

PN-AAT-631 605-0149

41793

REPORT

TRAINING OF TRAINERS

SEMINAR/WORKSHOP

16-28 MAY 1983

Richard S. Roberts, Jr.
NASPAA Advisor

Direction de la Formation des Cadres
Ministry of the Interior
Rabat, Morocco

TRAINING OF TRAINERS SEMINAR/WORKSHOP
16-28 MAY 1983

Richard S. Roberts, Jr.
NASFAA Advisor, Direction de la Formation des Cadres
Ministere de l'Interieur

The seminar/workshop involved training as trainers 25 senior provincial officials, two central Ministry of Interior officials and one retired officials who works with the DFC. The first week was devoted to preparation of these officials to take on a training role, using problem focused materials and participative training techniques. During the second week, half of the officials went to Oujda to run two application workshops and train commune administrative personnel, and half went to Quarzazate to do the same.

Dr. Richard Vengroff and I provided technical assistance, working together the first week, then he in Oujda and I in Quarzazate the second. The present report is to accompany one prepared by Dr. Vengroff and covering the first part of the program as well as the Oujda application workshop. I am in complete agreement with his general remarks and his appraisal of the first phase, and see no point in re-writing what is already well stated. The present text concerns the Quarzazate application workshop and adds a few general remarks to reinforce those of my colleague. It also provides information on local finance training materials (Annex I), a survey of finance trainees on the content of their work (Annex II), and cases used in the training of trainers during the first week (Annex III).

APPLICATION WORKSHOP, QUARZAZATE, 23-27 May 1983

TRAINING DEPARTMENT PERSONNEL: MM. El Aalami, Chafai, Roberts

TRAINERS IN TRAINING: 9 in FINANCE - 7 Heads of Local Government Division, Provincial Governments, 1 retired Inspector, Ministry of Finance.

6 in CIVIL REGISTRY - 5 Secretaries of Municipalities, 1 official from Civil Registry Division, Ministry of Interior, Rabat.

TRAINEES: FINANCE: 29 (of 31 registered), of whom 27 commune financial officers, 2 assistants or substitutes.

CIVIL REGISTRY: 27 (OF 31 registered) 25 commune civil registry agents, and 2 who serve part-time in that role.

PROVINCES: 3 represented by the trainees.

COMMUNES: 14 represented in finance and civil registry
15 represented in finance only
13 represented in civil registry only
46% of the communes in the 3 provinces

Local logistics were handled by the Province Local Government Office (DCL) through the Secretary General of the Province. The two DFC officials present also helped in such matters and in some representational roles, but they were hampered by their lack of seniority, experience in such matters and clear agreement on the role of each.

The Province of Ouarzazate arranged to make available at its expense four classrooms and room and board for the trainees at a local Jr. High School, and hotel room and board for the trainers.

THE PROGRAM

The program opened early Monday morning, the 23rd and was closed by the Governor of Ouarzazate at a ceremony from 1700 to 1800 Friday evening, the 27th. Sessions were held 8:30-12:00 and 15:00-18:00 daily with the trainees. Evaluation/ review sessions with trainers took approximately a half hour after each half-day session. Planning meetings with the next day's training teams were held most evenings after dinner for 1-2 hours, and informal sessions sometimes preceded and/or followed these.

FINANCE: Individual session topics were selected by the trainers the previous week on the basis of their experience in working with communes and their personnel. Key areas were estimating revenue and expenses for budget preparation, revenue generating projects, revenue and expenditure control procedures, modifying budgets, inter-communal projects, financial reporting.

CIVIL REGISTRY: Topic identification and planning were done as with finance, although in this case senior officials from the civil registry division in Rabat were also on hand to advise on the basis of their experience, too. Subjects included problems in birth and death registration, official name changes, correcting errors in registry records.

~~TRAINING OPERATIONS~~

One trainer took primary responsibility for each half-day session with two colleagues designated as co-trainers, creating a three-person team for each session. Each trainer had an opportunity to take primary responsibility at least once, and each was a co-trainers at least twice.

The remaining trainers in the subject area (finance, civil registry) served as observers, using a formal "evaluation" form to guide comment on the team's performance in the post-session evaluation meetings. These sessions were very helpful in identifying before all trainers weaknesses most of them had sooner or later to cope with. Some tended to nitpick, but by and large it was a serious, useful exercise. (Though the forms turned in by the observers seem to reflect personal likes and dislikes to an excessive extent, their variations from session to session tends to follow my appraisal of the quality of the individual sessions.) It also helped identify ways to improve training materials, as is noted later.

The trainees in both subject areas did most of their work in groups of 5 or 6. The composition of the groups was changed from time to time to vary the teamwork experience of the trainees and to avoid letting strong groups develop and dominate discussion. The groups reported their conclusions in plenary session for discussion by the others. In some instances, groups took specific roles and confrontations of differing viewpoints were then argued out in plenary.

The Civil Registry group was very well led by Mr. Haati from the Civil Registry office in Rabat. It was quickly evident that the week he spent working with two of the DFC's 1982 trainers in a workshop in March of this year plus the week just spent in Ben Slimane had made of him a very capable convert to the new approach to training of local administrators. This, his technical expertise (greater than that of his colleagues, for whom civil registry is but one of many responsibilities), and his personality made him a good leader for the group. It was left in his hands, with occasional checking and discussion but very little substantive involvement by the technical advisor.

senior person in age and experience was Mr. Afkiniche, the retired Ministry of Finance official who now does training for the DFC. He provided technical inputs to the others and played the same trainer/co-trainer/observer roles they did, but did not take the kind of lead role played by Mr. Haati in Civil Registry. One of the trainers had been chosen (by them) to be "coordinator", but he (M. Melghagh) never really took on any responsibility beyond his own sessions. In practice, the lead and monitor roles fell to the technical advisor. This was not ideal, but it helped ensure that planning was done and that people got help when it was needed.

One of the key lessons to come out of the finance sessions (confirmed by Mr. Haati as similarly important with the other group) is the importance of careful advance planning for each session, with identification of principal objectives, of time required for each phase and of milestones to help control progress during class sessions. There was considerable and very noticeable progress in this area as the week advanced.

Discussion within groups was very animated in both subject areas. There were inevitably some individuals who were technically stronger than others, more outspoken or both, but shifting group composition, rotating the group spokesman role and attention to drawing in the more reticent trainees all resulted in keeping everyone involved to a good extent. Informally and formally, the trainees report that the topics were appropriate to their work, and that they appreciated the opportunity the new methods gave them to express their own views and experience, and to exchange ideas, rather than just hearing what a visiting speaker wants to tell them. Of course, the real test of training effectiveness will come now that the trainees are back at work.

It was clear from the week that much was learned about the use of cases and simulations. On the basis of experience early in the week, in order to make it more easily understandable to the trainees, the trainers suggested modifications in the way in which one set of materials was to be presented; their ideas were good, and were used. In another instance they identified weaknesses after class and changes were agreed to that will considerably improve another case. One was rejected entirely (one that was used in Oujda and found seriously wanting, as the Quarzazate trainers had perceived in advance), and another was identified (after use) as needing replacement.

The Quarzazate workshop was the second week of the training of trainers program, the primary objective of which was to develop trainers who can later work in teams of three to run workshops in local finance and civil registry administration for commune officials in their own and other provinces. Of the 28 officials who participated in a similar program a year ago, 25 were called upon one or more times between September, 1982, and May, 1983, to run 14 such workshops; they trained 371 commune officials. All but 1 of the 8 who worked in finance in Quarzazate have been recommended as members of trainer teams in the future, as have all but one of those in civil registry administration. The Civil Registry trainers are being reported upon by Mr. Haati; comments on the Finance trainers follow.

ABDERRAHIME, Omar Good. The only one known to have been giving some thought to his material prior to the night before his session. He prepared very carefully with his team members. He did get side-tracked in class discussion, but very adeptly got back on track when it was drawn to his attention. Overall performance was very good both as leader and as co-trainer.

AFKINICHE, Abdeslam Good. Technically strong. He has habits it is hard to break, but understands ideas behind new approach and is willing to learn. Might work well as team leader; not certain, but should be tried if he is willing. Should be quite good as coach and has demonstrated ability in straight trainer role (among the observers, he had the most perceptive remarks).

but does not seem to make much use of written materials he has (e.g. trainer notes) to do so and his considerable self-confidence may at times get in the way. Lack of planning very obvious in his first session, but a second one was planned and the better for it. Did well as a co-trainer, supportive without usurping role of leader. Considerable potential in leadership and trainer roles (given a very good leader in the latter case).

EL MIRE, Mohamed. Good. Catches on quickly, but had to be pushed to plan. Sometimes a bit loud and brusque with trainees. Promising in trainer role or as leader.

RAFIK, Mohamed. Good. Does not impose himself forcefully; colleagues tended to usurp his role in the session he led. Not strong in French. Seemed stronger in trainer role in later session and appears to have colleagues' respect for technical expertise. Good potential as trainer, perhaps later as leader.

RHAFIRI, Mustapha. Good. Had trouble controlling discussion and trainees in his session. After discussion of this and importance of preparation in reaction to his and other early sessions, his planning and control in the training role later in week were much better. Should be a good trainer.

TOUMI, Abderrahmane. Poor. Seemed distracted most of the time in both trainer and leader roles. Made very few contributions as a trainer, and did not control the session for which he was leader (his co-trainers took over from him, much to his relief). The fact that he was getting married at the end of the week may have impeded his powers of concentration, but he did not try to blame his poor performance on that. Try him again as a trainer if he asks for it, but do not try to oblige him to do it.

LESSONS OF THE TWO WEEKS' TRAINING

1. PARTICIPATIVE TRAINING, WORKING FROM THE SPECIFIC (CASES) TO THE GENERAL (RULES) INSTEAD OF THE REVERSE AS IS THE NORM HERE, WORKING IN TEAMS, AND SHIFTING ADMINISTRATORS TO AN INTERACTIVE TRAINING ROLE PERIODICALLY ARE WELCOME, WORKABLE AND EFFECTIVE. This second experience was even more positive than the first of a year ago. It is extremely cost effective from a Moroccan and foreign donor viewpoint, and has benefits well beyond the skills of the commune officials reached. (Dr. Vengroff has written of this in his report.) As in all matters, there is room for improvement, which is the subject of the following remarks.

2. WE ARE STILL WORKING BY INTUITION AS TO SPECIFIC NEEDS. There is no argument over the big picture; finance and civil registry are undoubtedly important, and for the present, given the low starting level, perhaps most important in terms of the commune civil service, particularly in the rural communes. But these are broad fields, and the major problems are certainly not equally spread across all aspects of them. If the financial administration system is seen as a chain, which are the weak links? There is a tendency here to try to cover an entire subject in whatever time is available; thus, a workshop in local finance is assumed to mean a workshop that deals with all aspects of local finance. Order of presentation and relative emphasis are determined by the logic and structure of the local finance system and procedures as described in the rule books.

We need much more detailed identification of specific areas of weakness so that training can focus on weaknesses instead of covering all areas indiscriminately. The information can be gathered through existing channels, for example having province officials note common errors on commune budgets (most of the trainers trained by the DFC direct the services in a position to collect this information), and by having civil registry inspectors do the same in their areas (controlled by the Civil Registry Division, Rabat, now working with the DFC in this area). It would then remain to put the information to use.

NOTE: Not all of the differences between actual and desired performance can be eliminated by training. It is important to distinguish between those that can, and the others; in some of the "other" cases the DFC can help (e.g. with reference sheets, as those M. Afkiniche has prepared, and as some developed during class sessions during this training), but not in all. The table and text on "Analyzing Performance Gaps" distributed in translation is very appropriate here.

3. THE TRAINERS COULD ALL BENEFIT FROM SOME TECHNICAL REFRESHER TRAINING BEFORE BEING TURNED LOOSE TO TRAIN COMMUNE OFFICIALS. The next training of trainers in these subject areas might be totally Moroccan, with VERY CAREFUL preparation by Moroccans who know the methodology fairly well and are stronger than the trainers in technical matters. Possible teams would be Maouni and Afkiniche in finance, and Haati and Belhorma in civil registry. Involvement of the Ministry's local finance service would be helpful, too.

They should use material that is the same, or similar, to that used with commune officials, but perhaps demanding more analysis. (e.g. do "Le nouveau regisseur" as indicated in the trainer note, not with the simplifying changes made in Quarzazate -- see Annex remarks on this case). The idea would be to refresh them on technical matters, expose them to the use of new methods/materials in the technical context, and familiarize them with some specific materials they would later be using (along with any they develop as part of their own training).

This could be much better done if the DFC had a couple of people with good training in training methods and materials who could play the technical advisory role on that aspect of matters.

4. MATERIALS IMPROVED IN QUALITY AND QUANTITY THIS YEAR. Most important progress was in developing some materials that result in covering several variants of a problem (or several examples of cases fitting a given rule) at a time. This is done by giving each group of trainees a different variant or example to analyze and report on for plenary discussion. It greatly increases the efficiency of a given session in terms of situations dealt with, and it results in more trainee involvement. More such material is needed (examples in finance are "Le regisseur nouveau" and "A la recherche des recettes...").

One approach to this would be to pick from existing materials a half dozen "cases" that would be given to a group of trainees all at once, with one case per trainee. Each group would then play the role of a new regisseur (or etat civil agent) just arrived on post. He finds the pile of problems the group has been given. He also finds a note saying that an inspection commission is arriving that afternoon and that solutions to all pending problems must be in hand. The groups get time for each individual to prepare the solution to one problem, then to discuss the solutions within the group and decide collectively on the right ones. One group reports on one problem, another on a different one, and all participate in plenary discussion of each report. Even more can be done if there are two sets of problems so that half the groups deal with one set, the rest with another.

5. A LITTLE PROGRESS WAS MADE IN GETTING ACROSS THE IDEA OF TRAINER NOTES FOR MATERIALS, BUT THIS IS TAKING SOME DOING. Only when they have to use materials they did not themselves prepare do they recognize the utility of the notes. More such documentation is needed, but DFC will have to either be very, very insistent or do the writing of them itself if they are to be produced. Now, the notes prepared for cases just used should be edited and reproduced so that they can go out with the materials for the next workshop. DFC staff at the Oujda and Ouarzazate workshops can do the editing.

6. INADEQUATE PLANNING BY TRAINERS FOR INDIVIDUAL SESSIONS IS A KEY WEAKNESS NEEDING CONCENTRATED ATTENTION. The trainers recognize something is wrong once they have run poorly planned sessions, but they are not accustomed to the detailed programming needed to achieve primary aims within limited time in a situation which encourages free discussion.

7. IN FINANCE AS WELL AS IN CIVIL REGISTRY, TRAINING IN ARABIC SEEMS DESIREABLE WHEN WORKING AT THE COMMUNE LEVEL. In both Quarzazate and Oujda, quite unexpectedly and independently, the finance sessions had shifted into Arabic by the end of the first day. French was not totally out, but all group discussion was in Arabic and a substantial part of plenary debate was also. The latter was allowed because it was obvious from the group work that the trainees communicated more easily in Arabic and we wanted to encourage communication in plenary. It worked well both places. Serious consideration should be given the possibility of producing case materials (the text at least) in Arabic. All questionnaires should be in Arabic (or bilingual).

8. EVALUATION PROCEDURES ARE STILL UNDERDEVELOPED, AT BEST. The same sources just cited for needs information can be used for developing baseline and progress indicators.

9. WORKSHOPS (AND SEMINARS) PROVIDE USEFUL OPPORTUNITIES TO LEARN MORE ABOUT THOSE BEING TRAINED. In 1982, in Ben Slimane, we took advantage of the presence of thirty commune financial officials in the training setting to survey them on their job content. This was repeated with some refinements at the Meknes workshop, and again with further improvements with the groups in Oujda and Quarzazate. The results from this latest survey are in Annex II, along with comment on the results, and on the methodology. The practice could also be considered with province level officials being trained as trainers.

ANNEXE II

A N N E X I

LE MATERIEL PEDAGOGIQUE - FINANCE LOCAL

FINANCE LOCAL - PROGRAMME
OUARZAZATE, 23-28 MAI 1983

<u>THEME</u>	<u>MATERIEL PEDAGOGIQUE</u>
REGIE RECETTE (2 demi-journees)	<u>La Situation de la Caisse</u> (attention faute de frappe: ligne No. 6, 9.000 au lieu de 900; partie (c), Total = 3.000 au lieu de 3.500. <u>Qu'est-ce qui ne va pas?</u> (a inserrer, le mot "prive", fin paragraphe #2, "...construction privee de 20...") <u>A la Recherche des Recettes</u> (voir note ci-joint)
ETABLISSEMENT DEPENSES	<u>Omissia I</u>
EQUIPEMENT, STRATEGIE/PRIORITES	<u>Commune de l'Oued</u> (voir note ci-joint) <u>Fictiva</u>
STRATEGIE	<u>Ensemble Frigorifique</u> (un projet dans le dossier "A la recherche des recettes..."; pour seance visant les syndicats de commune il n'est pas satisfaisant et doit etre remplace)
SUIVI DEPENSES	<u>Antika</u> <u>Commune N</u> <u>Programmation de l'Excedent de la</u> <u>Premiere Partie</u> (en arabe)
ETABLISSEMENT RECETTES	<u>Le Nouveau Regisseur</u> (voir note ci-joint)
MOUVEMENT BUDGETAIRE	<u>Les Dossiers de M. Hamza</u> (bon exemple de facon de traiter plusieurs aspects ou exemples d'un probleme dans une seance)
COMPTES HORS BUDGET	<u>El Labhira</u> <u>Les Chaussées Trouées</u> voir ci-joint)
LE COMPTE ADMINISTRATIF	<u>Le Compte Administratif</u> (exercice de preparation du compte administratif tres detaille; manque des notes pour l'animateur qu'a M. Afkiniche).

12

NOTE : A LA RECHERCHE DES RECETTES

Les remarques suivants sont le resultat de l'emploi de ce cas a Ouarzazate en mai 1983.

A ajouter a la note de formateurs:

1. On trouve ici des exemples de quatres types de projet d'equipement.

ECONOMIQUE	<u>LE_FOUR</u>
SOCIAL	<u>PISCINE/CAMPING</u>
GESTION DOMAINE COMMUNAL	<u>DAITES, ET CENTRE_COMMERCIAL</u>
ECONOMIE MIXTE	<u>LA_CARRIERE</u>
SYNDICAT COMMUNAL	<u>ENSEMBLE_FRIGORIFIQUE</u>

Il faut etre prepare a discuter ces differents categories de projets, et des diverses sources de financement disponible pour chacune.

2. ATTN: Il y a faute de frappe en ligne 8 du texte de la premiere page. Au lieu de "reconnait" on doit lire "reconnaissait".

3. Pour la plupart des "projets" les formateurs qui les ont redige ont prepare des notes de formateurs dont la DFC a des manuscrits (employe a Oujda) ou une photocopie (employe a Ouarzazate). Il faudra les mettre a la frappe et les fournir aux formateurs employant ce materiel dans l'avenir.

NOTE A L'ANIMATEUR

CAS : A LA RECHERCHE DES RECETTES...

1. On essaie de faire penser aux actions susceptibles d'augmenter des recettes d'une commune, de provoquer l'identification et la discussion des obstacles et des procédures à suivre pour une variété d'actions de ce genre, d'attirer l'attention sur les différents points de vue et intérêts des intéressés tels que les interlocuteurs du cas, et d'encourager les participants à rechercher des solutions plutôt que des problèmes.
2. Tout les participants doivent lire le cas entier, y compris tous les projets.
3. Ensuite, on partage les participants en groupes (autant de groupes que de projets, en principe) ; le partage ne se fait qu'après la lecture du cas pour assurer que chacun lit le tout.
4. Un projet est remis à chaque groupe. Pour décider comment répondre à la demande du président pour le projet du groupe, la moitié du groupe prendra la part de Znati, l'autre moitié celle de Kaddour. Encouragez - les à ne pas oublier les facteurs humains en débattant les règlements.
5. Avec les groupes rassemblés en plénière, un représentant de chaque groupe présente les conclusions sur le projet étudié par son groupe.
6. Pendant la présentation d'un groupe, les membres des autres groupes sont invités à prendre le rôle du Bureau du Conseil qui reçoit le rapport sur le projet, et de poser des questions pertinentes.
7. Pendant la discussion des rapports, aidez - les (s'il en faut :) à insister sur une approche positive de la part de Znati et Kaddour (Kaddour, étant nouveau, a intérêt à se faire apprécier, et Znati doit craindre la mise à la porte s'il ne se montre pas productif.) Le Bureau ne sera pas du tout satisfait des administrateurs qui disent simplement qu'on ne peut pas faire ce qui est proposé. Il attends de ses agents la proposition d'une procédure qui permettra l'action voulue ; si les agents ne trouvent aucun moyen de concrétiser ce projet ils ont intérêt à proposer un autre qui produira des recettes, avec la procédure à suivre. Nous encourageons les participants à réfléchir, et à penser de façon constructive, donc on ne les dirige pas dans le sens qu'on vient de décrire, mais on les laisse libres sur leur propre initiative. Pourtant, si ces idées ne jaillissent pas naturellement pendant la discussion des rapports, il faut les soulever à la suite des rapports et les faire discuter par les participants, pour attirer l'attention sur la question des initiatives. Lors d'un séminaire récent, le Gouverneur a rappelé aux participants leur rôle de conseiller aux présidents des communes ; renforçons ce point de vue./.

A LA RECHERCHE DES RECETTES

La Commune Rurale de Mzakra est relativement pauvre en ressources. Elle n'a jamais pu financer même son budget de fonctionnement par ses propres revenus. Son budget d'équipement est très modeste voire même inexistant, il dépend totalement des subventions de la Province. La population ne constate pas d'amélioration dans ses conditions de vie, et se rends compte par contre de la détérioration que connaît le domaine de l'infrastructure de la commune. Le Conseil qui vient de sortir reconnait la situation. Le besoin d'augmenter des recettes de la commune figure sur l'ordre du jour de chaque réunion du Conseil Communal. Pourtant, les projets soumis au Conseil ont toujours exigé des investissements importants que la Province ne voulait même pas discuter.

Suite aux élections, il y a maintenant un nouveau Président. Tous les membres du bureau y sont également pour la première fois. Déterminés à faire progresser l'économie de Mzakra, le Président et son bureau ont préparé une série de projets économiques pour augmenter les recettes de la commune.

* * *

Le Président convoque Kaddour, le nouveau secrétaire général de la commune. Il ne sait pas encore de quoi il est capable, ce jeune qui vient de sortir d'un programme de formation, mais c'est pour des tâches administratives comme celles-ci qu'il avait demandé un secrétaire général. Il donne à Kaddour le paquet de projets et lui demande de faire le nécessaire. Il aura l'aide de Znati, le régisseur qui a quatre ans d'expérience sous l'ancien Président, mais qui n'est pas encore titularisé.

LES PROJETS

1. M. Allok, citoyen de la commune qui vient de rentrer dans le pays après quelques années passées à l'étranger propose un projet. Il demande à louer deux grands champs appartenant à la commune qui se trouvent sur la grande route près du chef lieu de province. Il veut y installer un parking, un petit restaurant sous-tente et un champs de fantasia pour attirer des touristes. Son projet ne coutera rien à la commune, il lui apportera par contre des revenus sous forme de loyer, et en plus donnera du travail à nos citoyens chevaliers et au personnel du restaurant. D'ailleurs, il amènera à la commune des touristes avec des sous à dépenser. Le président veut y foncer pour ne pas perdre la saison touristique qui commence d'ici deux mois. Il demande qu'on active au plus vite les formalités qui exigent la réalisation de l'accord avec M. Allok.

2. Construction d'un Four. La construction d'un four communal est proposee. En appuie, on cite la distance de la Commune du chef lieu de la province, l'absence de fours dans les communes avoisinantes, l'evolution rapide de la population et l'installation imminente d'une caserne militaire abritant un grand nombre de soldats qui necessiteront un approvisionnement en pain. Les Conseillers savent que le projet necessitera des credits d'une certaine importance, mais ils attendent a ce que leur nouveau Secretaire General leur trouve un moyen de le financer et qu'il leur identifie ce qu'il faut faire, et comment, pour realiser le projet du four.

3. Le Centre Commercial. Monsieur Haj JABARONT, vice president de la commune, et membre de la chambre de commerce, a ete saisi par une centaine de commercants originaires de la commune. Ils lui ont exprime le desir de creer une activite commerciale susceptible d'animer la commune, et d'en diminuer son etat d'isolement. Ils suggerent l'edification d'un centre commercial par leurs propres moyens, si la commune les autorise a construire ce projet (30 boutiques) sur une petite partie du terrain communal dont l'amenagement en parc (espace vert) est prevu par le plan de developpement de la commune. Les commercants payeraient un loyer modere pour le terrain. Les interesses souhaitent avoir une reponse dans les meilleurs delais. Le Bureau du Conseil est interesse. C'est a KADDOUR et ZNATI de dire aux Conseillers comment faire pour relaiser ce projet de facon a servir le mieux possible les interets de la Commune.

4. Les Dattes. La Commune vient de proceder au transfert du souk. Le lendemain, le President a reçu la lettre suivante de Monsieur LAMCHATTAR :

"Monsieur le President,

J'ai l'honneur de vous demander de me ceder l'emplacement de l'ancien souk pour y construire une installation d'emballage de dattes.

Je m'engage a accepter vos prix, si je rentre en possession du terrain en question dans un mois a compter de ce jour, faute de quoi je serais contraint a mon vif regret de renoncer a ce choix."

5. Camping - Piscine. Le Président tient à coeur la réalisation d'un camping - piscine. Son but sera de procurer à la Commune de nouvelles ressources, de stimuler l'animation de l'activité touristique, et d'encourager la prolongation des séjours des visiteurs dans les hôtels de la commune. Pour ce faire, le Président propose à ce qu'un terrain appartenant à un certain M. BARAKA (l'oncle du nouveau Secrétaire Général de la commune), soit mis à la disposition de la commune. D'ailleurs, il a déjà écrit à M. BARAKA concernant ce projet. On demande à M. KADDOUR comment faire pour réaliser ce projet à temps de profiter de la prochaine saison touristique.

6. L'Ensemble Frigorifique. Grâce à sa position sur la grande route qui mène au chef-lieu à l'ouest, la Commune de MZAKRA est régulièrement bien approvisionnée en viande, fruits et légumes. Les communes limitrophes (surtout El-Biar au nord, et El-Oued au sud) sont éloignées du chef-lieu et de la grande route, et elles connaissent des pénuries fréquentes. Le Président de la Commune de MZAKRA propose que la commune installe un ensemble frigorifique à partir duquel l'approvisionnement régulier des communes limitrophes peut être assuré, et qui produira des recettes à MZAKRA. Certains conseillers sont de l'avis que le projet coûtera trop cher pour la commune, comme tout ceux pour lesquels la Province a refusé des fonds dans le passé. Le Président demande à KADDOUR de lui (a) trouver un moyen de le financer, (b) identifier tous les avantages du projet, et (c) dire comment procéder à la réalisation du projet.

7. La Carrière. Une carrière de gravier non exploitée se trouve dans la commune MZAKRA et située sur un terrain appartenant à M. ALI qui est un retraité et sans famille. La commune limitrophe, qui dispose de larges possibilités financières, projette la réalisation d'un lotissement de 1500 lots pour la résorption des bidonvilles. Pourtant, elle ne dispose pas de matériaux de construction sur place, et elle se trouve éloignée des centres d'approvisionnement. On dit qu'une société de Casablanca veut acheter la carrière chez M. ALI, et deux Conseillers de la commune propose maintenant que la commune devance cette société pour exploiter elle - même la carrière et ainsi produire des recettes supplémentaire à la commune. Ils ont persuadé le Président à faire appel à ses agents pour arrêter la procédure à suivre.

8. Boutique N° 36 . M. REMACH adresse au président la lettre suivante : " J'ai l'honneur de vous informer que les héritiers de Ben HALIK, décédé depuis bientôt trois ans, m'ont vendu le fonds de commerce qu'ils ont hérité en la boutique n° 36 à souk Sina et qu'ils n'ont plus les moyens d'exploiter. Comme cette boutique est une propriété de la commune, vous voudrez bien faire établir les

NOTE : LE REGISSEUR NOUVEAU

Les remarques suivantes sont basées sur l'expérience avec ce cas à Quarzazate en mai 1993.

CE CAS A ETE TRES BIEN RECU. IL A OBLIGE DU TRAVAIL ET L'APPLICATION DE NOMBREUSES REGLES, ET IL A PROVOQUE UNE DISCUSSION ANIMEE. IL FAUT, NEANMOINS, COMPLETER LES DONNEES ET LE NOTE DE FORMATEUR DONT ON A BESOIN POUR L'EMPLOYER POUR L'ESTIMATION DES DEPENSES AINSI QUE DES RECETTES.

1. En ce qui concerne les données qu'on octroi aux stagiaires, il ne faut pas laisser de l'équivoque là où ils ont besoin d'un chiffre pour le budget. On veut leur donner ce qu'ils doivent avoir chez eux. EXEMPLE: Dossier technique du marche central, et du terrain irrigue - il faut indiquer un valeur locative.

2. Quand les stagiaires lisent difficilement le français et n'ont pas l'habitude de faire l'analyse des documents écrits de ce genres, il semble préférable le simplifier. A Quarzazate, on l'a fait de deux façons.

a. D'abord, on a demandé à chaque groupe de stagiaires d'identifier les sources de recettes de la commune, d'après le texte. Après une vingtaine de minutes, on a demandé à chaque groupe à tour de rôle de citer une source de recettes, et les réponses ont été inscrites au tableau. Le résultat, c'est que tout le monde commence l'étape prochaine avec les mêmes informations.

b. Ensuite, on demande à chaque groupe de préparer une des données et documents dont il a besoin. Les listes sont discutées en plénière, et ensuite les données fournies. (Au lieu de garder confidentiel la liste de chaque groupe, et donc permettre des situations dans lesquelles un ou deux groupes peuvent se trouver sans toutes les données dont ils ont besoin.)

c. A ce point, on reprend la dernière question du cas.

12

LE REGISSEUR NOUVEAU

Ahmed attends l'arrivée de l'agent qu'il a convoqué dès qu'il est rentré au bureau après son entretien avec le Président du Conseil. C'est son premier jour au travail et le Président lui a demandé de préparer sans délai un brouillon de budget pour l'année prochaine. Heureusement, l'agent qui travaillait avec son prédécesseur saura où trouver les données et les documents dont il aura besoin.

* * * *

Ahmed vient de rentrer à El Beid, sa commune de naissance, après une absence de huit ans. Pendant cette absence il a reçu une formation en administration financière grâce au Ministère de l'Intérieur et il a travaillé en tant que régisseur contractuel dans une commune nord. Après l'élection dernièrement d'un cousin de sa mère à la présidence d'El Beid, celui-ci l'a demandé de rentrer prendre en charge le bureau du régisseur. Il n'a pas hésité.

El Beid groupe huit villages et un chef lieu d'environ huit mille personnes. C'est une commune rurale à vocation agricole, sauf pour le quart de sa surface qui est couverte de forêt. Les céréales dominant du point de vue surface cultivée, mais la pratique des jachères permet l'élevage sur une certaine échelle. Au bord du fleuve on pratique la culture maraichère, dont les produits sont très appréciés par les habitants du chef lieu de province à 30 Km d'El Beid. Grâce à un prêt du FEC débloqué au début de l'année, on est en train d'étendre le périmètre irrigué et de construire un marché central dur, deux actions qui doivent augmenter l'importance de la culture maraichère pour l'économie de la commune d'ici quelques mois déjà. Ce n'est pas une commune dépourvue, mais El Beid n'est pas riche non plus.

Ahmed est content d'être de retour. Une raison, c'est qu'il aura une situation régularisée ici, malgré le fait que ce n'était pas le cas pour l'ancien régisseur d'El Beid. D'ailleurs, il connaît par expérience tout le monde ici, le président est un parent, il aura un agent expérimenté pour l'aider, et la commune est suffisamment petite qu'il peut y aller n'importe où sans grande difficulté avec la mobylette tribuée au régisseur.

En plus, la ville est devenue assez confortable. C'est maintenant un centre délimité. On a depuis trois ans le téléphone et l'électricité, et ils sont actuellement en train d'installer une motopompe qui alimentera un système d'eau potable. Il y a un hôpital provincial au chef lieu, et El Beid est desservi par une ambulance du cercle. C'est le développement.

1. Quels sont les documents / données dont il a besoin ?

2. Préparez le brouillon de budget.

Cas fictif conçu à but pédagogique

ROYAUME DU MAROC
MINISTÈRE DE L'INTERIEUR
SECRETARIAT GENERAL
D I R E C T I O N
DE LA FORMATION DES CADRES

LE REGISSEUR NOUVEAU

Etat des Constatations

Rubriques Budgétaires	Constatations de 1981	Constatations de 1982	Réalizations du 1.1 au 30.9.82
114 - Produit des forêts	50.000	—	2.000
122 - Droits de fourrière	600	1.700	800
2111 . Taxe d'abattage	7.000	8.000	6.000
2122 . Droits perçus au Souk	60.000	86.000	72.000
2123 . Produit du Souk aux bestiaux	84.000	120.000	96.000
216 - Produit de l'Etat Civil	7.000	14.000	9.000
3214 , Produit d'autres locaux	16.000	24.000	18.000
511 - Pourcentags sur ventes	160	240	2.090
512 - Produit des amendes	200	150	90

20

MINISTERE DE L'INTERIEUR
SECRETARIAT GENERAL
D I R E C T I O N
DE LA FORMATION DES CADRES

LE REGISSEUR NOUVEAU

La taxe urbaine

Le service des impôts urbains estime que le produit de la taxe urbaine s'élèverait à 17.550 DH.

La taxe d'édilité sur immeubles bâtis

Cette taxe est basée sur la valeur locative : elle est établie par le service des impôts urbains, en même temps que la taxe urbaine, à la condition que ce service reçoive en temps opportun l'information nécessaire à cet effet.

La taxe d'édilité sur les terrains nus

La longueur devant servir de base pour le calcul de cette taxe est estimée à 3 Kilomètres.

Dossier technique du marché central

- Nombre de boutiques : 30 .
- Autres locaux : 1 café.
- Fin des Travaux le 20 . 3 . 84 (Estimer valeur locatif d'après votre expérience).

Dossier technique du Terrain Irrigué

- Superficie : 100 Hectares.
 - Fin des Travaux le 20 . 3 . 84 (Estimer valeur locatif d'après votre expérience).
-

Les remarques suivantes sont le resultat de l'emploi de ce cas a Quarzazate en mai 1983.

On a fait l'observation que l'infrastructure qu'on proposerait dans le choix de projets a programmer dependra en partie du degre d'urbanisation de la commune. Vu le fait que bon nombre des stagiaires travaille en commune rurales, on ne veut pas laisser partir la discussion sur une situation essentiellement urbaine. D'ailleurs, il est utile de les faire reflechir sur les differences que peut avoir les priorites quand il a des differences entre communes.

RECOMMENDATION: 1. Modification du cas pour preciser qu'il s'agit d'une commune dont la population est tres dispersee.

2. Apres les trois questions, ajoutez:

La Commune de l'Bahr a les memes caracteristiques que la Commune de l'Oued, sauf que la population de l'Bahr est largement concentree en 4 ou 5 agglomerations de caractere urbain.

Repondez aux meme 3 questions pour la Commune de l'Bahr.

22

ROYAUME DU MAROC
MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR
SECRETARIAT GÉNÉRAL
D I R E C T I O N
DE LA FORMATION DES CADRES

DEVELOPPEMENT DE LA COMMUNE DE L'OUED

La Commune de l'Oued qui compte actuellement une population de 10.000 habitants est située dans une région plus au moins agricole et pastorale. Elle dispose d'un périmètre irrigué de 4000 Has

Malgré sa situation avantageée, la commune de l'Oued reste toujours dépourvue des équipements d'infrastructure. Ceci est dû en partie à la politique suivie par les conseil précédents.

Le nouveau Président ZMOU, juste après son élection, désirant réaliser les promesses tenues aux citoyens de la commune, convoque à son bureau le Secrétaire Général et le Régisseur en leur demandant d'élaborer un projet de programmes de l'excédent (phénomène annuel, susceptible d'amélioration) et de la subvention de l'équipement et des autres ressources de financement accessibles à la commune.

- 1) indiquez choix projets à programmer ?
- 2) donnez justification de ces choix ?
- 3) indiquez les procédures à suivre pour la réalisation de chaque projet du programme ?

NOTE: Le cas suivant fut prepare par les animateurs a Ouargazate pour provoquer une discussion du compte special (compte hors budget) que la commune peut etablir pour recevoir des fonds de PT&T et d'autres pour financer la remise en etat des chaussées endommagees par ces Services, quand la Commune prefere assurer cette remise en etat (financee par ceux qui en ont cree le besoin) au lieu d'attendre qu'elle soit faite par les Services concernees.

Il faut le faire en detail et le tirer pour l'emploi futur. (A Ouargazate il etait presente sur les grandes fiches au tableau.)

LES CHAUSSEES TROUEES

La Commune Beida a environs 20,000 habitants. Elle connait toutes sortes d'activites (commercial, industrielle, touristique), ce qui donne a son centre un caractere tres urbanise. Pour attirer plus de touristes et creer des postes d'emploi a la population, les Conseils precedents ont construit 5 double voies, 5 grands boulevards carrees, deux parcs pour enfants et plusieurs espaces vertes.

Neanmoins, malgres les efforts entrepris dans ce sens, les touristes et les autres proprietaires de vehicules se plaignent des degats causes a leurs voitures par les crevasses non bitumes laisees par les services du PT&T, de l'eau et de l'electricite.

La Commune n'arrive pas a dedommager tous les gens qui l'attaquent devant la justice pour dommage cause a leurs vehicules par ces crevasses.

A l'approche des elections, le President demande a Kaddour, le Secretaire General de la Commune, de trouver les solutions possibles pour maitriser ce phenomene de crevasses et rassurer les electeurs.

QUE FEUT PROPOSER KADDOUR? QUELS SONT LES AVANTAGES ET LES INCONVENIENTS DES SOLUTIONS POSSIBLES?

ANNEXE I

25

A_N_N_E_X I_I

ENQUETE SUR LE CONTENU DU TRAVAIL DES STAGIAIRES EN FINANCE

La questionnaire et des tabulations des resultats se trouvent sur les pages suivantes. Il est a noter que dans le cas de Quarzazate on a modifie les instructions en demandant aux stagiaires de numeroter en ordre de l'importance du temps exige, seulement les six taches qui prennent le plus de leur temps (au lieu de numeroter tous ceux qui se trouvent sur la liste).

De tres nombreuses questionnaires ont ete mal remplies. C'est pour ce raison qu'on s'est limite a l'analyse representee par les tableaux ci-joints. Si l'interet et le temps le permet, on peut mettre de cote les questionnaires mal remplies et essayer de voir si d'autres informations que celles qui figurent ici peuvent etre tirees de celles qui restent.

Il est tres evident d'apres notre enquete, que le travail des stagiaires (environs 90% des regisseurs) est tres varie. Une conclusion pour la DFC c'est l'interet qui peut avoir une formation pour les aider dans l'organisation de leur temps et leur travail. Mais en regardant les disparites entre les resultats d'Oujda et ceux de Quarzazate, il faut se demander s'il existe peut etre des categories de regisseurs tres differents d'une region a une autre, ou a l'interieur des regions. Dans quel mesure est-ce que leurs taches, et leurs besoins en formation, varient d'apres le caractere rural ou urbain de la commune, la presence -ou non- d'un comptable, l'aide -ou non- d'un regisseur adjoint? Il faut ameliorer l'enquete et la poursuivre afin de mieux connaitre nos stagiaires et pouvoir mieux repondre a leurs besoins.

· Pour l'avenir, nous suggérons la suivante,

1. Demander sur le formulaire (a) caractère de la commune (rurale, urbaine, centre delimité, etc.), (b) fonctions exercées par le stagiaire, (c) pourcentage de temps pris par chaque fonction (moins de 10%, 10 à 25%, 25 à 50%, 50 à 75%, plus que 75%), (d) indication du personnel de la commune (secrétaire général, secrétaire, rédacteur, régisseur adjoint, comptable, etc.). Il faut proposer des réponses possibles sur le formulaire et demander au stagiaire de marquer celui (ou ceux) qui convient.

2. Pour éviter des problèmes de traitement, la liste des tâches doit être suivie d'une échelle, disons de 1 à 5. On demande au stagiaires de biffer la tâche s'il ne le fait pas du tout, et pour les autres d'encircler le chiffre qui convient sur l'échelle. Il faudra bien expliquer l'échelle,

- (1) très peu de temps, moins que la plupart des tâches,
- (2) légèrement plus que "très peu",
- (3) "mi-chemin - ni peu, ni beaucoup, temps moyen,
- (4) plus que la plupart des tâches, mais pas beaucoup plus,
- (5) beaucoup plus de temps que la majorité des tâches.

3. Le formulaire doit être en français et en arabe (un seul formulaire bilingue).

4. Il faut expliquer aux animateurs l'intérêt de l'enquête et la nature de l'information recherchée. Une façon de faire sera de les demander chacun de remplir un formulaire pour ce qui a leur avis serait le stagiaire "type". Ceci leur oblige de le lire de réfléchir sur le contenu. (Il serait aussi intéressant de voir la correspondance entre les idées des animateurs et la description obtenue des stagiaires.)

ENQUÊTE DES STAGIAIRES EN FINANCE LOCALE, MAI 1983

"INDIQUEZ LES 5(1) ACTIVITES QUI PRENNENT LE PLUS DE VOTRE TEMPS..."

A. L'ANALYSE DES REPONSES DES STAGIAIRES QUI ONT REPONDU A LA QUESTION

	NOMBRE (N=12)			POURCENTAGE		
	OUARZA. (N=28)	OUIJA (N=27)	TOTAL (N=55)	OUARZA.	OUIJA	TOTAL
COMPTABILITE RECETTES	19	18	37	68	67	67
PREPARATION BUDGET	19	9	28	68	33	51
MANDATEMENT PERSONNEL	11	16	27	39	59	49
ADMINISTRATION PERS.	10	15	25	36	56	45
COMPTABILITE DEPENSES	12	13	25	43	48	45
FIN DU MOIS	9	15	24	32	56	44
PERCEPTION LOYER	14	6	20	50	22	36
MANDATEMENT FACTURES	10	8	18	36	30	33
CONTROLE DES SOUKS	10	8	18	36	30	33
CAISSE	4	14	18	14	52	33
ORDRE/CLASSEMENT	5	12	17	18	44	31
COMPTE ADMINISTRATIVE	11	6	17	39	22	31
BIEN COMMUNAUX	8	7	15	29	26	27
MARCHES	9	3	12	32	11	22
PERCEPTION TAXES	4	4	8	14	15	15
BONS DE COMMANDE	3	4	7	11	15	13
ADJUDICATIONS	4	2	6	14	7	11
DACTYLO	2	1	3	7	4	5
PV CONSEIL	2	0	2	7	0	4
AUTRE	2	0	2	7	0	4

ENQUETE DES STATISTAIRES EN FINANCE LOCALE, MAI 1983

"INDIQUEZ LES SIX ACTIVITES QUI PRENNENT LE PLUS DE VOIIE TEMPS..."

12. L'ANALYSE DES REPONSES DES 37 SUR 55 (67%) QUI ONT INCLUS 'COMPTABILITE RECETTES PARM) LES SIX ACTIVITES QUI PRENNENT LE PLUS DE LEUR TEMPS

	NOMBRE (N=37)			POURCENTAGE (N=37)		
	OUARZA.	OUJDA	TOTAL	OUARZA.	OUJDA	TOTAL
COMPTABILITE RECETTES	19	18	37	100	100	100
COMPTABILITE DEFENSES	10	10	20	53	56	54
MANDATEMENT PERSONNEL	6	12	18	32	67	49
PERCEPTION LOYER	11	6	17	58	33	46
FIN DU MOIS	5	12	17	26	67	46
PREPARATION BUDGET	10	5	15	53	28	41
CAISSE	2	12	14	11	67	38
PERCEPTION TAXES	6	7	13	32	39	35
CONTROLE DES SOUKS	6	7	13	32	39	35
ADMINISTRATION PERS.	5	7	12	26	39	32
MANDATEMENT FACTURES	6	5	11	32	28	30
COMPTE ADMINISTRATIVE	7	3	10	37	17	27
ORDRE/CLASSEMENT	3	6	9	16	33	24
BIEN COMMUNAUX	4	5	9	21	28	24
MARCHES	6	1	7	32	6	19
BONS DE COMMANDE	3	1	4	16	6	11
ADJUDICATIONS	2	0	2	11	0	5
PV CONSEIL	1	0	1	5	0	3
FACTYLO	1	0	1	5	0	3
AUTRE	1	0	1	5	0	3

ENQUÊTE DES STAGIAIRES EN FINANCE LOCALE, MAI 1983

"INDIQUEZ LES SIX ACTIVITÉS QUI PRENNENT LE PLUS DE VOTRE TEMPS..."

C. L'ANALYSE DES RÉPONSES DES 18 SUR 55 (33%) QUI ONT INCLUS "COMPTABILITÉ RECETTES" PARMI LES SIX ACTIVITÉS QUI PRENNENT LE PLUS DE LEUR TEMPS

	NOMBRE (N=18)			POURCENTAGE		
	OUARZA. (N=9)	OUISSA (N=9)	TOTAL (N=18)	OUARZA.	OUISSA	TOTAL
COMPTABILITE RECETTES	0	0	0	0	0	0
COMPTABILITE DEPENSES	2	3	5	22	33	28
MANDATEMENT PERSONNEL	5	4	9	56	44	50
PERCEPTION LOYER	3	0	3	33	0	17
FIN DU MOIS	4	3	7	44	33	39
PREPARATION BUDGET	9	4	13	100	44	72
CAISSE	2	2	4		22	22
PERCEPTION TAXES	2	3	5	22	33	28
CONTROLE DES SOUKS	4	1	5	44	11	28
ADMINISTRATION PERS.	5	8	13	56	89	72
MANDATEMENT FACTURES	4	3	7	44	33	39
COMPTE ADMINISTRATIVE	4	3	7	44	33	39
ORDRE/CLASSEMENT	2	6	8	22	67	44
BIEN COMMUNAUX	4	2	6	44	22	33
MARCHES	3	2	5	33	22	28
BONS DE COMMANDE	0	3	3	0	33	17
ADJUDICATIONS	2	2	4	22	22	22
PV CONSEIL	1	0	1	11	0	6
DACTYLO	1	1	2	11	11	11
AUTRE	1	0	1	11	0	6

QUESTIONNAIRE ANONYME POUR STAGIAIRES EN FINANCES LOCALES

LIEU DU SEMINAIRE DATE

NE METTEZ PAS VOTRE NOM SUR CE QUESTIONNAIRE

Vous faites beaucoup de choses pendant l'année, mais certaines tâches demandent votre attention de temps à autre, et quelques - unes la demandent souvent.

Lisez la liste qui suit.

(1) Biffer les activités mentionnées qui ne font pas partie de votre travail. S'il en manque, ajoutez - les.

(2) Laquelle des activités citées prend le plus de votre temps (c'est à dire, plus que n'importe laquelle des autres) ? Mettez le N°.1 à coté. Laquelle prend moins de temps que le N°.1, mais plus que les autres ? Mettez le N°.2. Pour celle qui prend moins de temps que N°.1 ou 2, mais plus que les autres, mettez le N°.3. Faites de même pour 4, 5, 6 et ainsi de suite jusqu'à la tâche qui prend moins de temps que n'importe laquelle des autres. Merci.

- PERCEPTION DE TAXES
- PERCEPTION DE LOYERS
- COMPTABILITE , RECETTES
- COMPTABILITE , DEPENSES
- PREPARATION BONS DE COMMANDES
- MANDATEMENT FACTURES
- LES MARCHES
- LES ADJUDICATIONS
- ADMINISTRATION PERSONNEL
- MANDATEMENT PERSONNEL
- ORDRE ET CLASSEMENT
- CONTROLE BIENS COMMUNAUX
- CONTROLE DES SOUKS
- LA CAISSE
- PREPARATION DU BUDGET
- SITUATION FIN DU MOIS
- COMPTE ADMINISTRATIF
- AUTRES (LEQUEL)
- AUTRES (LEQUEL)

ANNEXE III

L' I F T F - l'Institut de Formation à tout Faire

Le Directeur de l'Institut de Formation à Tout Faire (IFTF) réfléchit sur son courrier du matin (ci-joint).

Il a deux lettres des clients qui se plaignent des résultats de la formation dispensée par l'IFTF. Cela arrive de plus en plus souvent. Il ne comprend pas. Ses conférenciers sont des experts dans leurs domaines. Quelques-uns enseignent même à la Faculté. Comme l'écrit M. DUPONT, les thèmes sont correctement choisis. Les gens viennent pour mieux connaître la comptabilité, ou un des nombreux autres sujets traités, et ils en sortent avec une connaissance accrue. Qu'est-ce qu'ils veulent de plus?

Le Directeur a reçu également une lettre demandant que l'IFTF propose à un client un programme de formation qui pourrait être très important. N'ayant pas oublié les lettres des clients non satisfaits, M. le Directeur de l'IFTF se demande ce qu'il doit faire pour s'assurer d'un succès avec ce nouveau client.

Cas fictif conçu à but pédagogique.

280483.3002

Le Directeur

Institut de Formation à tout faire

GRANDEVILLE.

Monsieur le Directeur,

Il y a deux mois, j'ai assisté à un cours de perfectionnement en comptabilité à votre institut

Au moment de l'évaluation, j'ai indiqué ma satisfaction avec ce cours. Les thèmes ont été bien choisis et les conférenciers n'étaient pas mal, bien que j'ai trouvé quinze jours de conférences techniques assez fatigant.

La raison pour laquelle je vous écris actuellement c'est pour vous dire que je suis maintenant très déçu des résultats de cette formation. J'ai assisté à chacune des conférences. J'ai tenu des notes de chacune, et j'ai lu attentivement toute la documentation. Mais j'ai quand même raté le concours d'avancement dernièrement car je ne suis pas arrivé à résoudre les problèmes posés ou à interpréter les comptes présentés. Il s'agit de sujets traités pendant le cours et que j'ai attentivement étudié. A mon avis, votre Institut ne sait pas former des gens à la comptabilité.

PIERRE DUPONT
AIDE COMPTABLE

Le Directeur

Institut de Formation à tout faire.

GRANDEVILLE.

Monsieur le Directeur,

L'annonce de vos programmes pour les prochains mois m'est parvenue. Veuillez noter que pendant la première quinzaine du mois de mars j'avais inscrit à un de vos cours de comptabilité un aide comptable de mes services, Monsieur Pierre Dupont. Puisque Monsieur fait les mêmes fautes et travaille au même rythme qu'avant cette formation je tiens à vous informer par la présente que je ne vois aucune raison de supporter ni les frais ni l'absence de mon personnel pour la formation chez vous.

S. LAFARGE.
P.D.G.

1.9

Le Directeur
Institut de Formation à Tout Faire
GRANDEVILLE

Monsieur le Directeur,

J'ai l'honneur de vous demander de bien vouloir étudier la possibilité de me soumettre un programme élaboré par votre Institut en vue de répondre aux besoins de formation ressentie par le personnel de notre établissement.

Nous tenons à assurer à notre personnel l. formation nécessaire pour remédier aux problèmes que nous confrontons. Par exemple, le personnel laisse trainer les dettes des clients au-delà des limites autorisées. Les rapports à la Direction sont inévitablement en retard, et souvent pleins de fautes. Le personnel ne suit pas correctement les procédures de contrôle préconisées pour certain matériel, bien que l'occasion ne se présente que deux ou trois fois par mois. Ils ne prennent jamais d'initiative. Ils sont toujours en retard au bureau. Ils cherchent de l'aide auprès des inspecteurs qui ne doivent pas jouer ce rôle, et ils le font malgré les règlements qui les dirigent vers le bureau central pour toute assistance.

proceed

} what is
CLUE to
needs

Cette situation ne doit pas persister. Le personnel doit faire autrement. Nous attendons de votre Institut un programme de formation pour éliminer les différences entre la performance actuelle et celle que nous attendons de nos employés.

En attendant le plaisir de recevoir votre proposition, je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur, l'assurance de mes sentiments distingués.

S/A. LOUETTE
Président Directeur Général

LE CENTRE NATIONAL DE FORMATION (CNF)

Le Centre National de Formation fut créé il y a quinze ans. Il est censé répondre aux besoins de formation des organismes gouvernementaux. Il reçoit une subvention du ministère des Finances qui lui permet de couvrir ses frais de base. Néanmoins, il demande aux clients un paiement pour les services fournis; les recettes en résultant sont utilisées pour payer des primes au personnel et pour d'autres frais du Centre.

Le Centre est muni d'un personnel restreint. Il se charge de la conception et de la planification des programmes, du développement de matériel pédagogique, de la formation des formateurs, du recrutement et de l'encadrement des formateurs pour chaque programme, et du suivi. Il offre un programme annuel de stages de courte durée, et il organise des stages sur demande.

Le CNF a reçu une demande du ministère de la Santé Publique pour un stage de formation à l'intention des cadres moyens provinciaux. Cette demande est urgente. Ce département exige une action rapide. Le plan lui refuse des crédits d'investissements sans amélioration de son administration dans les provinces. Les gouverneurs ont signalé de nombreuses plaintes des citoyens qui n'ont pas pu obtenir auprès des cliniques de la Santé Publique des médicaments conseillés.

Les Médecins Chefs disent que les dossiers et les registres sont mal tenus, ce qui laisse le médecin avec des informations incomplètes quand il reçoit un malade. Les budgets arrivent tard et mal faits, et il reste au ministère si peu de temps à les recueillir et combiner qu'on ne peut pas prendre en considération les situations particulières des différentes provinces.

Les rapports statistiques sont incomplètes et en retard (de quelques mois pour certains cas), ce qui empêche la préparation des rapports du ministère; avec trop de retard, on risque de provoquer le gel des crédits au cas d'un bailleur de fonds étranger qui exige des rapports réguliers. Une situation pareille contribue aux manques de médicaments.

Le Ministère de arde une action pilote tout de suite; si elle donne de bons résultats, un programme beaucoup plus vaste suivra.

Le Directeur du CNF a passé la demande du Ministère de la Santé Publique à Messieurs TOURE et COIX, deux des responsables de formation au Centre. Il leur a demandé de lui préparer un programme à soumettre au Ministère.

Les deux responsables ont chacun quatre ans d'expérience dans leurs postes actuels, au Centre. Ils sont chargés de la conception des programmes et du matériel, du développement et/ou acquisition du matériel, du recrutement de formateurs à exécuter les programmes, et du suivi. Parfois, ils animent eux-même une partie de la formation.

M. TOURE vient de rentrer d'une mission à l'étranger quand il trouve sur son bureau la demande du Ministère de la Santé Publique avec deux notes du directeur. La première, datée il y a 15 jours (un jour avant son départ en mission) lui signifie de préparer avec M. COIX une réponse à la Santé Publique; la seconde note datant d'hier le convoque à une réunion qui sera tenue cet après-midi au sujet de la demande de la Santé Publique.

M. TOURE ne voit pas de problème. "Pour moi," il se dit, "les thèmes à traiter sont évidents et plus ou moins classiques. Les principaux doivent être,

- L'Administration de la Santé Publique.
- Les Relations Administration/Administrés (Santé Publique).
- Le Dossier Médical.
- La préparation du Bud et.
- Les Statistiques de la Santé Publique.

A son avis, avec un tel programme, on peut couvrir les défaillances citées dans la demande, sauf le cas de la disponibilité des médicaments, qui ne rentre pas dans le domaine de la formation.

A la suite de la réunion; MCMX se demande s'il a gagné ou perdu. Il est arrivé à persuader le directeur, et même TORRE, qu'on doit proposer la formation-action par objectifs à la Santé Publique, avec l'emploi de nouvelles méthodes. Mais maintenant c'est lui qui doit mener l'équipe CMF dans la préparation de la proposition, et c'est lui qui doit faire la présentation au Secrétaire Général de la Santé Publique dans deux jours.

1. Chaque groupe de stagiaires prépare la présentation que doit faire M. MCMX. Ensuite, à l'intérieur de chaque groupe, on va choisir une personne pour faire la présentation à un des autres groupes, dont les membres prendront les rôles de représentants du Ministère de la Santé Publique.

2. Ensuite, les groupes d'origines se constituent et chacun prépare un aide-mémoire à l'intention du Ministère pour lui rappeler les avantages de l'approche proposée, tels que le groupe les aperçoit à la suite des présentations et les questions qu'elles auraient provoquées. L'aide-mémoire ne doit pas dépasser une page. Il sera remis aux animateurs.

Dans ses réflexions, il voit des possibilités de concevoir des cas et des simulations par lesquelles on peut simuler pendant la formation le comportement recherché par le Ministère. Les exercices peuvent être développés pour certaines choses, tel que la préparation du budget, mais MOIX a l'impression que les problèmes ne sont qu'en partie un manque d'habileté. Peut-être qu'on doit essayer de bâtir des liens de compréhension (sans parler d'esprit d'équipe) entre les divers services et niveaux. On pourrait mettre les employés dans des rôles des autres pour les aider à apprécier le point de vue de ceux qui dépendent d'eux, et de ceux sur lesquels ils dépendent eux-mêmes. Un mélange de stagiaires de plusieurs parties du système peut aussi contribuer à ce résultat. Il faudra procéder par petites étapes en une progression bien ordonnée. Mais si on le fait, et on assure le feedback pour dire au participant qu'il est sur le bon chemin, ou qu'il doit corriger le tir, on peut certainement obtenir des résultats impressionnants.

MOIX est certain qu'en réfléchissant sur la structure du matériel et des approches employés au stage pour les formateurs, et appuyé par ses propres notes et les quelques aides-mémoires qu'il a ramenés, il peut aider ses collègues à développer un très bon programme pour le Ministère de la Santé Publique. Il doute que tous leurs problèmes soient susceptibles d'être résolus par la formation, mais leur identification doit aider le Ministère à les trancher par d'autres moyens.

Le téléphone interrompait ses réflexions. C'est le directeur. Il sera obligé de s'absenter cette après-midi. Donc il ne peut pas recevoir MOIX et TORNE à l'heure fixe. "Le Secrétaire Général de la Santé Publique demande une présentation dans deux jours", dit le directeur, "j'ai une heure maintenant, et puis je serais absent jusqu'au lendemain. Viens me voir en cinq minutes. Je vais aussi appeler TORNE."

Pour TOULON, des cadres supérieurs de la Santé Publique doivent être disponibles pour servir en tant que conférenciers, ils connaissent déjà la matière et ils doivent pouvoir facilement préparer de bons exposés et conférences.

M. POIX, lui aussi, vient de rentrer et trouve chez lui deux notes similaires à celles adressées à son collègue TOULON. De son point de vue, la demande de la Santé Publique est très opportune. C'est une occasion pour lui d'appliquer ce qu'il a appris ces deux dernières semaines à un stage sur la formation par objectifs.

L'idée centrale du stage était que la formation doit être conçue de façon à dégager des résultats identifiables dans le comportement des participants de retour à leurs postes et ainsi dans le fonctionnement des services auxquels il sont attachés. On obtient ces résultats par l'emploi des méthodes et matériels choisis, et parfois taillés sur mesure, pour atteindre des objectifs explicites; ceux-ci sont définis par les différences constatées entre le comportement, ou performance voulue et ce qu'on observe avant la formation.

Les problèmes exposés dans la demande de la Santé Publique le pousse à penser aux diverses ^{méthodes} employées et discutées au stage. Il est maintenant persuadé qu'il n'y a pas une méthode idéale pour la formation en toutes circonstances. Bien que certaines sont plus faciles pour l'animateur en lui évitent de répondre aux questions (qui peuvent parfois être embarrassantes), il voit maintenant que si on vise l'efficacité de la formation, il faut maîtriser une variété de méthodes. Ce fut le message d'un tableau distribué au stage pour donner en forme sommaire les résultats d'une enquête effectuée parmi 200 directeurs de formation dans l'industrie et dans les institutions spécialisées de formation (voir tableau annexe). Pour POIX, l'expérience des méthodes au stage lui faisait comprendre ce message.

A la suite de la réunion; MOIX se demande s'il a été ou perdu. Il est arrivé à persuader le directeur, et même TORRE, qu'on doit proposer la formation-action par objectifs à la Santé Publique, avec l'emploi de nouvelles méthodes. Mais maintenant c'est lui qui doit mener l'équipe CIP dans la préparation de la proposition, et c'est lui qui doit faire la présentation au Secrétaire Général de la Santé Publique dans deux jours.

1. Chaque groupe de stagiaires prépare la présentation que doit faire MOIX. Ensuite, à l'intérieur de chaque groupe, on va choisir une personne pour faire la présentation à un des autres groupes, dont les membres prendront les rôles de représentants du Ministère de la Santé Publique.

2. Ensuite, les groupes d'origines se constituent et chacun prépare un aide-mémoire à l'intention du Ministère pour lui rappeler les avantages de l'approche proposée. Le groupe les aperçoit à la suite des présentations et les questions qu'elles auraient provoquées. L'aide-mémoire ne doit pas dépasser une page. Il sera remis aux animateurs.

le Troisième

Gest. de Temps

T A B L E A U N° 1

lassement des Directeurs de Formation sur l'Efficacité des Méthodes Alternatives de Formation visant des Objectifs Divers.

Méthodes de Formation	Acquisition de connaissances		Changements d'Attitudes		Facultés à résoudre les Problèmes		Relations Interpersonnelles		Réceptivité du participant		Connaissances retenues	
	M*	R**	M	R	M	R	M	R	M	R	M	R
études de cas	3.56	1	3.43	4	3.59	1	3.02	4	3.80	2	3.48	1
Séminaires (discussions)	3.53	2	3.54	3	3.26	4	3.21	3	4.16	1	3.32	4
Cours (avec questions)	2.53	6	2.20	6	2.00	6	1.90	6	2.74	6	2.89	6
Jeu d'entreprise/simulation	3.00	3	2.73	5	3.5	2	2.50	5	3.78	3	3.26	5
Interprétation de Rôles	2.93	4	3.56	2	3.27	3	3.62	2	2.56	4	3.37	3
Formation des Aptitudes à la réceptivité (groupe "t")	2.77	5	3.56	1	2.98	5	3.95	1	3.33	5	3.44	2

M* = Moyenne

R** = Rang

a b. t un fin

4/1

3. Telex - Regil

Just. (p.1/1)

16²⁰ 60 Rep Bo 1/1
16-16²⁰ 30 TRES.
16⁵⁰ 10 VOTE
17⁰⁰ 10 SETI PROCH
Bick — PROG.

JUSTIFICATION

Suite à une demande provenant d'une commission de l'assemblée Provinciale, le Gouverneur de la Province d'El Qadima a demandé au Ministère l'organisation d'un programme de formation pour les cadres communaux dans les domaines de l'Etat Civil et des finances locales. Le télex suivant vient d'arriver auprès du Gouverneur, qui remarque qu'il est également adressé aux gouverneurs de plusieurs autres provinces.

AVONS DE NOMBREUSES DEMANDES PROGRAMMES DE FORMATION DES CADRES COMMUNAUX. VU CONJONCTURE ECONOMIQUE ET LIMITEES DE RESSOURCES, NOUS NOUS TROUVANS OBLIGES ALLOUER CEUX-CI LA OU POUVONS ATTENDRE LE PLUS D'EFFET SUR L'ADMINISTRATION ET LES ADMINISTRES. DOUC EXIGEONS DE CHAQUE PROVINCE DEMANDEUR DE FORMATION D'APPUYER SA DEMANDE PAR L'IDENTIFICATION EXPLICITE DES RESULTATS CONCRETS ATTENDUS DE LA FORMATION. QUELS SONT, PAR EXEMPLE, LES CHANGEMENTS QUE VOUS SOUHAITEZ OBTENIR DANS LA QUALITE OU LA QUANTITE DES SERVICES RENDUS, OU DES TACHES ACCOMPLIES, OU DE LA PERFORMANCE DES CADRES A FORMER? COMMENT VA-T-ON SAVOIR SCIENTIFIQUEMENT SI CES RESULTATS SONT OBTENUS? VOS REPONSES DOIVENT NOUS PARVENIR CTNQ JOURS APRES LA DATE DE CE TELEX. ELLES NOUS PERMETTRONS D'ETABLIR LES PRIORITES PAR PROVINCE, ET DE TAILLER LES PROGRAMMES SUR MESURE AUTANT QUE POSSIBLE.

Le Gouverneur est gêné, mais il est certain qu'ils ont au moins autant besoin de la formation dans les communes d'El Qadima que dans celles des autres provinces. Il convoque le responsable du service des collectivités locales, lui fait lire le telex et donne ses ordres.

"Vous vous plaignez tout le temps de l'incompétence des agents dans les communes. Nous devons pouvoir facilement répondre à ce félex de façon à nous assurer de la priorité quand on programme la formation. ... Communiquez cette demande du Ministère aux membres de la commission de l'assemblée Provinciale d'où est arrivée la requête pour la formation des cadres. C'est à eux d'identifier les résultats recherchés qu'on nous demande de préciser. Qu'ils préparent leur réponses et nous en discuterons avec eux. Aidez-les s'il en faut. Je présiderai la réunion pour discuter leurs réponses dans trois jours."

Une scène pareille se passe en même temps chez les autres gouverneurs destinataires du télex.

*Cas fictif conçu à but pédagogique.

- EL QADIMA
- EL ~~BEID~~ BEID
- EL HAMRA

L. Cas Cas
+ 5 Pres.
↑
Communication
J. Hamra
Com.
A. Hamra
10

42

JUSTIFICATION

Suite à une demande provenant d'une commission de l'assemblée Provinciale, le Gouverneur de la Province d'El Qadima a demandé au Ministère l'organisation d'un programme de formation pour les cadres communaux dans les domaines de l'Etat Civil et des finances locales. Le télex suivant vient d'arriver auprès du Gouverneur, qui remarque qu'il est également adressé aux gouverneurs de plusieurs autres provinces.

AVONS DE NOMBREUSES DEMANDES PROGRAMMES DE FORMATION DES CADRES COMMUNAUX. VU CONJONCTURE ECONOMIQUE ET LIMITE DE RESSOURCES, NOUS NOUS TROUVONS OBLIGES ALLOUER CEUX-CI LA OU POUVONS ATTENDRE LE PLUS D'EFFET SUR L'ADMINISTRATION ET LES ADMINISTRÉS. DONC, EXIGEONS DE CHAQUE PROVINCE DEMANDEUR DE FORMATION D'APPUYER SA DEMANDE PAR L'IDENTIFICATION EXPLICITE DES RESULTATS CONCRETS ATTENDUS DE LA FORMATION. QUELS SONT, PAR EXEMPLE, LES CHANGEMENTS QUE VOUS SOUHAITEZ OBTENIR DANS LA QUALITE OU LA QUANTITE DES SERVICES RENDUS, OU DES TACHES ACCOMPLIES, OU DE LA PERFORMANCE DES CADRES A FORMER? COMMENT VA-T-ON SAVOIR SCIENTIFIQUEMENT SI CES RESULTATS SONT OBTENUS? VOS REPONSES DOIVENT NOUS PARVENIR CINQ JOURS APRES LA DATE DE CE TELEX. ELLES NOUS PERMETTRONS D'ETABLIR LES PRIORITES PAR PROVINCE, ET DE TAILLER LES PROGRAMMES SUR MESURE AUTANT QUE POSSIBLE.

Le Gouverneur est gêné, mais il est certain qu'ils ont au moins autant besoin de la formation dans les communes d'El Qadima que dans celles des autres provinces. Il convoque le responsable du service des collectivités locales, lui fait lire le telex et donne ses ordres.

"Vous vous plaignez tout le temps de l'incompétence des agents dans les communes. Nous devons pouvoir facilement répondre à ce télex de façon à nous assurer de la priorité quand on programme la formation. ... Communiquez cette demande du Ministère aux membres de la commission de l'assemblée Provinciale d'où est arrivée la requête pour la formation des cadres. C'est à eux d'identifier les résultats recherchés qu'on nous demande de préciser. Qu'ils préparent leur réponses et nous en discuterons avec eux. Aidez-les s'il en faut. Je présiderai la réunion pour discuter leurs réponses dans trois jours."

Une scène pareille se passe en même temps chez les autres gouverneurs destinataires du télex.

*Cas fictif conçu à but pédagogique.

LES ACTIVITES DE SIMULATION

En résumé, nous pouvons identifier les éléments qui contribueront au succès d'un bon exercice de simulation en termes similaires à ceux que nous avons utilisés pour décrire le mécanisme de la formation.

1. Les objectifs poursuivis doivent être clairement définis dès le début, c'est à dire dès la conception de l'exercice de simulation.
2. Nous devons clairement définir les changements de comportement auxquels nous espérons aboutir à la fin de l'exercice.
3. L'exercice de simulation doit être conçu conformément aux moyens disponibles - ressources, temps et types de changements nécessaires en tête.
4. Les variables clefs et les rapports existant entre elles doivent être identifiées, extraites du "monde réel" plus complexe et replacées dans le cadre de la simulation.
5. Les rôles à jouer et la procédure de fonctionnement devront être clairement exposés aux participants.
6. Les participants devront recevoir un "feedback" aussi bien pendant l'exercice qu'après. Des discussions complémentaires au cours desquelles les stagiaires pourront tirer des leçons de l'exercice de simulation, sont une nécessité absolue.
7. L'exercice de simulation est assuré d'un succès plus grand s'il est combiné avec certaines autres techniques de formation au lieu d'être utilisé de manière complètement isolée.
8. Je vous rappelle une fois encore que la méthode de la simulation peut être extrêmement simple ou extrêmement compliquée. Et qu'elles doivent être en tous cas orientées vers les besoins du programme de formation./.

ROYAUME DU MAROC
MINISTERE DE L'INTERIEUR
SECRETARIAT GENERAL
D I R E C T I O N
DE LA FORMATION DES CADRES

S I M U L A T I O N

LE BUDGET LOCAL AU PAYS DE PEDOGOGIA

EXERCICE ECRIT POUR LE STAGE

FORMATION DES FORMATEURS

Instructions

1. Lisez tous les éléments de la documentation relative à l'exercice de simulation que vous allez faire.

- 1) Description du district.
- 2) Carte du district.
- 3) Description des rôles.
- 4) Budgets précédents du Conseil.
- 5) Instructions du Ministère de l'Intérieur concernant les budgets.
- 6) Description de la procédure budgétaire au niveau local.
- 7) 5 Mémorandums.

2. Apprenez le rôle qui vous a été attribué et assimilez les objectifs vraisemblablement poursuivis par la personne dont le rôle vous est assigné ; familiarisez vous également avec tous les autres rôles prévus dans cet exercice de simulation.

3. Démarche N°.1

- a) Chaque personne remplira individuellement la colonne A du Formulaire 1, sur les préférences optimales en matière de budget en fonction des besoins et souhaits perçus dans le cadre du rôle attribué à chacun.

Temps limite : 15 minutes.

Démarche N°.2

- b) Réunions de groupes.

1) Les 4 administrateurs constitueront un groupe de travail pour fixer de commun accord une proposition de budget (le choix pourra se faire par un vote à la majorité) qui sera inscrit à la colonne B.

2) Les 5 conseillers élus constitueront un groupe de travail pour fixer de commun accord une proposition de budget (le choix pourra se faire par un vote à la majorité) qui sera ensuite inscrit à la colonne B.

Temps limite : 45 minutes.

Démarche N°.3

- c) Conférence sur la proposition définitive du budget les administrateurs et les conseillers élus se réuniront pour mettre au point un budget sur lequel ils seront mutuellement d'accord. (colonne C).

La proposition de budget définitive sera approuvée à la majorité des membres de chaque groupe dans la limite de temps convenue, si non des budgets séparés seront proposés (colonne B).

Temps limite : 45 minutes.

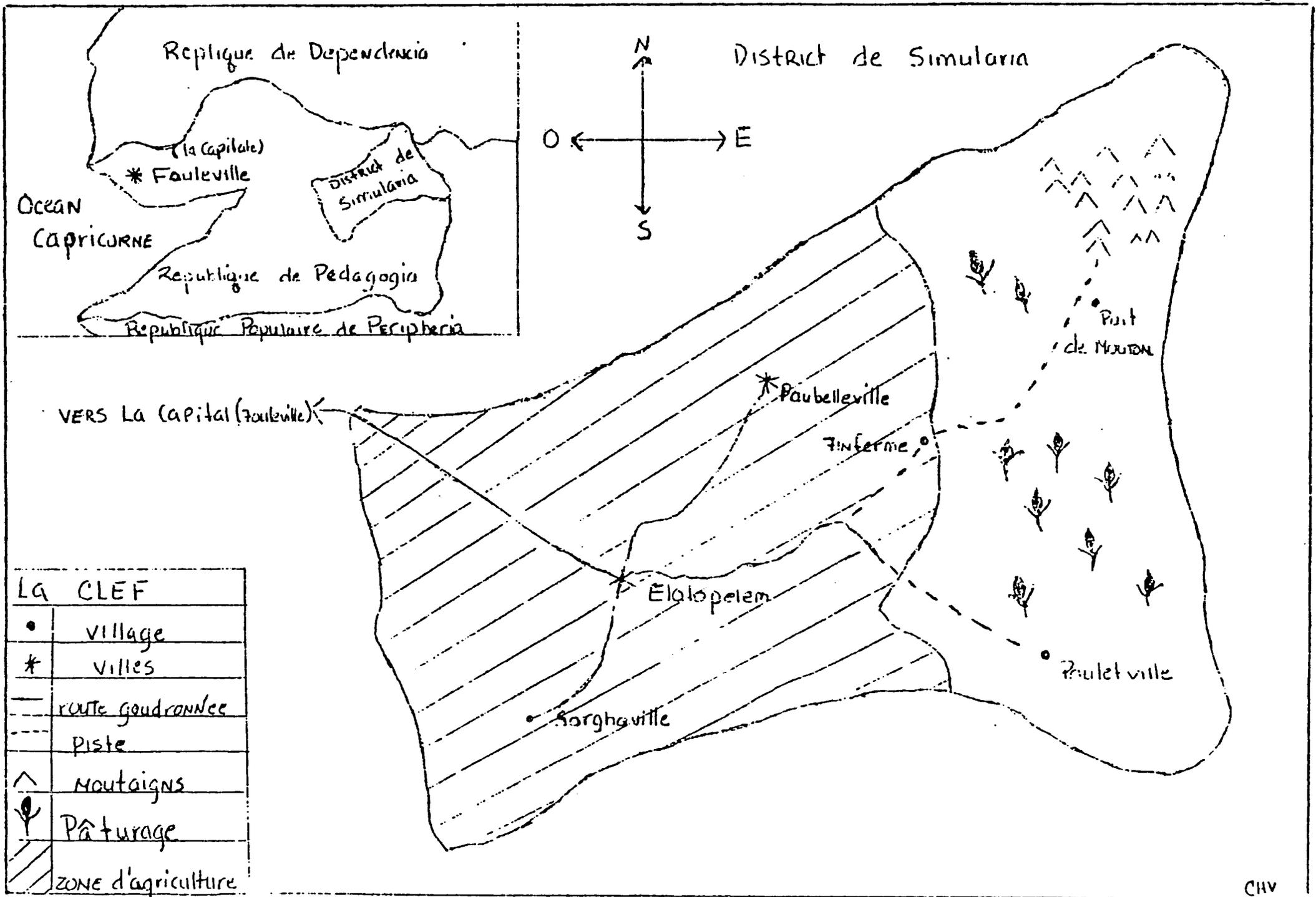
Description du District

Cette activité s'inscrit au niveau local d'un pays fictif qu'on nommera " Pedagogia ". Pedagogia est un pays en voie de développement qui s'efforce de mettre en route un processus de décentralisation destiné à faciliter l'évolution du développement au niveau local. Le pays est divisé en régions, sous-régions et district. L'unité administrative locale qui se situe à la base du système est le district. Il est administré par un groupe de représentants des différents services de l'administration centrale, comprenant le Ministère de l'Intérieur, le Ministère du Développement Rural, le Ministère des Affaires Sociales (Santé & Education), et le Ministère des Travaux Publics. Le district qui fait l'objet d'un conseil de district élu, composé de 23 membres représentant les différentes circonscriptions du district. Chacun d'eux a été élu sur la base d'un vote à majorité relative dans sa circonscription . Le district de Simularia couvre une région d'environ 11000 Km². Il s'étend sur environ 140 Km d'Est en Ouest et sur 80 Km du Nord au Sud. Sa population est de 85000 habitants, dont à peu près les deux tiers sont concentrés dans la partie Ouest qui est la plus fertile, autour d' "ELOLOPELOM", capitale du district et principal centre urbain et commercial (23000 habitants). Les habitants de la région occidentale sont, pour la plupart, des fermiers sédentaires qui pratiquent la culture vivrière et celle des fibres textiles (coton). La région orientale est sèche, et sa population éparsée est groupée en petites communautés d'éleveurs qui déplacent régulièrement leurs troupeaux pendant la saison des pluies vers les pâturages de la zone désertique orientale, et reviennent à la saison sèche vers l'Ouest alimenté en eau de façon permanente.

Description de la procédure budgétaire au niveau de l'arrondissement

dans le pays de " Pedagogia ".

1. Les budgets du district sont préparés conjointement par un comité Budgétaire du District, composé des 4 représentants locaux des services techniques (Intérieur, Développement Rural, Travaux Publics et Affaires Sociales du District, dont le Président et 4 autres membres élus du Conseil). Le Président dirige les débats de la réunion conjointe.



2. Le budget doit recueillir l'approbation et l'accord des deux groupes avant d'être soumis au Gouverneur régional pour approbation finale. Normalement, le Gouverneur assume que le Comité Administratif et le Comité au Budget sont d'accord sur leur proposition de budget conjointe. Au cas où il n'y aurait pas accord mutuel, chaque partie pourrait soumettre un budget séparé. On remarquera cependant, en se référant aux expériences passées, qu'en cas de désaccord, le Gouvernement réagit par une réduction sévère des crédits budgétaires attribués au district, ce qui se répercute inévitablement sur les efforts de développement du district et affecte la crédibilité des élus auprès des populations.

Description des rôles

Le rôle des responsables administratifs

Les quatre responsables administratifs du district, représentants du Ministère de l'Intérieur, du Ministère du Développement Rural, du Ministère des Travaux Publics et du Ministère des Affaires Sociales ont les caractéristiques suivantes :

Rôle N°.1 : Le représentant du Ministère de l'Intérieur, M. X...

Education : Baccalauréat.

Années de service : 6 ans.

Fonction actuelle occupée depuis : 2 ans.

Il s'agit d'un fonctionnaire de carrière qui espère un avancement dans son Ministère, et peut être même l'attribution d'un poste dans la capitale où les conditions de vie sont quelque peu meilleures. Sa carrière dépend, dans une large mesure, de l'évaluation de son travail par le Gouverneur de la région. Dans ce sens, la préparation du budget prend pour lui une importance toute particulière. En effet, si le budget qu'il propose a été soigneusement préparé, s'il a recueilli l'approbation aussi bien du comité administratif que du comité budgétaire élu, et s'il s'inscrit relativement bien dans l'optique de développement général du pays, le Gouverneur en sera satisfait et sera prêt à soutenir la carrière de M. X..... si au contraire les administrateurs et les responsables élus n'ont pu se mettre d'accord sur le budget, ou si celui-ci ne suit pas du tout la politique de développement à l'échelon national, le Gouverneur lui en tiendra probablement rigueur. Ce qui se traduira probablement par

le transfert de M. X..... à un poste plus éloigné, moins enviable, et provoquera un retard dans ses promotions futures.

Rôle N°.2 : Directeur du District, Ministère des Travaux Publics

Education : diplômé en Génie Civil de l'Université Nationale de Mexico.

Années de service : 4

Actuelle fonction occupée depuis 5 ans.

M. Y..... a derrière lui une longue expérience d'ingénieur et aime son travail qui consiste à construire des routes et autres projets de travaux publics. Il déplore constamment d'avoir la charge de tâches administratives trop nombreuses, et de ne pas avoir suffisamment d'occasions de faire son métier d'ingénieur.

Rôle N°.3 : Directeur de District, Ministère des Affaires Sociales,

MME. Z.....

Education : formation d'enseignant.

Années de service : 19

Actuelle fonction occupée depuis 5 ans.

MME. Z..... a reçu une formation d'enseignant, puis a réussi à devenir directrice d'établissement scolaire, puis elle a rejoint le Ministère des Affaires Sociales, et on lui a confié un poste faisant appel à ses capacités administratives. Elle est très heureuse d'avoir été nommée dans sa région d'origine, et elle est fermement convaincue qu'une éducation publique de masse est le facteur de base du développement de sa région. Considérant les récentes diminutions de crédits effectuées par le Gouvernement qui affectent son district, elle juge que les crédits doivent être augmentés pour pouvoir au moins maintenir un système éducatif déjà insuffisant.

Rôle N°.4 : Directeur de District, Ministère du Développement Rural

M. V.....

Education : Dr. Vétérinaire.

Années de service : 3 ans.

Position actuelle depuis 2 ans.

Né et élevé parmi les éleveurs de la région orientale, M. V..... se sent très concerné par les problèmes rencontrés dans la production de bétail, et notamment par l'installation de puits permanents sur les zones de pâture de la région orientale du district au climat sec. Le Ministre du Développement Rural, qui a reçu une formation d'agronome, est également concerné par le développement des ressources en eau, et en particulier par la construction de barrages permettant l'irrigation de certaines zones pour les orienter vers une production agricole génératrice de recettes. Aussi a-t-il envoyé une note aux Directeurs de District de son service pour que des fonds soient prévus au budget pour soutenir de tels projets.

Les responsables élus

Rôle N°.5 : Le Président du Conseil, M. A.....

M. A..... a été élu à une large majorité (82 % des voix) dans une circonscription qui englobe la région agricole située auprès de la capitale du district. Bien que son niveau d'éducation ne soit pas très élevé, il bénéficie largement du respect de ses concitoyens en raison de ses qualités de " leader " et de son habileté diplomatique à trouver des compromis pour résoudre des conflits trop fréquents entre les différentes factions du Conseil. C'est d'ailleurs en raison de telles qualités qu'il a été élu président du conseil par ses pairs. Son objectif principal est d'obtenir le maximum de crédits du Gouvernement, pour que le budget de son district soit augmenté, ce qui ne pourra qu'accroître son influence et son prestige.

Rôle N°.6 : M. B....., Membre du Conseil

M. B..... représente une circonscription électorale de la région orientale du district. En tant que chef traditionnel d'un des plus larges clans d'éleveurs, il n'a pratiquement pas eu l'occasion de recevoir une éducation scolaire. Son souci majeur concerne le développement des ressources en eau pour alimenter les troupeaux de son clan.

Rôle N°.7 : MME. C....., Membre du Conseil

MME. C..... représente une circonscription de la capitale du district, elle a le niveau de deuxième année de l'enseignement secondaire. C'est une femme jeune, appartenant au parti de

la majorité et qui a gagné une élection très serrée après une campagne basée sur la promesse d'obtenir des crédits supplémentaires pour développer les services de santé et d'éducation pour ses électeurs. Elle se soucie beaucoup de ses chances de réélection l'année prochaine.

Rôle N° 8 : M. D....., Membre du Conseil

Connu pour ses talents de rhétorique virulente, M.D... représente la deuxième ville du district, " Poubelle ville ". Il est diplômé de l'enseignement secondaire ; il est le chef du parti placé en seconde position pour le district. Il est tiraillé entre son désir d'obtenir des subventions du Gouvernement pour son district en termes de bénéfices pour sa circonscription, et son antipathie pour le Président du Conseil dont il met les capacités en doute.

Rôle N° 9 : M. E....., Membre du Conseil

Diplômé de l'enseignement primaire, M. E..... représente une circonscription à vocation largement agricole située dans le reste du district. Il a été élu avec une marge assez importante de voix du fait du soutien que lui apporte le Président du Conseil, M. A..... il est l'un des plus proches alliés et supporters de M. A..... au Conseil. Il a emprunté de l'argent du gouvernement pour acheter un nouveau champs dans lequel il va planter du coton.

Ministère de l'Intérieur - Bureau du Ministre

Directives concernant les subventions octroyées aux administrations locales à des fins de développement ; elles s'adressent aux représentants locaux de l'administration et aux Gouverneurs des régions.

Au cours des deux années précédentes, il est devenu clair que les budgets des Conseils de Districts ont eu tendance à mettre l'accent sur des activités telles que l'enseignement et les services de santé, tandis que les activités de travaux publics (construction de routes, électrification) étaient laissés à l'arrière plan. Or, des travaux tels que la construction de routes, l'électrification représentent l'un des éléments nécessaires pour améliorer le développement industriel et commercial dans le futur, et ont une part importante du plan de Développement National. Pour ce qui est du budget de 1983, les subventions du Gouvernement seront attribuées sur une base prioritaire aux districts qui mettront l'accent sur des activités conformes à l'optique du Plan National.

52

NOTE DU MINISTERE DE L'INTERIEUR

Destinataire : Président du Conseil de circonscription de Simularia
Expéditeur : Ministre de l'Intérieur

Nous considérons que l'approbation du projet d'établissement d'une ferme d'élevage dans votre circonscription a une haute priorité dans nos efforts de développement national. Nous vous serons extrêmement reconnaissants de tout l'appui que vous serez en mesure de nous apporter. L'accord rapide du Conseil contribuerait à la réussite de cet effort.

Copie à : Monsieur le Gouverneur de la Province.

NOTE DE MONSIEUR K., AGENT DE VULGARISATION AGRICOLE

Expéditeur : M. K, Agent de Vulgarisation Agricole - Finferme
Destinataire : M. V, Directeur au Ministère du Développement Rural

Les examens auxquels j'ai procédé dernièrement dans la région de Finferme semblent que la récolte de cette année promet d'être d'un rendement tout-à-fait faible. Un nombre croissant de bergers viennent camper avec leurs troupeaux près des puits permanents à l'est de Finferme. Ils parlent d'une sécheresse affectant de vastes régions, surtout dans le sud-est. Certains semblent craindre de perdre leurs routes normales de transhumance vers les montagnes, car il y a des rumeurs comme quoi des troupeaux auraient été saisis par des bandits. Est-ce là simplement une excuse pour se servir des puits et éviter de payer des redevances d'eau ? Cela est difficile à dire. Si les rumeurs se confirmaient, avec mon estimation de la production agricole, nous pourrions nous trouver sérieusement en difficulté, et il se pourrait que de nombreux paysans perdent ou vendent leurs terres et aillent s'installer en ville.

NOTE DU DIRECTEUR DE LA DIVISION PEDOGOGIA

CORNED BEEF INTERNATIONAL ASSOCIATES

Expéditeur : Directeur de la Division Pédagogia, Corned-Beef
International Associates

Destinataires : Tous les membres de la Commission Budgétaire de
la Circonscription de Simularia

J'ai le plus grand plaisir à pouvoir vous être utile, à vous mes compatriotes, en ma qualité de Directeur de la Division Pédagogia à la Société Corned-Beef International Associates. C'est un honneur pour moi que de vous faire connaître l'intention de ma Société d'aider au développement de la circonscription de Simularia et de la nation tout entière en établissant un ranch et un parc d'embouche en Simularia. Ceci permettra de créer un nombre important d'emplois et de fournir une excellente possibilité de commercialisation des cultures fourragères, et par là d'accroître le revenu et le bien-être de nos concitoyens.

Le seul petit détail qui reste à régler avant de prendre une décision définitive sur le choix de l'implantation de cette installation est l'amélioration du réseau routier et l'électrification de la zone Est de la Simularia. Tout ce que vous pourriez faire pour améliorer cette situation ferait certainement de la Simularia un emplacement de choix pour ma compagnie. Joignons nos efforts pour l'heureux développement de notre nation./.

BUDGETS PRECEDENTS

District de "Simularia"

Budget du Conseil

<u>Dépenses</u>	1981		1982	
	(%)	montant	(%)	montant
.Enseignement (construction d'écoles)	18	135.000	22	220.000
.Routes	14	105.000	8	80.000
.Eau (puits et barrages)	5	37.500	14	140.000
.Santé (hôpitaux)	9	67.500	14	140.000
.Electrification	14	105.000	13	130.000
.Salaires et Equipement (personnel)	40	300.000	29	290.000
		<hr/>		<hr/>
TOTAL		750.000 P		1.000.000 P*
		100 %		100 %

Recettes

- Impôts locaux**	40	300.000	25	250.000
- Droits (eau)	2	15.000	8	80.000
- Subventions Gouvernementales	58	435.000	67	670.000
		<hr/>		<hr/>
TOTAL		750.000 P		1.000.000 P

(*). 1 Pauvreté = 2 DH

(**). Le conseil ne peut augmenter les impôts locaux de plus de 20% par an./.

Inscrire des chiffres en % et
le total en bas

Rôle _____

Nom _____

Décisions Budgétaires pour 1983

	<u>Colonne A</u>	<u>Colonne B</u>	<u>Colonne C</u>
	Préférence personnelle optimale %	Préférence des comités %	Budget finalement approuvé %
<u>Dépenses</u>			
.Enseignement	_____	_____	_____
.Routes	_____	_____	_____
.Eau	_____	_____	_____
.Santé	_____	_____	_____
.Electrification	_____	_____	_____
.Salaires et Equi- pement	_____	_____	_____
TOTAL	_____ P*	_____ P*	_____ P*
<u>Recettes</u>			
-Impôts locaux**.....	_____	_____	_____
-Droits (eau)	_____	_____	_____
-Subvention du Gou- vernement	_____	_____	_____
TOTAL	_____	_____	_____

(*). 1 Pauvreté = 2 DH

(**). Le Conseil ne peut augmenter les impôts locaux de plus de 20% par an./.

C O N F I D E N T I E L

NOTE DU MINISTÈRE DES FINANCES

Expéditeur : Ministère des Finances - Bureau de Planification
du Développement

Destinataire : Gouverneur de la Province de Dependencia

Suite à votre demande, nous avons procédé à l'évaluation du projet de ranch et parc d'embouche de Simularia. Nous estimons qu'il va falloir déplacer trois à quatre mille éleveurs et trois à cinq mille exploitants pour ce projet. Ceci pourra probablement être fait en augmentant les impôts locaux d'environ 14 % et le tarif d'utilisation de l'eau de 27 %.

Le produit total de ce projet pour la région sera de 108.000 P par an en impôts locaux plus le salaire de 20 à 25 employés. L'avantage pour la nation en gains de devises grâce aux exportations de bœuf en conserve sera considérable. En même temps, les prix de la viande seront maintenus à un niveau relativement peu élevé dans la capitale de notre pays.

C O N F I D E N T I E L

NOTE DU DIRECTEUR DE C.B.I.A. POUR L'ÉTRANGER

Expéditeur : Directeur pour l'Étranger, Corned-Beef International
Associates

Destinataire : Monsieur le Ministre du Plan de la République de
Pédagogia

Suite à nos conversations, nous avons procédé à des études préliminaires de faisabilité dans la circonscription de Simularia. Nous en concluons que si le réseau routier et le réseau de distribution électrique sont étendus à la zone orientale de cette circonscription et améliorés ailleurs, il sera bon de procéder à un remembrement des terres pour installer un ranch de 3.500 à 5.000 Km² à l'Est. En outre, nos études de sols indiquent que la zone occidentale sera idéale pour la production de céréales destinées au parc d'embouche que nous envisageons à proximité immédiate d'Elo-lopelom. Le projet dépend des négociations qui seront menées avec les propriétaires des plus grandes exploitations en vue de contrats de production, ainsi que de l'achat et du remembrement des petites parcelles. Nous prévoyons d'employer de 50 à 100 personnes de la région, selon les besoins saisonniers.

Coût estimatif total du projet : 32 millions de P*

(*). 1 P = 2 DH.

57