, le formateur devra privilégier les méthodes non-directives qui sont plus efficaces dans le renforcement des capacités pour modifier les habitudes et les pratiques des élus et acteurs locaux. Ainsi l'animateur qui privilégie les réunions et discussions verra les effets de sa formation plus durables que ceux du formateur qui fonde son action sur des méthodes expositives et démonstratives.

Cependant, la combinaison des méthodes est souvent possible et conseillée au cours d'une formation

### 3.2. Les techniques pédagogiques

En fonction des méthodes choisies, on peut utiliser certaines techniques pédagogiques parmi lesquelles on peut citer :

- Les techniques de présentation des formés
- L'exposé
- Le questionnement

- Le film didactique
- La réunion discussion
- L'étude cas ou l'étude de problème
- Le jeu de rôle
- Le questionnaire

### 3.4. Rappel des Formateurs

Rappelons que les renforcements de capacité entendent renforcer les habilités des Collectivités locales pour produire des services de qualité.

Les Formateurs commenceront la formation par

- l'introduction de la session et sa place dans le développement des organisations
- les attentes des participants
- les points de vue de la Formation pour un point de vue d'ensemble
- L'identifier des objectifs de la Formation
- L'exposé de la méthodologie de l'apprentissage par l'expérience
- L'exposé des méthodes de Formation au niveau des outils/techniques pour faire ressortir les idées et informations sur la session
- Le rappel des points importants de ce Renforcement de Capacité
- Les différents niveaux de la session aux participants
- La création d'un environnement créatif
- Le rappel des différents points de la formation et sur le degré d'apprentissage

Dans ce travail de formation, les formateurs est un observateur et un facilitateur, qui va aider à prendre les mesures correctives nécessaires en matière de renforcement de capacité.

Critère	Objectif de renforcement de capacité
<b>Rôle du formé</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ être impliqué dans le processus</li> <li>▪ contribution active</li> <li>▪ apporter ses propres expériences et idées</li> </ul>
<b>Statut du formateur</b>	facilitateur
<b>Mise en place</b>	immédiate et continue
<b>L'expérience du formé</b>	utilisée avantageusement
<b>Terminologie employée</b>	utilise un langage adapté du formé
<b>Environnement</b>	arrangement où le formé se voit et peut communiquer entre eux
<b>Choix/motivation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ volontaire</li> <li>▪ motivation personnelle</li> </ul>
<b>Contenu</b>	s'appuie sur des documents que les participants considèrent comme importants



## **La Direction de la Formation et de la Communication (DFC)**

La Direction de la Formation et de la Communication (DFC) est chargée de la coordination, de l'harmonisation, de l'élaboration, de l'exécution et du suivi évaluation de la politique de formation et de renforcement des capacités des élus, des acteurs locaux et de l'administration, en matière de décentralisation et de développement local. Elle a aussi pour mission l'élaboration et l'exécution du plan de communication du ministère. Elle a pour fonction de définir les modalités de réalisations des programmes de formation, d'assurer l'exécution et le suivi des plans locaux de formation, d'organiser et de suivre les stages au niveau du Ministère.

### **Programme National de Développement Local**

6, Avenue Cardé Immeuble Caisse De Sécurité Sociale, BP 6558 Dakar Sénégal

Tél : 33 889 50 60 - Fax : 33 823 88 35 - Site : [www.pndl.org](http://www.pndl.org)