



# Manuel de Formation

## Femmes et Gouvernance Locale

---

2<sup>ème</sup> partie

<p>Financé par USAID</p> 	<p>Manuel écrit par : Isidore Boutchué Claire Lebeau Gakou Fanta Camara</p> <p>Formation animée par : Isidore Boutchué</p> <p>Supervision par: Julie Fischer</p>
--	--

## Note aux Formateurs/Formatrices

1. Beaucoup de programmes de formation utilisent des prospectus, des documents écrits, des prises de notes, et des tableaux de conférence. La présente formation est conçue pour un public en partie lettré et non lettré. Par conséquent, le formateur ou la formatrice ne doit pas oublier de renforcer et d'enrichir les principaux thèmes de chaque module, sans indications écrites, en guise d'aide mémoire. Il faut mettre l'accent sur chaque thème en se référant dans certains cas à des images ou des dessins d'illustration pour expliquer ses différentes composantes. Tous ces supports doivent être aussi utilisés pour faciliter la compréhension et la mémorisation.

2. Les participants et participantes à une formation apprennent mieux lorsqu'ils sont activement impliqués dans le processus de formation. Par conséquent, le formateur ou la formatrice doit œuvrer pour que la formation soit participative autant que possible. Il ou elle doit le plus souvent éviter de poser des questions « fermées ». Par contre, il/elle doit poser des questions « ouvertes » qui demandent des réponses plus développées. Exemple de question fermée : « Avez-vous l'habitude de résoudre des problèmes ? ». Cette question demande une réponse brève mais pas beaucoup de discussions. Exemple de question ouverte : « Comment faites vous pour résoudre des problèmes ? » Cette question va demander une réponse qui pourra susciter plus de discussions entre les participants. Le formateur ou la formatrice doit savoir décider des moments où il est plus indiqué de poser une question ouverte ou fermée.

3. Les participants et les participantes apprennent mieux lorsque le contenu de la formation répond directement à leurs attentes. Par conséquent, il faut demander aux participants et participantes de donner des exemples dans leur vécu pour les partager avec les autres participants et participantes en petit groupe ou en plénière. Par exemple, pendant la formation sur les activités économiques, le formateur ou la formatrice peut demander aux femmes de penser à des ressources existant dans leur village ou commune. Le formateur ou la formatrice devra se référer à ces ressources pour les aider à identifier des activités faisables au lieu d'un exemple abstrait ou empirique.

4. Les participants et participantes apprennent mieux lorsque le formateur ou la formatrice utilise une variété de méthodes et techniques de formation. Cela permet aux participants et participantes d'être impliqué(e)s dans le processus d'apprentissage et les aide à se souvenir longtemps du contenu de la formation à la fin du programme. Il y a plusieurs techniques différentes qui peuvent être utilisées. Par exemple :

- **Des histoires/exemples** qui sont similaires aux situations dans lesquelles on peut présenter la vie réelle des participants, puis il faut leur demander de réagir à des questions ou résoudre des problèmes ;
- **Des jeux de rôles** qui peuvent aider les participants à pratiquer des nouvelles compétences telles que la prise de parole en public ou les négociations ;
- **Des images/dessins** qui peuvent être utilisés pour servir d'aides visuelles et aider les participants à mieux comprendre les concepts développés ;

- **Des jeux qui** peuvent aider à illustrer un point important et servir d'activités détendues et intéressantes ;
- **Des discussions en petits groupes qui** peuvent être utilisées pour alterner avec les activités en plénière puisqu'elles donnent plus d'opportunité à chaque participant de parler/s'impliquer dans la formation ;
- **Des présentations/exposés ou conférences qui constituent des** méthodes courantes d'enseignement et de formation. Cependant, elles doivent être minimisées et combinées avec d'autres méthodes.

5. Publics cibles : Les modules IV et V s'adressent aux femmes des groupements et associations dont il faut renforcer les capacités à développer et gérer efficacement des activités génératrices de revenus. Le module VI s'adresse aux élu (e)s qui constituent les Conseils Communaux. Certains leaders locaux, femmes ou hommes sont également conviés à cette formation.

#### 6. Dessins et audiocassettes à utiliser en support

Dessins pour le module IV :

- Femmes en réunion assises en cercle : ce dessin servira à illustrer les sessions sur l'idée de groupe, de brainstorming, de prise de décision et de résolution de conflits
- Jeune fille assise à l'écart des personnes en train de discuter et un second plan avec la même jeune fille allant vers les autres pour discuter : Ce dessin servira à illustrer le chapitre sur la confiance en soi et la communication en groupe
- L'image d'un arbre illustrant les cinq étapes d'évolution d'une organisation

Dessins pour le module V :

- Un groupe de femme en train de labourer un champ, d'arroser des plantes et d'utiliser un moulin (sur la même image) : Ceci pour illustrer le travail en groupe et les activités génératrices de revenus
- Deux femmes en train de vendre des produits sur une table chacune avec en face d'autres femmes qui viennent acheter (clientes) : illustration des aspects marketing et vente.
- Une femme en train de faire des comptes pour illustrer le chapitre sur la comptabilité.
- Les images contenues dans le guide dans la partie relative au plan marketing.

Dessins pour le module VI

- Une communauté mobilisée pour des activités communautaires
- Les élu(e)s en réunion de travail.
- Des villageois en réunion de planification avec la participation d'une élue locale
- Un arbre illustrant l'arbre à problèmes

## Table des matières

	<b>Pages</b>
<b>MODULE IV    RENFORCEMENT DU TRAVAIL EN GROUPE</b>	<b>5</b>
4.1. Techniques de prise de décision et de résolution de problèmes	7
4.2. Technique de « Brainstorming » ou « remue méninges »	14
4.3. Confiance et communication	20
4.4. Constitution de groupe	26
<b>MODULE V    CREATION ET GESTION D'ACTIVITES GENERATRICES DE REVENUS</b>	<b>39</b>
5.1. Eléments déterminants d'une activité génératrice de revenus	41
5.2. Mise en œuvre d'une activité génératrice de revenus	50
5.3. Gestion financière	73
5.4. Gestion de risque	86
<b>MODULE VI    PLANIFICATION ET GESTION COMMUNAUTAIRE LOCALE</b>	<b>93</b>
6.1. Développement communautaire et Commune	95
6.2. Planification stratégique locale	103
6.3. Mobilisation et gestion des ressources	129
<i>Annexes</i>	144
<i>Bibliographie</i>	146

## **MODULE IV**

### **RENFORCEMENT DU TRAVAIL EN GROUPE**

## **MODULE IV : RENFORCEMENT DU TRAVAIL EN GROUPE**

### **Public Cible :**

Les participantes à ce module sont essentiellement les femmes des groupements et associations.

### **Objectifs du module :**

Renforcer les capacités à développer et gérer efficacement des activités génératrices de revenus.

### **Contenu du module**

Session 4.1 : Techniques de prise de décision et de résolution de problèmes

Session 4.2 : Techniques de « Brainstorming » ou « remue méninges »

Session 4.3 : Confiance et communication

Session 4.4 : Constitution de groupe

### **Méthodologie**

- Exposé
- Brainstorming
- Echanges - discussions
- Exercices pratiques
- Travaux en groupes

### **Dessins pour le module IV**

- Femmes en réunion assises en cercle : ce dessin servira à illustrer les sessions sur l'idée de groupe, de brainstorming, de prise de décision et de résolution de conflits
- Jeune fille assise à l'écart des personnes en train de discuter et un second plan avec la même jeune fille allant vers les autres pour discuter : Ce dessin servira à illustrer le chapitre sur la confiance en soi et la communication en groupe
- L'image d'un arbre illustrant les cinq étapes d'évolution d'une organisation

### **Matériel et supports**

- Dessins d'illustration (élues en séance de travail, et réunion de planification dans un village)
- Punaises ou scotch
- Marqueurs
- Papier de conférence
- Chevalet
- Fiches/documents de lecture
- Papiers krafts

**Durée** : 1 journée

## **Session 4.1. : TECHNIQUES DE PRISE DE DÉCISION ET DE RESOLUTION DE PROBLÈMES**

---

### **Objectifs andragogiques :**

Au terme de la formation, les participantes seront capables de :

- Expérimenter le processus de solution de problèmes et de prise de décision en groupes
- Analyser les implications du travail de groupe

### **Contenu :**

- Notions de décision et de problème
- Processus de décision
- Méthodes de résolution de problèmes
- Dynamique de groupe dans la résolution de problème et la prise de décision

### **Durée :**

Une heure et demie (1 heure 30 minutes).

### **Méthodes d'apprentissage :**

- Exposé introductif
- Questions-réponses
- Travaux en petits groupes
- Restitutions et discussions en plénière

### **Principales activités :**

Activité 1 : Introduction de la session

Activité 2 : Notions de décision et de problème

Activité 3 : Travail en petits groupes

Activité 4 : Restitution et discussion en plénière

Activité 5 : Synthèse et conclusion

### **Matériel et supports de formation :**

- Manuel de formation
- Énoncé de l'exercice pratique
- Tableau papier ou tableau noir
- Dessin de femmes en réunion assises en cercle

## Activité 1 : Introduction de la session

Durée estimée : 5 minutes



*Conseils pour la formation!* Cette activité exige l'utilisation d'un appareil magnétophone et des messages enregistrés. Assurez-vous que vous avez l'équipement disponible à l'avance.

1. Introduire la session en présentant les éléments ci-après :

- L'objectif
- Le contenu
- La méthodologie
- Les principales activités
- La durée totale estimée et
- Le matériel et les supports nécessaires

2. Demander aux participantes si elles ont des commentaires ou des questions. S'il y en a, il faudra y répondre avant de poursuivre. Si la question a un lien avec des aspects qui seront abordés dans la suite de la formation, il faut le signaler et donc reporter la discussion ou la réponse au moment opportun. Dans ce cas, il faut en prendre note pour ne pas l'oublier et demander à la personne qui a abordé la question de ne pas oublier de la rappeler au groupe le moment venu.

## Activité 2 : Notions de décision et de problème

Durée estimée : 10 minutes



*Note au formateur ou à la formatrice :*

*Avant d'entamer ce chapitre, présenter l'image des femmes en réunion, assises en cercle et poser aux participantes les questions suivantes :*

*Que voyez-vous sur cette image ?*

*Qu'est-ce que ce dessin représente pour vous ?*

*Noter les réponses et les garder en mémoire en disant qu'on va y trouver les réponses au fur et à mesure que nous allons avancer dans la formation.*

1. Demander aux participantes ce qu'elles entendent par « décision » et par « problème ». Utiliser la méthode de brainstorming pour faire un tour de table ou demander à chacune d'intervenir librement.



*Conseils pour la Formation !* Encourager les participantes à s'exprimer, à donner elles-mêmes des propositions de réponses avant de leur donner d'autres « éléments de réponses. »

*Proposition de définitions de décision et problème :*

*Une décision : selon le Petit Robert<sup>1</sup> : Action de décider, de juger un point litigieux; une conclusion, une résolution, une sentence. Acte volontaire de faire ou de ne pas faire quelque chose.*

*Un problème : Question à résoudre qui prête à discussion; Difficulté qu'il faut résoudre pour obtenir un certain résultat; situation (délicate, instable ou dangereuse) exigeant une décision.*

2. Conclure ici en disant : « nous allons grâce à un exercice, voir comment on prend une décision efficace et durable et par quelles méthodes les problèmes peuvent être résolus ».

### Activité 3 : Exercice en petits groupes

Durée estimée : 25 minutes

1. Demander aux participantes de se diviser en petits groupes de 6 à 7 personnes pour faire l'exercice. Le formateur ou la formatrice désigne une personne ou deux personnes par petit groupe qui joueront le rôle d'observatrice.



*Note au formateur ou à la formatrice : Ne pas donner d'instructions quant à l'organisation du groupe et à sa façon de travailler.*

2. Livrer l'énoncé de l'exercice : le lire ou le dire et l'expliquer au besoin en langue locale pour les personnes qui ne savent pas lire. Un exemplaire pourrait être remis aux femmes qui savent lire et écrire.

#### ***Enoncé de l'exercice sur la prise de décision et la résolution de problèmes***

*Un bailleur de fonds qui voudrait aider la commune de TENEFI demande au groupe des femmes de ladite commune de lui préciser leurs priorités. Les femmes décident donc de se réunir pour définir des priorités à communiquer.*

*Les fonds ne sont pas très élevés mais pourraient tout de même permettre de faire quelques réalisations. Malheureusement, les besoins sont énormes et il faut classer par ordre de priorité, la construction d'une école primaire, un centre de santé, la réhabilitation de la piste rurale qui mène au chef lieu, les fonds de roulement pour les activités génératrices de revenus des femmes et l'aménagement du marché. Il y a même des personnes qui souhaiteraient avoir des pompes supplémentaires dans le village pour l'eau potable et bien d'autres choses encore.*

*Il faut rapidement prendre la décision car le temps presse.*

Vérifier s'il y a des questions de compréhension et y répondre avant de poursuivre. Ensuite, rappeler la durée du travail en sous groupes et demander aux participantes de se mettre au travail.

3. Effectuer des passages au sein des petits groupes pour voir comment évolue le travail et au besoin les assister en répondant à leurs questions.

## Activité 4 : Restitution et discussions en plénière

Durée estimée : 30 minutes

1. Demander à chaque petit groupe de venir présenter ses résultats et surtout dire comment il a travaillé, comment il s'est organisé, comment s'est faite la prise de parole, la synthèse des interventions et sur quelle base les idées ont été consignées par le petit groupe (arguments objectifs, imposition, arguments subjectifs, etc.).

2. Faire intervenir l'observatrice du petit groupe concerné pour donner son appréciation sur le processus de décision au sein du groupe. Elle fera son rapport au grand groupe sur le processus de prise de décision et les interactions entre les participants (collaboration, idées, solution de problèmes, encouragement, etc.).



*Note au formateur ou à la formatrice :*

*Voici les éléments qui doivent guider l'observatrice dans son rapport :*

- *Dire si le travail a été terminé*
- *Dire si le groupe a réussi la tâche*
- *Décrire ce qui est arrivé (Comment le groupe a-t-il procédé? Que s'est-il passé dans le groupe? Y avait-il une leader ? Comment les décisions ont-elles été prises ?)*
- *Décrire les étapes franchies et expliquer les différents rôles joués par les membres du groupe*
- *(Personne axée sur les résultats, sur le processus ou sur les interactions entre individus et la bonne entente du groupe).*
- *Montrer les problèmes auxquels le groupe a été confronté et comment il a tenté de les résoudre.*
- *Quel qualificatif donner à l'équipe observée? Quelles sortes de relations les membres du groupe ont-ils établies?*
- *Etc.*

## Activité 5 : Synthèse et conclusion

Durée estimée : 20 minutes

1. Faire la synthèse des restitutions et des discussions qui ont suivi, ainsi que les interventions des observatrices sur la dynamique des petits groupes.
2. Présenter les différentes étapes du processus de décision et de solution d'un problème. Suivre les étapes décrites dans l'encadré ci-après :

### Etapes d'un processus de prise de décision et de résolution de problèmes

#### *Etape 1*

##### **Identification du problème**

- Constat de la situation
- Quel est le problème?
- De quoi s'agit-il ?
- Contexte

#### *Etape 2*

##### **Analyse du problème**

- Recherche des causes ouvertes
- Recherche des causes cachées
- Analyse des forces en présence

#### *Etape 3*

##### **Recherche de solutions**

- Identifier les solutions possibles
- Inventaire de toutes les solutions
- Répertorier toutes les solutions

#### *Etape 4*

##### **Choix de solution (décision)**

- Analyse des solutions possibles
- Analyse de la faisabilité
- Choix d'une solution (décision)

#### *Etape 5*

##### **Mise en œuvre de la solution**

- Mise en œuvre
- Suivi de la mise en œuvre
- Evaluation des progrès

#### *Etape 6*

##### **Evaluation finale**

- Evaluation des résultats
- Evaluation des impacts
- Conclusion de l'évaluation

3. Présenter les caractéristiques d'un groupe efficace pour conclure :

Dire d'abord aux participantes qu'un groupe est dit « groupe efficace », quand ses membres exercent *leurs rôles et leurs responsabilités ensemble* pour l'atteinte des objectifs définis dans le *temps prévu*. Citer ensuite, les principales caractéristiques d'un groupe efficace.

## Les principales caractéristiques d'un groupe efficace :

- Avoir des objectifs communs
- Accepter les règles du groupe
- Accepter la structure du groupe
- Coopérer dans le travail
- Produire du travail de qualité
- Accepter la distribution des rôles et des tâches dans l'équipe
- S'identifier au groupe et se responsabiliser face au groupe (Nous autres, notre groupe, nous allons faire...)

## Un groupe efficace doit avoir des réponses claires et précises aux questions suivantes :

- Qu'attend-on du groupe?
- Pourquoi le groupe doit-il faire cela?
- Comment doit-il le faire?
- Qui doit le faire et Quand?
- Quel doit être le résultat final?
- À quoi servira le résultat final?

A la fin de cette présentation, le formateur ou la formatrice doit exploiter l'image du groupe de femmes en réunion présentée au début de la séance (activité 2, page 8).



*Note au formateur ou à la formatrice :*

*Revenir sur l'image/dessin présentée au début de la séance pour dire qu'elle illustre d'abord, l'idée de groupe et ensuite un groupe en réunion pour prendre des décisions et résoudre des problèmes. Dire qu'il y a certainement d'autres interprétations mais celle-ci en est déjà une. Voir dans les réponses en mémoire celles qui se rapprochent de cette interprétation.*



*Conseils pour la Formation !*

Pour s'assurer que toutes les participantes ont bien suivi la session, il faut demander à la fin de la présentation si tout est clair pour tout le monde ou s'il y a des points obscurs à clarifier. Cela donne aussi le sentiment aux participantes que vous êtes soucieux ou soucieuse de leur acquisition des nouvelles connaissances.

## **Session 4.2. : TECHNIQUE DE « BRAINSTORMING » OU « REMUE MENINGES »**

---

### **Objectifs andragogiques :**

Au terme de la formation, les participantes seront capables de :

- Utiliser la technique du « remue-méninges » (brainstorming) pour stimuler la créativité des membres de leur groupe
- Evaluer les ressources disponibles dans leur environnement

### **Contenu :**

- Notion de « brainstorming »
- Principes du brainstorming
- Avantages et exigences de cette technique
- Exemple d'application

### **Durée :**

Une heure (1 heure).

### **Méthodes d'apprentissage :**

- Exposé introductif
- Brainstorming
- Exercice pratique
- Restitutions et discussions en plénière

### **Principales activités :**

Activité 1 : Introduction de la session

Activité 2 : Définition du « brainstorming »

Activité 3 : Jeu de rôles

Activité 4 : Restitution et discussion en petits groupes

Activité 5 : Synthèse et conclusion

### **Matériel et supports de formation :**

- Manuel de formation
- Enoncé du jeu de rôle
- Tableau papier ou tableau noir
- Utilisation de l'image des femmes en réunion assises en cercle

## **Activité 1 : Introduction de la session**

Durée estimée : 5 minutes

Introduire la session en présentant les éléments ci-après :

- L'objectif
- Le contenu
- La méthodologie
- Les principales activités
- La durée totale estimée et
- Le matériel et les supports nécessaires

## Activité 2 : Définition du « brainstorming »

Durée estimée : 10 minutes

1. Demander aux participantes si l'une d'entre elles sait ce qu'on appelle « brainstorming » ou « remue méninges » ou encore « tempête d'idées ». Que celles qui pensent connaître donne leur définition. Relever les propositions et commenter simplement en disant si la réponse est parfaite ou non. Si personne ne sait ou après avoir recensé quelques propositions de définitions, il faut passer à l'étape suivante pour dire ce que c'est.

2. Proposer une définition du « Brainstorming ». A cet effet, voici une proposition de définition à donner aux participantes.

### Définition du Brainstorming

Le « Brainstorming » est une technique de créativité (de dynamique de groupe) qui invite toute personne à émettre librement ses idées pour contribuer à la recherche de solution à un problème ou pour contribuer à mieux faire connaître une situation en vue d'une décision.

3. Expliquer les règles du « brainstorming » : Dire qu'aucune remarque critique n'est permise quand on utilise cette technique. Toutes les suggestions sont bienvenues (plus l'idée est surprenante, mieux c'est), on recherche d'abord la quantité des idées et plus tard la qualité. La combinaison ou l'amélioration des idées émises par les autres sont à encourager.

Toutes les idées émises doivent être retenues dans un premier temps. Le maximum de personnes doit être invitée à émettre ses idées. Ensuite, dans un deuxième temps, les idées sont revues pour voir si sur la base des résultats recherchés elles peuvent être retenues comme telles ou si elles doivent être reformulées ou tout simplement abandonnées, mais avec des arguments objectifs. Cette technique exige qu'il y ait une personne qui dirige les échanges.

### Activité 3 : Jeu de rôles

Durée estimée : 25 minutes

#### ***Énoncé du jeu de rôle***

*Pour mieux lutter contre la pauvreté en prenant en compte les besoins réels de sa commune, madame Oumou Tembely, nouvellement élue, décide de se réunir avec les femmes de la Commune. Elle veut avoir une idée un peu plus claire de ce qu'on devrait faire, comment le faire pour que la commune se développe et surtout pour que la situation des femmes s'améliore.*

*Elle est intéressée par les activités génératrices de revenus initiées par et pour les femmes et voudrait qu'au terme des discussions, on sache quelles sont les ressources déjà disponibles qui permettraient de développer ces activités génératrices de revenus.*

*Vous êtes priées d'organiser et d'animer cette réunion.*

L'exercice pourra impliquer toutes les participantes avec deux personnes comme observatrices si la taille du groupe est d'environ une quinzaine de personnes par exemple. Il serait également intéressant que cet exercice soit suivi par toutes les participantes à la fois. Diviser la classe en petits groupes. Laisser chacun des petits groupes produire une liste de ressources disponibles dans la communauté où il travaille. Laisser chaque petit groupe présenter sa liste. Quand toutes les listes ont été présentées, essayer de voir si on peut ajouter des ressources additionnelles.

#### Activité 4 : Restitution et discussion en plénière

Durée estimée : 10 minutes

Faire des commentaires sur la manière dont le jeu s'est déroulé au sein des petits groupes par rapport aux techniques du brainstorming. Voir si les principes de la technique ont été respectés. Exploiter encore l'image des femmes assises en cercle conformément à la note ci-dessous :



*Note au formateur ou à la formatrice :*  
*Revenir sur l'image/dessin présentant un groupe de femmes en réunion, assises en cercle pour dire qu'elle illustre aussi une tenue de réunion au cours de laquelle la technique du brainstorming est utilisée. Ceci est une autre interprétation.*

## **Activité 5 : Synthèse et conclusion**

Durée estimée : 10 minutes

Rappeler les principales activités de la session notamment la définition et l'importance du brainstorming et ses principes.

## **Session 4.3. : CONFIANCE ET COMMUNICATION**

---

### **Objectifs andragogiques :**

Au terme de la formation, les participantes seront capables de :

- Identifier les éléments de confiance
- Discuter de l'importance de la communication au sein d'une équipe de travail

### **Contenu :**

- Notion de confiance
- Faire confiance et avoir confiance
- Communication dans une équipe de travail

### **Durée :**

Une heure (1 heure)

### **Méthodes d'apprentissage :**

- Exposé introductif
- Questions-réponses
- Travaux en petits groupes
- Restitutions et discussions en plénière

### **Principales activités :**

Activité 1 : Introduction de la session

Activité 2 : Importance de la confiance en soi et en groupe

Activité 3 : Confiance et communication au sein d'un groupe

Activité 4 : Synthèse et conclusion

### **Matériel et supports de formation :**

- Manuel de formation
- Enoncé de l'exercice pratique
- Tableau papier ou tableau noir
- Dessins sur la confiance en soi

Dessin 1: un groupe de personnes en train de discuter et un peu à part est assise une femme qui visiblement a peur de participer à ces discussions.

Dessin 2: le même groupe de discussion mais cette fois-ci avec la femme à l'écart qui décide de rejoindre.

**Activité 1 : Introduction de la session**

Durée estimée : 5 minutes

Introduire la session en présentant les éléments ci-après :

- L'objectif
- Le contenu
- La méthodologie
- Les principales activités
- La durée totale estimée et
- Le matériel et les supports nécessaires

## Activité 2 : importance de la confiance en soi et en groupe

Durée estimée : 30 minutes



*Note au formateur ou à la formatrice :*

*Pour commencer, présenter l'image en deux dessins sur la confiance en soi en demandant aux participantes ce que cela représente pour elles. Enregistrer les réponses et dire que nous verrons à la fin de la séance de quoi il s'agit réellement.*

*Dessin 1 : un groupe de personnes en train de discuter et un peu à part est assise une femme qui visiblement a peur de participer à ces discussions, et  
Dessin 2 : le même groupe de discussion mais cette fois-ci avec la femme à l'écart qui décide de rejoindre*

1. Demander aux participantes de réfléchir individuellement aux éléments sur lesquels repose la cohésion d'un groupe en considérant le plan individuel et les relations humaines. Chaque participante réfléchit pendant 3 minutes et retient trois éléments jugés les plus importants.
2. Faire un tour de table pour demander à chacune de donner sa réponse. Prendre entre 4 et 6 personnes, noter leurs réponses et ensuite, demander aux autres femmes qui ont des réponses différentes de ce qui a déjà été noté de les ajouter sur la liste.



*Conseils pour la Formation !* Encourager les participantes à s'exprimer, à donner elles-mêmes des propositions de réponses avant de leur donner d'autres « éléments de réponses. »

Il faut classer les réponses en trois catégories :

- Tout ce qui a trait à l'individu comme par exemple la confiance en soi, le goût du risque, l'ouverture d'esprit, l'esprit de tolérance, la détermination, etc.
- Tout ce qui a trait aux relations entre individus comme par exemple la solidarité, la confiance, le dévouement, l'entente, la bonne communication, etc.
- Tout ce qui n'est pas une réponse adéquate comme par exemple « avoir suffisamment d'argent », faire un bon chiffre d'affaires, etc.

3. Demander ensuite aux femmes de citer des exemples où l'un de ces éléments a été déterminant dans la vie de leur groupe ou d'un autre groupe dont elles ont entendu parler. Souligner que pour faire confiance en quelqu'un, il faut d'abord se faire confiance et avoir confiance en soi. C'est la confiance qui va être le moteur de l'individu et le ciment des relations entre les individus dans un groupe. Demander aux participantes de dire ce qui arriverait dans un groupe où la confiance ne règne pas : Suspicion, Mésestente, Hypocrisie, etc.

Pour terminer sur ce chapitre dire aux participantes qu'une image va leur être présentée et qu'elles doivent dire ce que cela représente. A ce moment là, il faut montrer le dessin sur la confiance en soi.



*Note au formateur ou à la formatrice*

*Pour illustrer la confiance en soi :*

*Dessin 1 : un groupe de personnes en train de discuter et un peu à part est assise une femme qui visiblement a peur de participer à ces discussions, et*

*Dessin 2 : le même groupe de discussion mais cette fois-ci avec la femme à l'écart qui décide de rejoindre.*

*Dire que dans le premier plan on montre une situation de manque de confiance en soi et dans le deuxième plan on montre la prise de confiance en soi et qu'on a voulu tout simplement illustrer ainsi la confiance en soi.*

### Activité 3 : Confiance et communication au sein du groupe

Durée estimée : 20 minutes

1. D'abord, il faut situer l'importance de la communication au sein d'un groupe en disant qu'aucun groupe ne peut fonctionner ou survivre si ces membres ne communiquent pas entre eux. La communication consiste surtout à échanger des informations sur ce qu'il y a à faire, comment le faire, quand le faire et qui doit le faire. Elle consiste aussi à échanger sur des généralités de la vie quotidienne.

Toute communication suppose :

- Un émetteur ou une émettrice
- Un objet
- Un objectif
- Un message
- Un canal de transmission du message
- Un récepteur ou une réceptrice
- Une réaction retour à la réception du message
- Un environnement ou contexte de la communication

Pour communiquer efficacement il faut au moins que tous ces éléments soient réunis.

2. Demander aux participantes en quoi la confiance peut-elle affecter la communication. Noter les réponses en plénière.

*Voici les éléments pour analyser les réponses des participantes :*

*La communication n'est pas une simple transmission de message, c'est également une occasion d'échange de sentiments et d'émotions qui vont conditionner l'interprétation du message reçu. Par conséquent, si vous communiquez avec quelqu'un en qui vous n'avez pas confiance, vous allez parfois douter de sa bonne foi, de ce qu'il dit et donc chercher à voir si le message ne cache pas quelque chose d'autre que ce qui a été dit. Dans ce cas, la communication est douteuse et donc pas efficace.*

En conclusion, si quelqu'un a des doutes sur ce qu'il dit et/ou sur la personne à qui il dit ou qui lui dit quelque chose, la communication ne peut pas être parfaite. Un groupe qui ne peut pas communiquer parfaitement est exposé à de nombreux problèmes qui peuvent compromettre sa dynamique interne et sa vie toute entière.

### **Activité 3 : Synthèse et conclusion**

Durée estimée : 5 minutes

Rappeler l'importance de la confiance en soi et de la confiance dans un groupe et montrer que cela conditionne une bonne communication qui conditionne à son tour la vie du groupe.

## **Session 4.4. : CONSTITUTION DE GROUPE**

---

### **Objectifs andragogiques :**

Au terme de la formation, les participantes seront capables de :

- Comprendre différents facteurs à tenir compte dans les activités économiques d'un groupe
- Comprendre comment les groupes peuvent être accompagnés pour produire leur propre constitution
- Élaborer ou revoir les éléments clés d'une constitution à partir de 4 exemples

### **Contenu :**

- Notion de groupe
- Éléments de dynamique d'un groupe
- Constitution d'un groupe

### **Durée :**

1 heure 30 minutes

### **Méthodes d'apprentissage :**

- Exposé introductif
- Questions-réponses
- Présentation d'exemples
- Discussions en plénière

### **Principales activités :**

Activité 1 : Introduction de la session

Activité 2 : Notion de groupe

Activité 3 : Exemples de constitution de groupes

Activité 4 : Synthèse et conclusion

### **Matériel et supports de formation :**

- Manuel de formation
- Exemple de constitution de groupes
- Tableau papier ou tableau noir
- Dessin de l'arbre en évolution
- Modèle de constitution

## Activité 1 : Introduction de la session

Durée estimée : 5 minutes

Introduire la session en présentant les éléments ci-après :

- L'objectif
- Le contenu
- La méthodologie
- Les principales activités
- La durée totale estimée et
- Le matériel et les supports nécessaires



*Note au formateur ou à la formatrice :*

*Montrer avant de passer à l'étape suivante, l'image de l'arbre dans les étapes de son évolution et poser la question suivante aux participantes : « Que voyez-vous sur cette image? » ou « Qu'est-ce que cette image représente selon vous? ». Noter les réponses et dire que nous allons à la fin de cette session savoir exactement ce que c'est.*

## Activité 2 : Notion de groupe

Durée estimée : 30 minutes

1. Dire qu'un groupe est composé d'un ensemble d'individus afin de concourir à la réalisation d'objectifs définis que pris individuellement chaque membre du groupe aurait du mal à atteindre avec le même degré d'efficacité. Normalement pour un bon groupe (efficace), la force du groupe est toujours supérieure à la force de chaque individu et à la somme des forces individuelles. Autrement dit, la somme de 1+1 est ou devrait être supérieure à 2. D'où la nécessité de se constituer en groupe pour entreprendre certaines actions.

Le processus de constitution d'un groupe comporte plusieurs étapes selon les cas. Ces étapes pourraient être résumées en trois principales étapes en ce qui concerne les groupes de développement à la base :

Etape 1 : Les personnes intéressées pour constituer le groupe se contactent individuellement pour partager leur intention et décident d'une réunion pour consacrer la création du groupe. A ce stade, les projets de textes décrivant l'organisation et le fonctionnement du groupe (statuts et règlement intérieur) sont élaborés.

Etape 2: Les futurs membres du groupe se réunissent pour créer formellement le groupe en adoptant son organisation et son fonctionnement (statuts et règlement intérieur).

Etape 3: Le groupe demande sa reconnaissance officielle auprès des autorités compétentes du pays pour pouvoir bénéficier éventuellement de certains financements entre autres.

2. Poursuivre sur les principales raisons des problèmes de fonctionnement dans les groupes de femmes. Centrer la discussion sur les problèmes de nature organisationnelle (dynamique de groupe, cohésion du groupe, confiance mutuelle, etc.). Laisser les participantes suggérer des moyens de résoudre les problèmes d'organisation communautaire.

3. Discuter la valeur d'une constitution de groupe (un écrit des liens de solidarité, des standards de travail, du contrôle social, conflit, résolution, confiance etc.) Laissez les participantes discuter des éléments critiques pour le succès d'une activité économique et leur importance. Quelle sorte de constitution les groupes possèdent-ils ?

### Activité 3 : Exemples de constitution de groupes

Durée estimée : 45 minutes

Avant de présenter les exemples, il est bon de souligner que généralement deux documents décrivent les groupes et leur fonctionnement. Il s'agit des « Statuts » et du « Règlement intérieur ». Ces documents sont adoptés pour la première fois au cours d'une Assemblée Générale constitutive du groupe ou de l'association et peut faire l'objet de modification à tout moment par l'Assemblée Générale.

Les Statuts et le Règlement Intérieur décrivent généralement les éléments suivants :

- Les dispositions générales (création, nature du groupe, lieu du siège, but et objectifs)
- L'adhésion (acquisition et perte de la qualité de membre)
- L'organisation et le fonctionnement du groupe (les différents organes tels que l'Assemblée Générale et le Bureau Exécutif, la périodicité des réunions et le processus de décision et la discipline interne)
- Les moyens de fonctionnement (locaux, véhicule, fonds et sources de fonds, etc.

Présenter les quatre (4) exemples de constitutions de groupes comme des exemples d'éléments d'organisation et de fonctionnement contenus dans les dispositions régissant le groupe. Demander aux participantes de se mettre en petits groupes et de critiquer ces constitutions en disant ce qui manque dans ces constitutions. Ce qui est bien ou mal formulé ? Ce qui n'est pas pertinent ? Aucun des exemples n'est parfait ou complet.

Dresser une liste d'éléments manquant qui devraient apparaître dans leur propre constitution.

A partir de là, dire qu'il y a plusieurs modèles de constitution de groupe et qu'un modèle de constitution est suggéré ci-dessous qui sera rempli pour être utilisé comme modèle de référence. Expliquer que les discussions entre les membres au sein d'un groupe sont importantes pour déterminer la manière dont elles souhaitent gérer leur activité économique et leur groupe.

Note au formateur ou à la formatrice :

Fournir à la fin de l'exercice, un modèle rempli en suivant le canevas suggéré.

## Activité 4 : Synthèse et Conclusion

Durée estimée : 10 minutes

Résumer l'importance de ces constitutions de groupes pour le succès de l'activité génératrice de revenus (règles de l'organisation, reconnaissance des milieux officiels, et règlements de différents conflits d'intérêts, etc.).



*Note au formateur ou à la formatrice :*

*Revenir sur l'image de l'arbre dans les étapes de son évolution, rappeler la question posée aux participantes à savoir : « Que voyez-vous sur cette image? » ou « Qu'est-ce que cette image représente selon vous? » et rappeler également les réponses proposées. Dire à la fin qu'il s'agit d'une image qui représente les étapes de la croissance d'une organisation, d'un groupe de la création à la maturité.*



Note au formateur ou à la formatrice

Il faut prévoir la préparation de la première session du module 5 sur la création et la gestion d'activités génératrice de revenus (AGR). Pour ce faire il faut demander aux participantes de réfléchir avant de venir à la formation en identifiant chacune 3 AGR qui l'intéressent en fonction des ressources disponibles. Ces ressources doivent être citées.

Le formateur doit donc lire la session 5.1 pour bien comprendre ce qui est à demander aux participantes comme travail.

**LA CONSTITUTION DU GROUPE :**  
**Exemples d'éléments d'organisation et de fonctionnement**

**Groupe 1 : Benkadi – Djéné**

**Activité 1 : Séchage des légumes**

1. Le travail des équipes débute à 9 heures
2. Un membre qui arrive en retard paie une amende de 50 Fcfa
3. Tout membre absent paiera une amende de 100 Fcfa
4. Tous les membres du groupe doivent être traités de façon équitable
5. Chaque membre doit sécher la même quantité que ses collègues à chaque jour.
6. Assurez-vous d'être toujours propre, lavez-vous les mains avant chaque session de travail et aussi souvent que nécessaire
7. Les essuie-mains doivent toujours être propres
8. Le coût de la nourriture gaspillée devient la responsabilité du membre
9. Le commérage, les ragots et les potins sont à éviter
10. Les nouveaux membres sont bienvenus et doivent payer des frais d'adhésion de
11. 1 500 Fcfa (3 tranches de 500 Fcfa durant les trois premiers mois).

**Activité 2 : Couture**

1. Le travail commence à 8 heures
2. Lavez-vous les mains avant de commencer à coudre. Un bassin d'eau et un essuie-main sont prévus à l'entrée de l'atelier.
3. Les jours de travail sont les mardis et les jeudis.

**Groupe 2 : Ninpangagna- Fana**

1. Les membres absents sans raison valables doivent payer une amende de 100 Fcfa
2. Tout membre en retard doit payer une amende de 20 Fcfa
3. Un membre qui se retire du groupe de production durant la première année recevra le fruit de son travail seulement à la fin de l'année.
4. Nous acceptons de travailler de 13 heures à 16 heures, les lundis, les mercredis, les vendredis.

### **Groupe 3 : Groupe d'uniformes de Mena**

1. Le travail des équipes commence à 9 heures
2. Un membre qui arrive en retard paye 50 Fcfa
3. Un membre absent paye 100 Fcfa
4. Aucun commérage ou langage offensif contre un membre n'est permis
5. Si un membre perd son mari, le groupe donne 10 barres de savon. Un montant de 500 Fcfa est payé quand un proche décède dans la maison du membre. Le groupe s'engage à acheter de la nourriture d'une valeur de 4000 Fcfa, 2 kilogrammes de sucre, 125 grammes de feuilles de thé, 250 grammes de beurre de karité et un litre de lait pour le membre de ce groupe et 10 kg de riz.

### **Groupe 4 : Groupe de N'Tijinina**

1. Le respect mutuel et l'entraide doivent orienter le travail du groupe
2. Le groupe ne travaille pas les samedis et les dimanches
3. Les membres du groupe acceptent de travailler tous les jeudis et les vendredis
4. Un membre qui vole les biens du projet sera dénoncé au chef du village et des mesures seront prises par le comité responsable de l'ordre
5. Un membre du groupe qui ne se présente pas au travail doit payer une amende de 200 Fcfa
6. Un membre du groupe qui fait face à des difficultés personnelles (maladie d'enfants...) recevra du projet 5000 Fcfa
7. Aucun membre ne peut refuser une tâche de travail demandée
8. Les nouveaux membres sont bienvenus
9. Un membre qui ne respecte pas la procédure lors de son retrait du groupe ne recevra aucune somme d'argent (fruit de son travail)
10. Nous ne tolérons aucune rumeur ou commérage dans ce groupe parce qu'ils retardent l'évolution du groupe et affectent l'harmonie

## MODÈLE DE CONSTITUTION

### Constitution

Nom :

\_\_\_\_\_

Adresse postale :

\_\_\_\_\_

Adresse physique :

\_\_\_\_\_

Activité du groupe :

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Objectifs : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### Conditions d'adhésion des membres

1. Peu devenir membre toute personne qui :

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. Les frais d'adhésion pour chaque membre sont de \_\_\_\_\_

3. Chaque membre contribuera \_\_\_\_\_ Fcfa comme part sociale

4. À aucun moment, il y aura plus que \_\_\_\_\_ membres

5. Les heures de travail pour chaque membre sont de \_\_\_H. \_\_\_ à \_\_\_H. \_\_\_  
chaque \_\_\_\_\_ de chaque semaine/mois.

6. Chaque membre peut prendre \_\_\_\_\_ journées de congé chaque  
mois/année

7. Un membre ne peut prendre plus que \_\_\_\_\_ jours de maladie par  
mois/année sans présenter une preuve au groupe

8. Tout membre absent pour un jour de travail non justifié payera \_\_\_\_\_ Fcfa  
par jour non justifié

9. Un membre peut être suspendu pour un maximum de \_jours/semaines/mois,  
pour non-respect des normes du groupe, suite à un vote de la majorité des  
membres de l'assemblée générale.

10. Un membre peut-être expulsé du groupe pour non-respect des règles du groupe, si la majorité des membres le décide par vote en assemblée générale.
11. Si un membre est expulsé, elle recevra \_\_\_\_\_ Fcfa comme remboursement de sa part sociale.
12. Un nouveau membre peut joindre le groupe si la majorité des membres accepte sa demande d'adhésion, suite à un vote en assemblée générale.
13. Si un membre souhaite se retirer du groupe, elle recevra \_\_\_\_\_ Fcfa comme remboursement de sa part sociale.

## 2. Comités

1. Le groupe élira un comité de gestion composé de :  
Présidente/Vice-présidente/Secrétaire/Trésorière/\_\_\_\_et\_\_\_\_ membres du groupe
  2. Les membres du comité de gestion seront élus par voix majoritaires en assemblée générale.
  3. Toutes ententes officielles et contrats doivent être signés par, là,  
Présidente/Secrétaire et Trésorière
- 

## 3. Réunions

1. Le groupe tiendra une assemblée générale annuelle \_\_\_\_\_  
L'assemblée doit compter au moins \_\_\_\_\_% de ses membres réunis en assemblée pour que ses décisions soient entérinées
2. La présidente doit annoncer l'assemblée générale au moins \_\_\_\_\_jours avant la tenue de l'assemblée.
3. Le comité de gestion se réunira au moins \_\_\_\_\_ fois chaque mois.

## 4. Surplus

1. Le groupe mettra de côté au moins \_\_\_\_\_% des surplus gagnés chaque\_\_ mois dans un compte ouvert à la Caisse d'Épargne et de Crédit \_\_\_\_\_  
Village de \_\_\_\_\_ Numéro de compte : \_\_\_\_\_
2. Le groupe décidera en assemblée générale que faire du surplus gagné durant les 12 derniers mois.

## 5. Équipement

1. L'équipe de gestion est responsable de l'entretien, de la réparation et de la sécurité des équipements du groupe.

## 6. Prêts

Le groupe peut emprunter pour les activités génératrices de revenu **seulement** si la décision a été entérinée par l'assemblée générale.

**7. Dépenses**

- 1. Aucun membre ne sera tenu responsable des dettes ou pertes qui ne peuvent être payées avec le capital social accumulé des membres.

**8. Dissolution**

- 1. Si le groupe a contracté un prêt, le groupe peut se dissoudre à la condition qu'il ait complété le remboursement total de son prêt.
- 2. Si le groupe se dissout, il vendra ses équipements pour payer ses dettes. Tout argent résiduel, après le paiement des dettes, sera partagé comme suit :

\_\_\_\_\_

- 3. Si le groupe se dissout, les parts sociales seront utilisées pour payer les dettes. Tout argent restant après paiement des dettes sera distribué de la façon suivante :-

\_\_\_\_\_

Date \_\_\_\_\_ Lieu \_\_\_\_\_

Signataires :

\_\_\_\_\_

Noms	Fonction	Signature
------	----------	-----------

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## MODÈLE DE CONSTITUTION

### Constitution

Nom :

\_\_\_\_\_ **SIGITEMOGOSON** \_\_\_\_\_

Adresse postale : S/C 110 \_\_\_\_\_ à

**Bendougou** \_\_\_\_\_

Adresse physique : **Domicile Djénéba Traoré, côté Ouest mosquée à**

**Benso** \_\_\_\_\_

Activité du groupe :

\_\_\_\_\_ **Séchage de produit**

**maraîcher** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Objectifs :\_

- **Valoriser les produits locaux**
- **Diversifier les sources de revenus des femmes**
- **Améliorer les conditions de vie des membres du groupe**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### 1 Conditions d'adhésion des membres

- Peu devenir membre toute personne qui : **Toute femme qui accepte les statuts et règlement Intérieur du groupe et qui réside dans le village.**

- \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- Les frais d'adhésion pour chaque membre sont de **500 francs non remboursables**

- Chaque membre contribuera **250** \_\_\_\_\_ Fcfa comme apport

- À aucun moment, il y aura plus que **50** \_\_\_\_\_ membres

- Les heures de travail pour chaque membre sont de **9H00.** \_\_\_\_\_ à **13H00.** \_\_\_\_\_ chaque **Samedi** \_\_\_\_\_ de chaque **semaine**/mois.

- Chaque membre peut prendre \_\_\_1\_\_\_ journées de congé chaque mois/année
- Un membre ne peut prendre plus que \_1\_\_\_ jours de maladie par mois/année sans présenter une preuve au groupe
- Tout membre absent pour un jour de travail non justifié payera \_\_\_150\_\_\_ Fcfa par jour non justifié
- Un membre peut être suspendu pour un maximum de 1\_jours/semaines/mois, pour non-respect des normes du groupe, suite à un vote de la majorité des membres de l'assemblée générale.
- Un membre peut-être expulsé du groupe pour non-respect des règles du groupe, si la majorité des membres le décide par vote en assemblée générale.
- Si un membre est expulsé, elle recevra \_\_\_\_\_0\_\_\_ Fcfa comme remboursement de sa part sociale.
- Un nouveau membre peut joindre le groupe si la majorité des membres accepte sa demande d'adhésion, suite à un vote en assemblée générale.
- Si un membre souhaite se retirer du groupe, elle recevra\_\_\_\_\_ Fcfa comme remboursement de sa part sociale.

## 2. Comités

- Le groupe élira un comité de gestion composé de :
  - Présidente/Vice-présidente/Secrétaire/Trésorière/\_\_\_et\_ autres\_\_\_ membres du groupe
  - Les membres du comité de gestion seront élus par voix majoritaires en assemblée générale.
  - Toutes ententes officielles et contrats doivent être signés par, là, Présidente/Secrétaire et Trésorière
- 

## 3. Réunions

- Le groupe tiendra une assemblée générale annuelle\_\_\_\_\_1<sup>er</sup> Janvier
- L'assemblée doit compter au moins \_\_\_60\_\_\_% de ses membres réunis en assemblée pour que ses décisions soient entérinées
- La présidente doit annoncer l'assemblée générale au moins \_07\_\_\_jours avant la tenue de l'assemblée.
- Le comité de gestion se réunira au moins \_\_\_1\_\_\_ fois chaque mois.

## 9. Surplus

- Le groupe mettra de côté au moins \_2\_\_\_% des surplus gagnés chaque\_\_\_ mois dans un compte ouvert à la Caisse d'Épargne et de Crédit Niessiguisso\_\_\_\_\_
- Village de \_\_\_Bendougou\_\_\_\_\_ Numéro de compte : \_\_\_001345\_\_\_\_\_

- Le groupe décidera en assemblée générale que faire du surplus gagné durant les 12 derniers mois.

**10. Équipement**

- L'équipe de gestion est responsable de l'entretien, de la réparation et de la sécurité des équipements du groupe.

**11. Prêts**

- Le groupe peut emprunter pour les activités génératrices de revenu **seulement** si la décision a été entérinée par l'assemblée générale.

**12. Dépenses**

- Aucun membre ne sera tenu responsable des dettes ou pertes qui ne peuvent être payées avec le capital social accumulé des membres.

**13. Dissolution**

- Si le groupe a contracté un prêt, le groupe peut se dissoudre à la condition qu'il ait complété le remboursement total de son prêt.
- Si le groupe se dissout, il vendra ses équipements pour payer ses dettes. Tout argent résiduel, après le payement des dettes, sera partagé comme suit :

\_\_\_\_\_ Equitablement \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- Si le groupe se dissout, les parts sociales seront utilisées pour payer les dettes. Tout argent restant après payement des dettes sera distribué de la façon suivante :-

\_\_\_\_\_ Equitablement \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Date 24 Juillet 2004-08-09 Lieu à Bamako

Signataires : Président de Séance

Secrétaire de Séance

\_\_\_\_\_

Noms	Fonction	Signature
------	----------	-----------

Liste des membres

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## **MODULE V**

### **CREATION ET GESTION D'ACTIVITES GENERATRICES DE REVENUS**

## **MODULE V : RENFORCEMENT DU TRAVAIL EN GROUPE**

### **Public Cible :**

Les participantes à ce module sont essentiellement les femmes des groupements et associations dont il faut renforcer les capacités à développer et gérer efficacement des activités génératrices de revenus.

### **Objectifs du module :**

Renforcer les capacités à développer et gérer efficacement des activités génératrices de revenus.

### **Contenu du module**

- 5.1. Eléments déterminants d'une activité génératrice de revenus
- 5.2. Mise en œuvre d'une activité génératrice de revenus
- 5.3. Gestion financière
- 5.4. Gestion de risque

### **Méthodologie**

- Exposé
- Brainstorming
- Echanges - discussions
- Exercices pratiques
- Travaux en groupes

### **Dessins pour le module V**

- Un groupe de femme en train de labourer un champ, d'arroser des plantes et d'utiliser un moulin (sur la même image) : Ceci pour illustrer le travail en groupe et les activités génératrices de revenus
- Deux femmes en train de vendre des produits sur une table chacune avec en face d'autres femmes qui viennent acheter (clientes) : illustration des aspects marketing et vente.
- Une femme en train de faire des comptes pour illustrer le chapitre sur la comptabilité.
- Les images contenues dans le guide dans la partie relative au plan marketing.

### **Matériel et supports**

- Dessins d'illustration (élues en séance de travail, et réunion de planification dans un village)
- Punaises ou scotch
- Marqueurs
- Papier de conférence
- Chevalet
- Fiches/documents de lecture
- Papiers krafts

**Durée** : 3 jours (15 heures)

## **Session 5.1. : ELÉMENTS DETERMINANTS D'UNE ACTIVITE GENERATRICE DE REVENUS (AGR)**

---

### **Objectifs andragogiques :**

Au terme de la formation, les participantes seront capables de :

- Evaluer les ressources disponibles dans l'environnement
- Identifier des idées d'activités génératrices de revenus (AGR) en se basant sur les ressources disponibles dans sa communauté
- Sélectionner des idées d'activités génératrices de revenus

### **Contenu :**

- Ressources disponibles
- Idées d'activités génératrices de revenus
- Choix d'activités génératrices de revenus

**Durée :** Deux heures quarante cinq minutes (2h45).

### **Méthodes d'apprentissage :**

- Exposé introductif
- Exercice d'identification des ressources en petits groupes
- Exercice de sélection des AGR
- Restitutions et discussions en plénière

### **Principales activités :**

Activité 1 : Introduction de la session

Activité 2 : Identification des ressources disponibles

Activité 3 : Création d'activités génératrices de revenus

Activité 4 : Restitution et discussion des travaux en petits groupes

Activité 5 : Synthèse et conclusion

### **Matériel et supports de formation :**

- Manuel de formation
- Enoncé de l'exercice pratique
- Tableau papier ou tableau noir
- Fiche du formateur sur le « Brainstorming ».
- Dessin d'illustration

## Activité 1 : Introduction de la session

Durée estimée : 5 minutes



*Conseils pour la formation!* Cette activité exige l'utilisation d'un appareil magnétophone et des messages enregistrés. Assurez-vous que vous avez l'équipement disponible à l'avance.

Introduire la session en présentant les éléments ci-après :

- L'objectif
- Le contenu
- La méthodologie
- Les principales activités
- La durée totale estimée et
- Le matériel et les supports nécessaires

## Activité 2 : Identification des ressources disponibles

Durée estimée : 30 minutes

1. Expliquer que le but de la session est de pratiquer comment générer des idées d'activités génératrices de revenus et comment sélectionner les activités les plus viables. Insister sur le fait que les femmes elles-mêmes devraient suggérer et choisir leurs idées d'activités génératrices de revenus. Le rôle de l'animateur est de faciliter les discussions et le processus de décision des femmes.
2. Demander aux participantes de se diviser en petits groupes. Le travail à faire est le suivant : Déterminer les ressources disponibles dans leur communauté.



*Note au formateur ou à la formatrice :*

*Demander à chaque petit groupe de désigner une présidente pour diriger les débats et une personne qui va prendre note et présenter les résultats en grand groupe (rapporteur). Laisser les petits groupes travailler pendant 15 minutes avant de leur demander de venir restituer. Chaque groupe doit présenter une liste. Les listes pourront être complétées au besoin.*

Conclure en disant que l'intérêt de cet exercice est de donner une idée des ressources disponibles dans l'environnement qui peuvent servir de base pour décider ou initier une activité génératrice de revenus.

### Activité 3 : Création d'activités génératrices de revenus

Durée estimée : 1 heure 15 minutes



*Note au formateur ou à la formatrice :*

*Pour cette activité il faut lire au préalable, la fiche technique à la page 41 de ce manuel relative au brainstorming et aux idées d'activités génératrices de revenus.*



*Note au formateur ou à la formatrice :*

*Montrer l'image du groupe de femmes en train de labourer un champ, d'arroser des plantes et d'utiliser un moulin et poser aux participantes les questions suivantes : Que voyez-vous sur cette image? Que signifie cette image pour vous? Dire après les discussions qu'il s'agit de femmes en train de travailler pour gagner leur vie et améliorer leurs conditions de vie. Dire que c'est de ce genre de chose dont il va être question.*

1. D'abord, expliquer que l'activité porte sur la création d'une activité génératrice de revenus et dire qu'il s'agit d'abord de définir ce qu'est une activité génératrice de revenus et quels sont ces principaux éléments caractéristiques. Pour les personnes qui s'expriment en Français, il faut préciser que les activités génératrices de revenus sont connues aussi sous le vocable d'activités rentables, activités économiques ou encore activités rémunératrices.

2. Ensuite, faire un brainstorming ou un exercice en petits groupes en posant les questions suivantes aux participantes afin de définir ce qu'est une activité génératrice de revenus :

- Qu'est-ce que c'est qu'une activité génératrice de revenus ?
- Quelles sont les caractéristiques d'une activité génératrice de revenus ?
- Quels sont les buts, ou que vise une activité génératrice de revenus ?
- Donner des exemples d'activités génératrices de revenus
- Qui peut réaliser des activités génératrices de revenus ?
- A quoi peut-on utiliser les revenus ?

Voici quelques éléments pour aider à répondre aux questions ci-dessus :

Une activité génératrice de revenus est une activité qui a pour principal but de rapporter de l'argent et de faire des profits. Cet argent peut être gagné généralement en vendant un produit ou un service. Le produit peut être obtenu par une action de transformation, par exemple, on a du maïs et on le transforme en farine pour le vendre soit en cultivant le maïs et en le vendant sous sa forme première. Mais il peut s'agir aussi d'un service comme par exemple, transporter des produits vers un autre lieu en faisant payer aux intéressés ou encore, en louant une décortiqueuse à un ou des individus ou à un groupe d'individus en association.

Préciser qu'une activité génératrice de revenus peut être réalisée par un individu ou un groupe d'individus réunis en coopératives, en associations au sein d'une entreprise familiale ou d'autres formes d'entreprises. Les revenus obtenus peuvent servir à augmenter le pouvoir d'achat des promoteurs et à améliorer leurs conditions de vie et celles de leurs proches ou de leur communauté.

3. Introduire le travail en petits groupes. Pour ce faire, demander aux participantes de se subdiviser en petits groupes de 5 personnes environ.

Voici les consignes de travail à donner aux participantes en petits groupes :

Demander aux petits groupes de reprendre la liste des ressources disponibles dans la communauté et de sélectionner deux ressources. A partir des deux ressources sélectionnées les participantes doivent créer des activités génératrices de revenus. Rappeler aux participantes les règles de base du « brainstorming » : D'abord, la quantité, et non pas la qualité et aucun jugement ; Encourager les idées mêmes saugrenues, la combinaison et l'amélioration des idées des autres. Chaque petit groupe travaille sur deux ressources. Laisser les petits groupes se faire concurrence sur le nombre d'idées générées. Quand les petits groupes reviennent en plénière, demandez-leur le nombre d'idées qu'ils ont trouvées. Souligner que les idées étranges, un peu « bizarre » peuvent s'avérer être de bonnes idées d'activités génératrices de revenus.

#### **Activité 4 : Restitution et discussion des travaux en petits groupes**

Durée estimée : 30 minutes

1. Demander à chaque petit groupe de présenter sa liste d'idées d'activités génératrices de revenus pour chaque ressource. Inviter les participantes du grand groupe à ajouter toutes nouvelles idées qui leur viennent à l'esprit. Demander aux participantes si les idées d'affaires utilisant les ressources de leur milieu peuvent être un point de départ pour une activité génératrice de revenus.

2. Après les présentations des résultats il faut mentionner aux participantes que toute activité génératrice de revenus doit être rentable et que pour être rentable, les éléments suivants doivent être réunis :

- Les revenus doivent excéder les dépenses pour réaliser des profits
- Il doit exister un Marché : une clientèle et un lieu de distribution pour le produit.
- Le groupe doit avoir des capacités de gestion pour planifier, produire et vendre le produit tout en maintenant un contrôle des finances.

## Activité 5 : Synthèse et conclusion

Durée estimée : 30 minutes

1. Discuter de l'importance de l'origine de l'idée. Quelle activité génératrice de revenus aura le plus de succès : celle que le groupe a suggéré ou une idée imposée (ex : cadeau d'un bailleur de fonds, ou animateur communautaire) ? Pourquoi ?

Qu'est-ce qui est important ? (Souligner que la motivation des membres du groupe est importante puisqu'on obtient toujours de meilleurs résultats lorsqu'on exploite ses propres idées).

Qu'est-ce que ça signifie pour notre liste ? (Cela implique que notre groupe a généré ces idées, ces idées sont valables pour notre groupe et non pas pour le groupe d'un autre village).



*Note au formateur ou à la formatrice :*

*Souligner aux participantes que la méthode de remue-méninges pour établir la liste des ressources de nos communautés et générer des idées d'activités génératrices de revenus, doit être reprise avec chaque groupe de femmes qui souhaite développer de nouveaux produits ou de nouvelles activités génératrices de revenus.*

2. Donner les quatre critères pour identifier une activité génératrice de revenus

Expliquer que les idées d'affaires qui nécessitent une plus grande recherche peuvent être évaluées rapidement sur la base de quatre critères :

- l'origine de l'idée,
- les habiletés requises,
- l'accès aux marchés (lieu) et
- l'accès à la matière première.

*Origine de l'idée :*

L'origine de l'idée est un facteur clé du succès des femmes gérant des activités économiques. Les idées imposées aux femmes ont tendance à échouer. Si toutes les idées d'affaires, générées à travers les quatre (4) points d'entrée, sont établies par les femmes elles-mêmes, ces idées devraient rencontrer le premier critère : origine de l'idée.

*Habiletés :*

Si l'activité économique est construite à partir d'habiletés que les femmes ont déjà, les chances de succès seront plus grandes. Acquérir de nouvelles habiletés est un long processus et il peut être difficile de trouver les formateurs nécessaires.

*Source des intrants et l'accès au marché :*

Une activité génératrice de revenus, pour laquelle la matière première et le marché sont accessibles dans un environnement immédiat, est plus facile à opérer. Cela réduit les déplacements et économise du temps et de l'argent.

A cette étape, il faut reprendre la liste des idées d'activités économiques retenues en grand groupe et essayer d'évaluer les idées à partir des quatre critères ci-dessus. Demander aux groupes d'identifier l'idée qui semble la plus prometteuse. Rappelez-leur qu'aucune de ces idées ne rencontre le premier critère (Origine de l'idée).

3. En conclusion finale, rappeler les points forts de la session :

Quels sont les quatre points d'entrée d'une activité génératrice de revenus?  
(Habilités des femmes, matières premières, demande institutionnelle, et demande pour les produits ou services).

Quels sont les quatre (4) critères pour évaluer une idée d'entreprise?  
(L'origine de l'idée, les habiletés, l'accès aux ressources et aux marchés).

## Fiche technique du formateur

### POINTS DE DÉPART POUR REMUE-MÉNINGES : IDÉES D'ACTIVITÉS GÉNÉRATRICES DE REVENUS

On peut partir d'un des quatre différents points d'entrée pour découvrir des idées génératrices de revenus. Des sessions de remue-méninges sur chacun des quatre points d'entrée vont générer une liste d'idées.

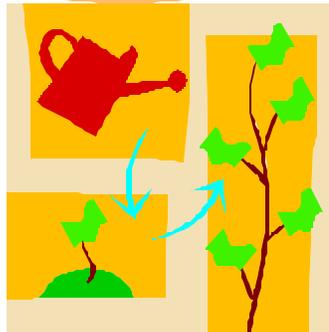
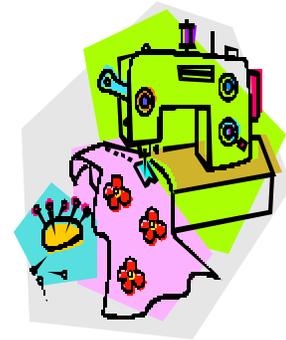
#### Règles de base du « remue-méninges » :

1. Toutes les suggestions et les idées sont bienvenues
2. Aucun jugement critique n'est permis
3. Quantité d'idées, non qualité des idées
4. La combinaison et l'amélioration des idées sont recherchées

#### Les quatre points d'entrée :

1. Les habiletés que les femmes possèdent
2. La disponibilité des ressources
3. Les produits et services manquants à l'intérieur de sa communauté
4. La demande institutionnelle.

#### Parmi les nombreuses habiletés que les femmes possèdent :



La génération d'idées d'activités économiques doit être faite avec les femmes!  
Les sessions de remue-méninges basées sur les points d'entrée doivent être faites avec les femmes.

## **Session 5.2. : MISE EN ŒUVRE D'UNE ACTIVITE GÉNÉRATRICE DE REVENUS**

---

### **Objectifs andragogiques :**

Au terme de la formation, les participantes seront capables de :

- Expliquer ce qu'est une activité génératrice de revenus
- Réaliser une étude de faisabilité
- Elaborer un Plan d'Affaires
- Préparer un plan marketing
- Organiser et gérer efficacement les activités

### **Contenu :**

- Cycle d'activité économique
- Faisabilité d'une activité
- Planification d'une activité
- Elaboration d'un plan d'affaires
- Préparation d'un plan Marketing
- Organisation et gestion

**Durée** : Neuf (9) heures (9h).

### **Méthodes d'apprentissage :**

- Exposé introductif
- Questions-réponses
- Travaux en petits groupes
- Restitution et discussions en plénière
- Synthèse et conclusion

### **Principales activités :**

Activité 1 : Introduction de la session

Activité 2 : Cycle d'une activité génératrice de revenus

Activité 3 : L'étude de faisabilité

Activité 4 : Le plan d'affaires

Activité 5 : Le plan marketing

Activité 6 : La planification et la gestion

Activité 7 : L'organisation et la gestion

### **Matériel et supports de formation :**

- Manuel de formation
- Énoncés des exercices pratiques
- Tableau papier ou tableau noir
- Images et/ou dessins de femmes en train de labourer un champ
- Images des « 4 P »
- Dessin du cycle d'activité

## Activité 1 : Introduction de la session

Durée estimée : 5 minutes

Introduire la session en présentant les éléments ci-après :

- L'objectif
- Le contenu
- La méthodologie
- Les principales activités
- La durée totale estimée et
- Le matériel et les supports nécessaires



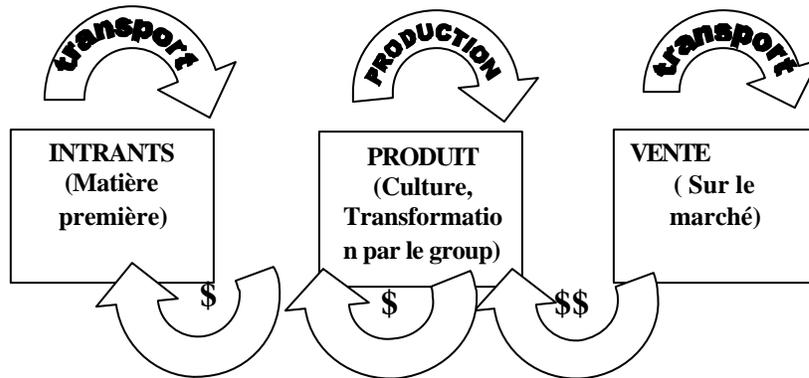
Note au formateur ou à la formatrice :

S'assurer que le dessin sur le cycle d'activité a été reproduit sur un grand papier pour être affiché ou tout au moins sur plusieurs papiers de petits formats qui pourront être distribués aux participantes.

## Activité 2 : Cycle d'une activité génératrice de revenus

Durée estimée : 1 heure

1. Expliquer le cycle complet d'une activité génératrice de revenu :  
Utiliser le graphique ci-dessus :



Dire tout simplement pour commencer que **le cycle complet d'une activité génératrice de revenus pourrait être résumé en deux étapes** : Produire et Vendre (Production et vente). Mais ces deux grandes activités ont beaucoup d'autres implications en termes d'autres sous activités selon la nature du PRODUIT qui peut être matériel ou immatériel (service), selon le processus de transformation et également selon le lieu de la vente du produit ou du service.

Ensuite, expliquer aux participantes ce que sont les intrants, la production et la vente en vous servant des éléments dans l'encadré ci-dessous :



Note au formateur ou à la formatrice :

Le formateur ou la formatrice doit faire constater qu'à chaque étape du cycle il peut y avoir une sortie d'argent. Si le but d'une entreprise est de faire de l'argent et des profits, cela signifie que l'entrée d'argent, le gain de la vente devrait être plus grande que la sortie d'argent. Le but d'une entreprise est d'effectuer le cycle complet à répétitions et de continuer à produire, vendre et acheter les intrants pendant plusieurs années. Après ces précisions, le formateur ou la formatrice devra poursuivre avec une séance de brainstorming sur les problèmes éventuels dans le cycle d'une activité génératrice de revenus.

**Proposition de définition (explications) :**

Expliquer que les intrants sont les éléments nécessaires pour produire et ils viennent de l'extérieur. Il s'agit des matières premières et des équipements. Exemple : Les semences, les engrais, les noix de karité pour fabriquer le beurre, les tissus pour fabriquer les vêtements, la teinture, le coton, les poules pour les oeufs, les vaches pour le lait, le moulin pour faire la farine, la charrue, la presse. Ces intrants doivent être achetés et transportés sur le lieu de la production, ce qui a un coût. Parfois, il y a lieu de stocker ces intrants avant leur utilisation. Il peut donc y avoir d'autres frais y afférents.

Montrer que la production, c'est le processus qui permet d'obtenir le produit à vendre. Il s'agit par exemple, de faire pousser des plantes pour obtenir le produit à vendre, à commercialiser ou bien de transformer un produit déjà existant pour lui donner une autre forme ou composition. C'est le cas de la fabrication de farine à partir du maïs ou du savon à partir du beurre de Karité. Parfois on doit payer pour transformer.

Définir la vente comme un processus qui consiste à échanger son produit contre de l'argent. Dire que de façon générale, la vente se passe sur un marché où se trouvent le ou les clients à qui les produits/services sont vendus. Préciser que la vente peut exiger le transport et parfois le stockage du produit sur le lieu de la vente qui est appelé le marché.

## 2. Séance de brainstorming en plénière :

Poser la question suivante aux participantes : « Selon vous quels sont les problèmes que l'on pourrait rencontrer dans le déroulement du cycle d'une activité génératrice de revenus ? »



### *Conseils pour la Formation :*

Encourager les participantes à s'exprimer, à donner elles-mêmes des propositions de réponses avant de leur donner d'autres « éléments de réponses. »

Enregistrer les réponses et montrer à quel niveau du cycle se situe le problème en question : Si c'est au niveau de la préparation, de la production ou de la vente.



### *Note au formateur ou à la formatrice*

Utiliser les éléments ci-après comme des exemples de réponses à partager avec les participantes si celles-ci ne les ont pas mentionnées déjà :

- Manque de matières premières,
- Produits de mauvaise qualité,
- Manque de clients
- Prix trop faible ou dissuasif.
- Etc.

Après cet échange, il faut passer à un exercice en petits groupes sur les problèmes éventuels dans le cycle d'une activité génératrice de revenus :

## 4. Exercice en petits groupes

Consignes au formateur ou à la formatrice :

Diviser les participantes en petits groupes de 5 personnes, si possible, et leur donner les consignes suivantes :

- Choisir une activité génératrice de revenus avec laquelle elles sont familières
- Décrire le contenu de chaque étape du cycle pour cette activité génératrice de revenus (ce qui doit être fait)
- Indiquer deux facteurs ou problèmes qui pourraient ralentir ou accélérer le fonctionnement du cycle de l'activité ou du groupe.

Avec un groupe de personnes analphabètes, le formateur ou la formatrice va essayer de représenter par un dessin les éléments cités ou décrits comme par

exemple : intrants, semences, outils, tissus, animaux, groupe, marché, argent, transport, etc. Ces dernières présentent verbalement les éléments de l'activité analysée. Il faut laisser les petits groupes travailler 15 minutes. A la fin des travaux en petits groupes, chaque petit groupe fait un rapport sur son cycle analysé et présente les facteurs qui l'ont positivement ou négativement influencé.

5. Faire une synthèse à la fin en reprenant les points clés développés ci-dessus

### Activité 3 : L'étude de faisabilité

Durée estimée : 1 heure

1. Définir ce qu'est « une étude de faisabilité » et montrer son utilité : Procéder par un brainstorming en demandant aux participantes ce que c'est et à quoi cela sert.



*Conseils pour la Formation !* Encourager les participantes à s'exprimer, à donner elles-mêmes des propositions de réponses avant de leur donner d'autres « éléments de réponses. »

Noter les réponses. Ensuite, faire une synthèse des réponses en donnant une définition de l'étude de faisabilité.

Définition de l'étude de faisabilité :

Une étude de faisabilité est un processus qui permet de savoir si l'activité génératrice de revenus prévue est réalisable, et si oui, dans quelles conditions et avec quels résultats.

Il s'agit en d'autres termes d'évaluer le potentiel de succès d'un projet d'affaires, afin de décider d'investir ou non dans ce projet (d'entreprendre ou de ne pas entreprendre ce projet).

2. Expliquer que certains échecs dans les activités génératrices de revenus sont dus au manque d'étude de faisabilité. L'étude de faisabilité permet de répondre par exemple aux questions suivantes :

- Est-ce qu'il existe la matière première pour le produit qu'on veut fabriquer ?
- Est-ce que cette matière première ne coûte pas trop cher au risque de nous faire réaliser des pertes à la vente ?
- Est-ce que l'activité est économiquement rentable ?
- Est-ce que le marché existe ?
- Etc.

Dire que dans le cas des associations de femmes par exemple, l'étude de faisabilité va consister à répondre à trois questions fondamentales :

1. *Les femmes ont-elles le temps et les habiletés pour opérer cette activité génératrice de revenus ?*
2. *Le produit ou le service peuvent-ils se vendre ?*
3. *Le produit ou le service peuvent-ils être vendus avec profit ?*

Pour trouver les réponses à ces questions il faut procéder de la façon suivante :

- Evaluer le temps dont disposent les femmes et leurs capacités à mener les activités retenues.
- Faire une étude de marché pour connaître la compétition et les clients.
- Calculer les dépenses du groupe et les revenus potentiels des ventes.

S'il n'y a pas de satisfaction dans les réponses l'idée du projet d'activité génératrice de revenus sera remise en cause. Souligner qu'une étude de faisabilité est plus qu'une estimation des coûts et des bénéfices financiers. Montrer les différentes étapes pour faire l'étude de faisabilité. Voici les six étapes nécessaires pour pouvoir procéder à l'étude de faisabilité :

1. La sélection d'une idée d'affaires ou d'une activité génératrice de revenus
2. Planification de l'activité
3. Organisation et gestion de l'activité
4. Étude de marché (clients et compétition)
5. Dépenses de l'activité (différentes dépenses pour produire et vendre)
6. Compréhension du coût du produit (coût de revient)

3. Faire une synthèse en essayant de répondre aux questions suivantes qui ont déjà été traitées :

- C'est quoi une étude faisabilité ?
- Quel est le but d'une étude de faisabilité?
- Quelles sont les trois questions fondamentales?
- Où trouve-t-on l'information pour y répondre?

Dire que l'échec de plusieurs micro entreprises dans le secteur informel à travers le monde s'explique de plusieurs façons : difficulté d'accéder à de nouveaux marchés, forte compétition des commerces existants, manque d'accès au crédit, manque d'accès à des services conseils, faibles moyens techniques, manque de capacité de gestion et de production, etc.

Souligner que l'étude de faisabilité conduite au début de la planification d'une activité génératrice de revenus permet aux participantes d'évaluer leurs chances de succès à la lumière des difficultés auxquelles elles se confronteront. Une étude de faisabilité avec un résultat positif n'est cependant *pas une garantie assurée de succès*, mais elle témoigne du potentiel de l'activité. Terminer en disant que la formule du succès est la suivante : ETUDE DE FAISABILITE + PLANIFICATION + PRODUCTION + BONNE GESTION = SUCCES

## Activité 4 : Le plan d'affaires

Durée estimée : 2 heures

1. Introduire en posant la question de savoir ce qu'est un plan d'affaires et à quoi il sert. Recueillir les réponses et résumer en disant que le Plan d'affaires décrit la production et les ventes prévues pour une période donnée avec bien sûr le bénéfice qu'on compte réaliser.

C'est l'estimation de la production, des ventes, des coûts et des profits.

2. Donner un exemple de plan d'affaires et expliquer. Voir un exemple des éléments constitutifs d'un plan d'affaire ci-après :

### **Exemple d'éléments constitutifs d'un plan d'affaires :**

#### **1. Contexte du projet**

Présentation générale du projet (activité génératrice de revenus)

Activité principale du groupe

Activité secondaire

Date de création du groupe

---

#### **2. Les promotrices et les autres ressources humaines**

##### 2.1. Profil

- Parcours professionnel
- Leurs atouts par rapports à la mise en œuvre
- Leurs rôles dans le projet

##### 2.2. Situation personnelle

- Situation d'emploi
- Situation familiale
- Situation matrimoniale
- Réseaux personnels

##### 2.3. Compétences externes

---

#### **3. Le projet et son environnement**

##### 3.1. Activités

- Produits et services proposés
- Localisation et atouts

### 3.2. Marché

- La clientèle :
- La concurrence
- Les fournisseurs
- L'environnement

### 3.3. Cadre réglementaire

- Agréments
- Normes (statuts et règlement intérieur)
- Autorisations pour exercer

### 3.4. Environnement juridique

- Statut juridique
- Contrat du groupe

### 3.5. Fiscalité du groupe (ne s'applique pas aux associations de développement)

---

## 4. **Stratégie commerciale**

### 4.1. Politique de prix

### 4.2. Politique de communication et plan d'actions

- Publicité
- Promotion
- Prescripteurs
- Relations publiques

### 4.3. Distribution

- Les canaux de distribution

### 4.4. Stratégie de développement du groupe

- A moyen et à long terme

---

## 5. **Moyens de production**

### 5.1. Locaux

### 5.2. Investissements

## 6. **Dossier financier**

- Détermination du chiffre d'affaires prévisionnel
- Plan de financement (investissement, fonctionnement)
- Compte de résultat prévisionnel (Chiffres d'affaires moins les Dépenses)
- Seuil de rentabilité, etc. (Point mort)

3. Demander aux participantes d'élaborer en petits groupes un plan d'affaires à partir de l'AGR qu'elles ont retenue. Les petits groupes qui ont identifié les activités génératrices de revenus à partir des ressources disponibles pourraient être reconduits.

## Activité 5 : Le plan marketing

Durée estimée : 1 heure 30 minutes

Note au formateur ou à la formatrice

S'assurer qu'on a reproduit les images des « 4 P » au moins sur quatre feuilles différentes et lire les notions de base du marketing dans la fiche technique à la page 51.

1. Introduire en disant que les discussions sur le marketing vont permettre d'abord, de savoir ce qu'est le marketing et ses éléments clés et ensuite, d'être capable de mettre ces éléments en pratique.

Voici un exemple de définition à donner du marketing :

Le marketing est la démarche ou la technique qui permet de fabriquer le produit qui correspond au niveau de qualité voulu par le client ou l'acheteur, de déterminer un prix de vente qui nous permet de réaliser un bon chiffre d'affaires et des bénéfices et surtout d'être à l'endroit où le produit sera le plus vendu ou acheté.

Expliquer aux participantes que les éléments déterminants du marketing sont au nombre de 4. Généralement on parle des « 4 P » pour ne pas oublier :

- Le produit
- Le prix
- La place ou le placement ou la distribution et
- La promotion (le fait d'attirer les clients)

Pour chacun des « P », il faut montrer l'image correspondante. Ces images doivent avoir été reproduites sur de grandes feuilles.

Dire aux participantes qu'on va faire un jeu pour mieux apprendre ces « 4P ».

## 2. Faire le jeu de rôles sur le marketing

Consignes pour le jeu :

D'abord, en grand groupe, il faut choisir ensemble une activité génératrice de revenus. Par exemple, produire et vendre des tomates. Ensuite, répartir les participantes au sein de quatre petits groupes et affecter un « P » à chaque petit groupe de sorte à avoir un petit groupe pour le Produit, un pour le Prix, un autre pour la Place, la Distribution et enfin un quatrième pour la Promotion. Chaque petit groupe doit avoir une présidente et une personne pour rapporter en grand groupe.

Demander maintenant à chaque petit groupe de dire qu'est-ce qu'il va faire dans son domaine de « P » pour que le groupe réalise un bon chiffre d'affaires (recettes) et des bénéfices dans la production et la vente de tomates.

Donner environ 45 minutes au travail en petits groupes en leur précisant qu'à la fin des discussions au sein des petits groupes ils viendront présenter leur résultat en plénière.



*Note au formateur ou à la formatrice*

*Faire en sorte que chaque petit groupe soit constitué d'une part, des participantes expérimentées en affaires et d'autres qui le sont moins, et d'autre part, des participantes volubiles et d'autres qui le sont moins.*

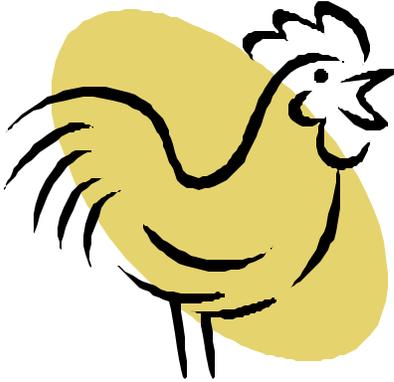
## 3. Exploiter le jeu sur le marketing

Demander à chaque groupe de présenter ses résultats. Après chaque présentation, le grand groupe réagit pour donner ses commentaires. Par la suite, le formateur ou la formatrice pose les questions suivantes pour conclure sur le jeu :

- Qu'avez-vous retiré de ce jeu ?
- Quelles nouvelles informations/idées avez-vous acquises sur le marketing ?
- Pensez-vous pouvoir appliquer la démarche marketing à vos activités ?
- Si non pourquoi ?

**Annexe : Voici les 4 images/dessins qui illustrent les 4 P**

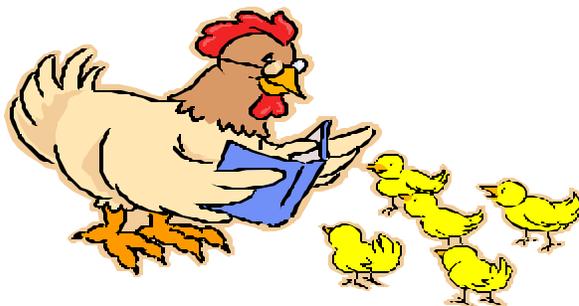
**Produit : Produit : Ce que vous vendez**



**Prix : Prix de vente pour retirer un bénéfice**



**Place : comment distribuer (canal).**



**Promotion : convaincre le client**

## Fiche du formateur et du participant

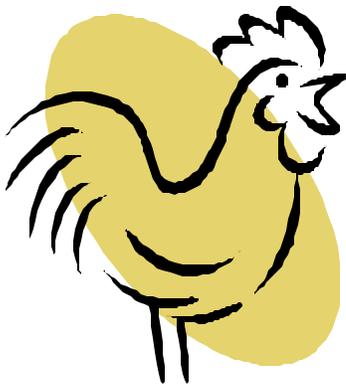
### NOTIONS DE BASE SUR LES QUATRE ÉLÉMENTS DU MARKETING

Copier ces notions sur une grande feuille de papier qui sera affichée ou faire en une copie à remettre à chaque personne à la fin de la séance.

**PRODUIT** : Le produit que vous vendez.

Il s'agit de :

- Décider de ce que vous allez vendre
- Décider du produit qui attirera le consommateur
- Se renseigner si des produits identiques se vendent déjà, savoir comment ils sont fabriqués, comment leur prix est calculé, savoir ce que les consommateurs aiment ou n'aiment pas en eux.
- Trouver la matière première de qualité et à bon prix
- Fixer le nombre d'articles produits en un temps déterminé
- Améliorer la qualité du produit
- Prévoir un emballage plus attrayant



## **PLACEMENT, DISTRIBUTION : Trouver le meilleur canal de distribution de votre produit**

- Qui serait susceptible de vendre votre produit ?
- Utiliserez-vous les services d'un détaillant ou non ?
- Prendrez-vous un intermédiaire ?
- Vendrez-vous votre produit au marché ou directement au client ?
- Quel sera le mode de transport ?
- Quel sera le coût du transport ?
- Y aura-t-il une collaboration avec les autres femmes entrepreneurs ?
- Où faudra-t-il vendre ? Porte à porte, marché, magasins
- Y aura-t-il un entrepôt et quels seront les frais?



---

## **PRIX : Déterminer votre prix pour retirer un bénéfice**

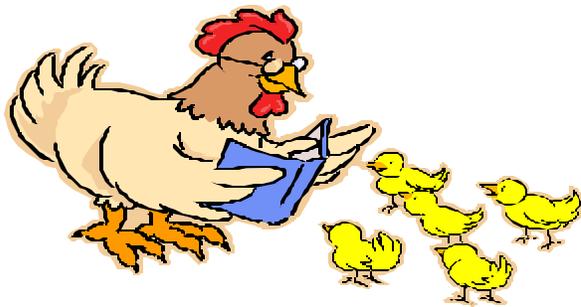
Il s'agit de :

- Fixer votre prix
- Prévoir une marge de profit sur les coûts
- Tenir compte des prix de la concurrence
- Envisager des prix spéciaux pour des ventes rapides
- Envisager également des prix spéciaux pour allécher les clients et les attirer dans les magasins
- Savoir si les achats des clients se basent sur le prix ou sur la qualité du produit
- Prévoir des changements de prix en fonction des saisons



**PROMOTION : Créer des moyens de persuader les consommateurs à acheter votre produit par :**

- Un étalage de la marchandise dans le magasin
- Des affichettes de prix
- Des indications avec information sur le bénéfice que peut retirer le consommateur en achetant votre produit
- L'attitude et le savoir-faire du personnel de vente
- La propreté et la tenue du personnel de vente
- Tout ce qui peut attirer un client à visiter une entreprise
- Des moyens divers d'introduire un nouveau produit sur le marché, tels qu'une distribution d'échantillons
- Divers moyens publicitaires, tels que les enseignes, de la musique, des haut-parleurs
- L'emplacement et la situation de l'entreprise
- Une démonstration sur la manière d'utiliser le produit
- La création de slogans publicitaires
- Un magasin qui attire le regard et la façon dont sont présentés les produits
- La création d'une image du produit dans les esprits du consommateur.



## Activité 6 : La Planification

Durée estimée : 2 heures

1. Introduire en disant que ce chapitre va porter sur la planification d'une activité et demander aux participantes ce que c'est. Pour ce faire, poser la question suivante :

« En quoi consiste la planification d'une activité » ? En d'autres termes, que signifie planifier une activité ?

Noter les réponses des participantes et dire que nous n'allons pas y apporter une réponse immédiatement mais seulement après l'exercice qui va être fait en petits groupes.

2. Exercice en petits groupes

Donner l'énoncé de l'exercice qui peut être remis par écrit aux participantes.

*Il s'agit de l'histoire de madame Coulibaly qui va visiter sa belle-sœur à Mopti. Cette dernière raconte à Mme Coulibaly qu'elle élève et vend des poulets pour se faire de l'argent. Madame Coulibaly retourne à Markala et discute du petit commerce de sa belle-sœur avec 10 femmes de son village. Elle leur raconte sa visite et leur propose de se regrouper et de faire la même chose.*

*Chacune accepte et investit 5000 Fcfa. Le jour suivant, 2 des femmes se rendent en ville pour acheter 60 poussins âgés d'une journée. Lorsqu'elles arrivent en ville, tous les poussins ont été vendus. Elles doivent donc passer la nuit en ville. Le jour suivant, elles sont seulement capables d'acheter des poules, mais puisqu'elles ont dû dépenser de l'argent pour se nourrir et se loger, elles ne peuvent en acheter que 25 poules.*

*À leur retour au village, elles réalisent qu'elles n'ont pas acheté de la nourriture pour leurs poules. Le fils de madame Coulibaly construit rapidement un abri pour les poulets, pendant que les femmes vont acheter de la nourriture pour volaille à prix élevé au magasin du village le plus près, mais le plus cher. Le jour suivant, deux poules meurent mangées par le chien qui a réussi à passer sous le grillage. Durant les semaines qui suivent, les femmes alternent pour prendre soin des poules. Les poules sont maintenant prêtes pour être vendues. Dans leur village, personne ne veut de leurs poules parce que tout le monde en a déjà. Les femmes décident d'aller les vendre au marché local du village voisin.*

*Au marché, toutes les poules en vente semblent en bien meilleure condition que les leurs. Les poules sont plus grosses et elles paraissent mieux engraisées. Après quelques jours, elles réussissent à vendre toutes leurs poules. De retour à*

*la maison, les femmes se réunissent. Après de simples calculs, elles réalisent qu'elles n'ont fait aucun profit. Qu'est qui n'a pas fonctionné correctement ?*

Voici les questions à poser aux participantes :

- Comment jugez-vous ce qui a été fait ?
- Qu'est-ce qui a bien fonctionné ?
- Qu'est-ce qui n'a pas bien fonctionné ?
- Qu'est-ce qui devrait être fait qui n'a pas été fait ? Pourquoi ?

Faire remarquer que la réponse à la dernière question peut se retrouver dans les réponses des deux précédentes questions.



*Note au formateur ou à la formatrice :*

Voici des exemples de manquements : il n'y a pas eu d'analyse du marché, pas d'analyse de coût, pas de planification pour la nourriture et pour l'achat et l'élevage des poules. PAS DE PLANIFICATION

Donner 30 minutes aux petits groupes pour discuter. Ensuite, faire restituer chaque petit groupe pendant 5 minutes par groupe.

Il faut conclure sur ce point en disant que dans la situation en question il n'y a pas eu de planification et poser la question suivante : « Qu'est ce que c'est que la planification et quelle est son utilité ? » Laisser répondre quelques personnes et proposer la définition suivante :

### **Définition de la planification**

Planifier, c'est regarder à l'avant : penser à un but, et imaginer les étapes à franchir pour atteindre ce but.

Distribuer l'annexe sur la planification et montrer les différentes étapes de la planification. Souligner l'importance de planifier et de s'informer. Même avant de commencer le projet d'achat de poules, les femmes auraient dû faire une recherche sur le marché des poules. Elles auraient dû connaître à l'avance comment élever les poules, et quel en serait le coût.

### 3. Synthèse

Faire une petite synthèse en disant que planifier oblige à penser au futur d'une activité génératrice de revenus : Ce qui est possible et ce qui est impossible. Cela est nécessaire pour éviter certaines difficultés et garantir plus de succès.



---

---

6. Quand évaluerons-nous nos progrès?

---

---

7. Écrivez les résultats de la discussion dans votre plan d'affaires.

---

---

8. Réalisez votre plan d'affaires (mettez-le en action)

---

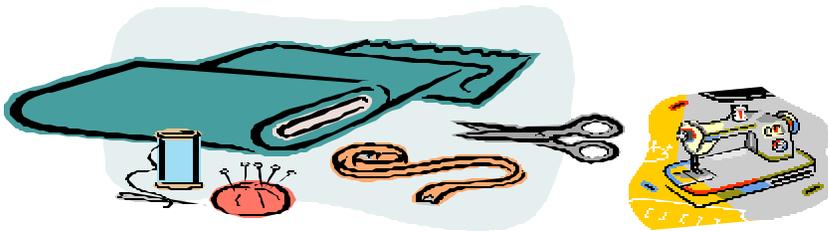
---

9. Faire le suivi et évaluer vos activités

---

---

---



J'ai besoin de combien d'argent pour pouvoir coudre des tenues d'école et me faire un revenu stable?



## Activité 7 : L'organisation et la gestion

Durée estimée : 1 heure 30 minutes

1. Introduire en disant que l'organisation et la gestion de l'activité génératrice de revenus sont les deux thèmes abordés dans cette activité car pour mener efficacement une activité génératrice de revenus, il faut être capable de bien utiliser le temps et les capacités des individus.

2. Expliquer simplement que « Gestion ou gérer » veut dire s'assurer que les choses sont faites après les avoir prévues. « L'organisation » se réfère à *comment et quand* toutes les activités seront faites.

Préciser aux participantes que pour bien organiser et gérer, deux éléments sont importants à réunir : *les habiletés* des membres du groupe, c'est-à-dire leurs capacités et *le temps* nécessaire pour faire ce qu'il y a à faire.

Par conséquent, pour bien gérer une activité génératrice de revenus, il est important que les membres du groupe aient une idée précise des points suivants :

- L'aperçu des activités à entreprendre
- le niveau de gestion et d'organisation requis
- les connaissances techniques ou les capacités requises pour mener les activités à bien.

Dire aux participantes qu'elles vont faire un exercice qui va leur permettre de mieux appréhender les principes de l'organisation et de la gestion.

4. Le formateur ou la formatrice doit faire faire l'exercice ci-après :

Consignes au formateur ou à la formatrice :

Constituer les petits groupes de travail avec environ 4 à 5 personnes par groupe. Chaque petit groupe doit avoir une présidente pour diriger les débats et une personne pour rapporter les résultats en grand groupe. Ensuite, avant d'aller travailler au sein de ces petits groupes, il faut donner en grand groupe, la liste suivante qui est un exemple de tâches et d'activités dans une activité génératrice de revenus.

- Acheter des marchandises
- Négocier avec les fournisseurs
- Visiter les grossistes
- S'occuper du magasin
- Organiser et entretenir les équipements

- Opérer les équipements
- Utiliser les outils
- Entretenir les lieux de travail
- Vendre les produits
- Livrer les produits
- Tenir les livres
- Tenir les enregistrements des comptes non payés
- Garder le contact avec la Caisse d'Épargne et de Crédit
- Faire la promotion des produits

Demander à chaque groupe de choisir deux activités. Ce n'est pas grave si deux groupes choisissent les mêmes activités. Demander comme travail à faire par chaque petit groupe de déterminer pour chaque activité choisie les capacités à avoir et l'organisation à envisager pour les réaliser (le temps, les différentes tâches, combien de personnes, les responsabilités, etc.). Laisser les petits groupes travailler 30 minutes avant la restitution et les discussions en grand groupe.

Donner 10 minutes à chaque petit groupe pour exposer et après l'exposé de chaque petit groupe, demander les commentaires des autres participantes des autres petits groupes.

Après les présentations et les discussions, demander aux femmes déjà impliquées dans une activité génératrice de revenus, combien de temps par semaine est utilisé pour chaque activité, et par combien de personnes (ex: acheter la marchandise nécessite une journée complète et deux personnes; la comptabilité est faite tous les jours durant une période de 30 minutes, 6 jours par semaine, pour un total de 3 heures/semaine par personne). Les femmes qui pensent développer cette activité devraient décider à cette étape, si elles disposent du temps nécessaire pour le faire.

Les habiletés requises sont l'autre aspect essentiel à considérer. Pour chaque activité, demander aux participantes d'indiquer combien de femmes possèdent déjà les habiletés (+), si ces habiletés peuvent être acquises (+-), ou si c'est impossible d'acquérir ces habiletés (-). Nos participantes devraient porter une attention particulière au nombre de femmes qui veulent s'impliquer dans cette activité génératrice de revenus. Quel serait le nombre optimum de femmes, considérant le temps et les habiletés nécessaires? Cette activité peut-elle être gérée par un grand groupe, ou est-ce préférable de mener cette activité en petit groupe de femmes ?

Si possible, conclure sur le fait que des femmes devraient rencontrer d'autres femmes plus expérimentées si elles veulent mener des activités génératrices de revenus car les entrevues et les visites permettront de répondre à la question : *Est-ce que les femmes ont le temps et les habiletés pour mener telle ou telle activité génératrice de revenus ?*

## **Session 5.3. : GESTION FINANCIÈRE**

---

### **Objectifs andragogiques :**

Au terme de la formation, les participantes seront capables de :

- Distinguer une activité rentable d'une activité non rentable
- Comprendre la fonction, les avantages et les risques d'un crédit
- Mieux gérer l'argent

### **Contenu :**

- Notion d'activité rentable et non rentable
- Fonction, avantages et risques du crédit
- Gestion des fonds

**Durée :** 4 heures

### **Méthodes d'apprentissage :**

- Exposé introductif
- Questions-réponses
- Exercices
- Discussions en plénière

### **Principales activités :**

Activité 1 : Introduction de la session

Activité 2 : Les activités rentables et non rentables

Activité 3 : Le crédit et ses caractéristiques

Activité 4 : La gestion des fonds

Activité 5 : Synthèse et conclusion

### **Matériel et supports de formation :**

- Manuel de formation
- Exemple de constitution de groupes
- Tableau papier ou tableau noir
- Dessin des deux femmes qui sont en train de vendre des produits
- Dessin de la femme en train de faire des comptes

## Activité 1 : Introduction de la session

Durée estimée : 5 minutes

Introduire la session en présentant les éléments ci-après :

- L'objectif
- Le contenu
- La méthodologie
- Les principales activités
- La durée totale estimée et
- Le matériel et les supports nécessaires

Après cette introduction du chapitre, il faut montrer l'image relative à la gestion financière. Pour ce faire, il faut lire la note ci-après :



*Note au formateur ou à la formatrice :*

*Pour commencer, présenter l'image de deux femmes en train de vendre des produits chacune sur une table avec en face des clientes qui viennent seulement chez l'une des vendeuses et pas chez l'autre. Poser la question suivante aux participantes : « Que voyez-vous sur cette image ? » ou « Qu'est-ce que cette image représente selon vous ? ». Enregistrer les réponses et dire qu'il s'agit de montrer une activité qui rapporte de l'argent grâce à la vente des produits.*

Passer à l'activité suivante.

## Activité 2 : Les activités rentables et non rentables

Durée estimée : 1 heure

1. Debuter par un « brainstorming » avec les participantes en posant les questions suivantes :

- Comment une activité peut-elle générer des revenus ?
- Quelles sont les types dépenses qu'un groupe ayant une activité génératrice de revenus a-t-il ?
- Comment peut-on les classer ?
- Quand doit-on dire qu'une activité est rentable ou non rentable ?

Pour répondre à la première question : Dire qu'une activité peut générer des revenus quand les produits ou services sont vendus.

Pour répondre à la seconde question : Dire qu'il y a plusieurs sortes de dépenses.

Pour répondre à la troisième question : Expliquer que ces dépenses peuvent être classées en deux types. Les dépenses ou coûts directs et les dépenses ou coûts indirects. *Les coûts directs* sont liés à la matière nécessaire pour produire le bien ou service à vendre. Ex : semences, huile pour le savon, teinture et tissus. Main d'œuvre dans le cas de vente de service.

Demander aux participantes de choisir trois exemples d'activités génératrices de revenus et de lister les coûts directs et les coûts indirects pour chacun.

	<b>Élevage de poulets</b>	<b>Fabrication d'uniforme</b>	<b>Production/pois sucrés</b>
<i>Coûts directs</i>	Poussins Nourriture (grains) Kérosène	tissus fil boutons	Semences engrais Location de terre bœuf/charrue

Ensuite, préciser aux participantes qu'on nomme coûts indirects, les coûts non directement liés au produit tels que : le transport, l'électricité, les taxes, les réparations, l'entretien, le remboursement d'emprunt, etc. Un exemple de coût indirect est de recevoir des visiteurs ou de donner une contribution à une activité sociale : baptême, mariage, décès, bal au village.

Demander aux participantes si les listes des dépenses sont complètes. Y a-t-il d'autres coûts ou dépenses auxquels ces groupes doivent faire face ? Ajouter

ces réponses sous les coûts directs ou indirects pour chaque activité génératrice de revenus.

Expliquer que les participantes connaissent maintenant deux sortes de coûts. Les deux sont nécessaires pour toute activité génératrice de revenus. Maintenant, demander aux participantes de donner des exemples où leur groupe dépensera de l'argent pour des choses directement et non directement liées à la réalisation de leur activité génératrice de revenus.

Pour répondre à la quatrième question : Dire qu'une activité est dite rentable quand la somme des coûts directs et indirects (dépenses) est inférieure au chiffre d'affaires (aux recettes). C'est-à-dire, quand on réalise une marge bénéficiaire ou profit.

3. Poursuivre les discussions en vérifiant si les notions développées ci-dessus ont été bien comprises. Les questions ci-après permettront de faire cette vérification :

- Quelle est la différence entre un coût direct et un coût indirect ?
- Quelle est la différence entre un revenu et un profit ?
- Qu'arrivera-t-il à un profit si les coûts directs augmentent ?
- Qu'arrivera-t-il à un profit si les coûts indirects augmentent ?
- Qu'arrivera-t-il au profit si les dépenses non reliées à l'activité (autres coûts divers) augmentent ?
- Quand vous désirez calculer combien de profits vous avez faits, laquelle de ces trois sortes de dépenses devez-vous inclure dans votre calcul ? ( tous les trois types de coûts doivent être pris en compte).

4. Demander aux participantes quelle est l'utilisation qui doit être faite du bénéfice quand les dépenses sont inférieures aux recettes. Laisser le maximum de participantes s'exprimer et montrer que les bénéfices réalisés par un groupement doivent être utilisés à deux niveaux :

D'abord, pour satisfaire les besoins du groupe en rapport avec les activités du projet d'un côté et avec la vie sociale du groupe de l'autre. Le groupe doit donc définir ses priorités de développement et sa contribution au niveau social en tant que collectif.

C'est-à-dire, qu'un groupe qui gagne de l'argent doit décider s'il continue d'investir dans l'activité pour l'intensifier ou la soutenir, et dans ce cas, cela doit être clair dans l'esprit de tous les membres ou s'il décide de distribuer tous ses bénéfices à ses membres.

Pour satisfaire les besoins au niveau des individus, des membres. Les affectations du bénéfice aux membres doivent être précisées au départ et il est souhaitable que chaque membre ait des priorités quant au montant qui va lui être versé. Il s'agit de développer des activités génératrices de revenus pour

améliorer les conditions de vie des membres et par la même occasion celles de leurs familles.

Les changements devraient pouvoir être observés au niveau de l'accès aux soins de santé, de la scolarisation des enfants, de la tenue vestimentaire, de l'amélioration du régime alimentaire et de la participation aux prises de décision dans la famille, entre autres.

### Activité 3 : Le crédit et ses caractéristiques

Durée estimée : 1 heure 30 minutes

1.) Introduire en disant que cette partie va surtout aider à comprendre la fonction d'un crédit ainsi que ses avantages et ses inconvénients.

Pour ce faire, il faut procéder par un brainstorming autour des deux questions suivantes :

- Qu'est-ce qu'un crédit ?
- A quel moment un groupe a-t-il besoin d'un crédit financier ?

Noter les réponses et ensuite faire une synthèse en utilisant les propositions de réponses ci-dessous :

Qu'est-ce qu'un crédit ?

Un crédit est un montant d'argent que la Caisse d'Épargne (la banque ou un individu ou groupe d'individus) prête à un groupe pour ses activités génératrices de revenus sur une certaine période. L'argent doit être remboursé (avec intérêt) par le groupe. L'intérêt représente les frais de services de la Caisse d'Épargne. Les frais de service représentent «les revenus d'une vente » pour la Caisse d'Épargne.

A quel moment un groupe a-t-il besoin d'un crédit financier ?

Quand par exemple, il veut augmenter sa production, acheter des matières premières en quantité, ou remplacer son équipement et qu'il n'a pas suffisamment d'argent pour le faire.

Passer ensuite à un jeu de rôles qui permettra aux participantes de mieux appréhender les réalités du crédit.

2.) Jeu de rôles :

*Contenu/énoncé du jeu :*

Un groupe de femmes veut un crédit qui servira à cultiver 2 hectares de terre et à acheter un bœuf et une charrue pour faire des prestations de services dans les champs.

Le jeu consiste à demander aux femmes du groupe qui veulent le crédit de se présenter face au Comité des prêts de la Caisse d'Épargne pour négocier leur crédit. Pendant ce temps, les observateurs du groupe concerné observent le

processus. A la fin des négociations ils commenteront le processus pour dire si le groupe a obtenu ou pas obtenu le crédit et quelles en sont les raisons. Quels ont été les points positifs et négatifs à la fois du groupe et du Comité.



Consignes au formateur ou à la formatrice :

Repartir les participantes en petits groupes. Chaque petit groupe est composé de 2 femmes qui représentent un groupe de femmes qui ont une activité génératrice de revenus, 3 femmes qui représentent les membres du Comité de crédit de la caisse d'épargne et de crédit et 2 ou 3 femmes qui représentent le comité des observateurs. Les observateurs sont chargés d'observer et de commenter la présentation de leur équipe à la fin du jeu de rôle.

- Demander aux petits groupes qui veulent le crédit de préparer leur demande à adresser au Comité de Crédit. Le Comité et les observateurs doivent aussi se préparer chacun de son côté. Chaque équipe a 20 minutes pour se préparer.
- Les groupes du Comité des prêts de la Caisse d'Épargne prépareront les questions à adresser aux demandeurs de prêt (chaque groupe travaille séparément pour obtenir des présentations différentes à analyser).
- Chaque petit groupe viendra jouer devant le grand pendant 7 minutes environ.
- Faire jouer le jeu et ensuite demander le verdict du Comité de Prêt de la Caisse de Crédit et enfin les commentaires aux observateurs du groupe.
- A la fin du jeu, le Comité de la Caisse d'Épargne énoncera les raisons de sa décision.

### 3.) Discussion en plénière

Après les restitutions des différents petits groupes, il faut instaurer une discussion en plénière sur les leçons à tirer :

Voici certains critères d'observation pour les observateurs (à communiquer après tous les commentaires des observateurs) :

- Présentation du projet de façon claire, et bien définie,
- Connaissance des prix d'achat du bœuf et de la charrue,
- Identification des fournisseurs déjà faite.
- Expertise des clients en culture et en prestation de services,
- Crédibilité du groupe emprunteur face à la Caisse de Crédit, A-t-il déjà emprunté ? A-t-il réglé son prêt ?
- Réputation du groupe.
- Assurance dans la présentation : langage verbal, langage non verbal, etc.

Voici quelques informations qu'une Caisse d'Épargne et de Crédit cherche à savoir : l'activité génératrice de revenus, le montant du prêt, le potentiel de profit de l'activité génératrice de revenus, les garanties offertes, la durée du prêt, les échéanciers des versements, la concurrence. Relever l'importance de la préparation de la demande de crédit : micro finance ou Caisse d'Épargne et de Crédit.

Voici quelques raisons pour que le crédit soit refusé :

- Manque d'information sur le dossier à fournir pour demander le crédit
- Présentation pas claire du projet
- Manque de reconnaissance de l'existence du groupe par le village et autres autorités
- Manque d'expérience du groupe
- Manque de garantie ou d'éléments permettant de faire confiance au groupe
- Manque de statuts et de règlement intérieur du groupe
- Etc.

Demander s'il y a parmi les participantes, des personnes qui ont une expérience du crédit. Si oui, faire partager leur expérience.

Si possible, au cours de la session ou à une autre occasion des représentants d'institutions de crédit pourraient être invités à venir expliquer les bénéfices et les inconvénients potentiels d'un prêt.

4.) Conclure en rappelant ce qu'est un crédit et quels en sont les avantages et les contraintes.

## Activité 4 : La gestion des fonds

Durée estimée : 1 heure 15 minutes



Note au formateur ou à la formatrice :

*Pour commencer, présenter l'image de la femme en train de faire des comptes et poser la question suivante aux participantes : « Que voyez-vous sur cette image? » ou « Qu'est-ce que cette image représente selon vous ? ». Enregistrer les réponses et dire qu'il s'agit d'illustrer la gestion des fonds.*

### 1.) Introduire le chapitre sur la gestion de l'argent du groupe

Préciser aux participantes qu'il s'agit d'abord de faire comprendre les principes régissant la transparence régissant les transactions financières d'un groupe, d'analyser des situations de gestion de l'argent d'un groupe, de discuter des forces et des faiblesses de chacune des situations et d'échanger sur les moyens d'améliorer la gestion des fonds de leur groupe. Ajouter que tout cela se fera grâce à un jeu de rôles.

### 2.) Explications des principes

Support requis : Exemples de Constitution de groupe, livre de minutes et livre de caisse d'un groupe

Expliquer que pour qu'un groupe, opérant une activité économique, puisse jouir harmonieusement de son travail collectif, il est important d'établir et de respecter des règles de fonctionnement. L'argent est souvent source de tension. Des règles claires et suivies facilitent le bon fonctionnement du groupe.

Dans un premier temps, revoir avec les participants les lignes directrices facilitant la gestion de l'argent dans un groupe économique. Quelles sont les décisions monétaires qui reviennent à l'assemblée ? Quel est le rôle des statuts et règlements ?

Demander des exemples de décisions prises en assemblée concernant la gestion de l'argent du groupe :

- À quoi l'argent gagné par le groupe doit-il servir ?
- Comment contrôler les entrées et sorties d'argent (livre de caisse...) ?
- Quelles formes d'entrée sont requises ? Qui en est responsable?

- Qui contrôle et vérifie les entrées et sorties d'argent (minimum 2 personnes) ?
- Comment et quand informé le groupe des mouvements d'argent ? À quelle fréquence (semaine, mois, saison...) ?

Outils pour la gestion de l'argent :

- Se référer à la constitution du groupe (activité antérieure)
- Un livre de caisse (entrées et sorties d'argent)
- Échéancier établi par la trésorière et sa vérificatrice sur leurs tâches (Où ? Quand ? et Comment ?)

Rappel pour une meilleure gestion :

Lors de chaque réunion :

- Prendre les présences, le quorum est exigé (se référer aux statuts et règlements de chaque groupe).
- Rédiger les minutes de chaque rencontre (minimalement les décisions prises).
- Toujours être transparent : faire le rapport lors des réunions des activités économiques du groupe (achats, ventes, paiements versés durant la période et montant de la dette à couvrir).
- Chaque transaction d'argent doit être documentée, conservée et accessible pour fin de vérification : reçus, factures, pièces justificatives.
- Inscrire dans le livre journal le montant total recueilli durant le mois, les montants à payer (dettes), les montants impayés (compte à recevoir).

### 3.) Faire le jeu de l'argent

Constituer des petits groupes. Par exemple, 3 petits groupes de 5 personnes chacun

Énoncé de l'exercice :

Il s'agit d'une association faisant de la culture d'arachides. Il y a 45 membres et les ventes après récolte se chiffrent à un million (1.000.000) Fcfa.

Instructions : On forme trois groupes. Si plus de 15 participantes, on nomme des observateurs pour chaque groupe. On donne 40 minutes aux groupes pour analyser les trois situations ci-après :

*Situation 1 :*

L'association possède un seul compte. Seulement 20 membres participent à l'activité économique. L'argent des ventes est gardé par la trésorière. Chaque membre de l'Association peut emprunter de l'argent et doit le remettre avant la période d'achat des semences. Aucun intérêt n'est chargé aux membres. La caisse est utilisée pour des événements sociaux : mariage, médicaments/soins;

décès dans la famille, fins de consommation, études. Les sommes d'argent prêtées dépendent de l'évènement et sont décidées par la présidente et la trésorière.

#### *Situation 2 :*

L'association possède deux comptes : un compte général et l'autre pour ses activités génératrices de revenus. A la fin de la récolte, l'argent est déposé par la trésorière, à la Caisse d'Épargne, dans le compte d'activités génératrices de revenus. Seuls les membres ayant participé à la production et aux récoltes peuvent emprunter un montant d'argent de l'Association. Le membre emprunteur s'engage à rembourser le capital et les intérêts avant la période d'achat des semences. Pour chaque 5,000 Fcfa emprunté, le membre doit remettre 6,000 Fcfa.

Un budget maximum est établi pour chaque catégorie d'emprunt :

Mariage :	30 000 Fcfa
Médicaments/soins :	50 000 Fcfa
Décès dans la famille :	20 000 Fcfa
Consommation :	15 000 Fcfa
Études/scolarité :	25 000 Fcfa

#### *Situation 3 :*

Certains membres de l'association décident d'ajouter une deuxième activité économique à leur association. L'association contracte un prêt auprès de NYESIGISO (Caisse d'Épargne) pour deux secteurs d'activité :

1. Achat de semences certifiées pour la production d'arachides
2. Achat de matières premières pour l'activité de teinture

Chaque secteur de production de l'Association est autonome dans son fonctionnement et entièrement responsable du paiement de son prêt. L'argent est géré par deux trésorières, une dans chaque secteur : arachides et teinture.

Les revenus sont répartis comme suit :

- Chaque secteur rembourse la somme empruntée et paye ses intérêts à Nyesigiso
- Chaque secteur donne un montant de 100 000 Fcfa à l'Association pour des fins sociales (cérémonies)
- Chaque secteur dépose à la caisse la moitié de ses bénéfices pour le renouvellement des matières premières en souhaitant accroître leur production d'arachides.
- Après avoir couvert ses obligations, il ne reste aucun argent à partager entre les participantes

Chaque groupe présente son analyse en 5 minutes. A la fin des présentations, il faut demander quelles sont les leçons à tirer pour leur propre groupe et les éléments qui pourraient s'appliquer à leur Association en vue d'une meilleure

gestion financière. A ce stade, il faut revenir sur l'importance de la constitution du groupe pour la gestion de l'argent et la gestion des bénéfices.

Répondre aux questions suivantes pour conclure : Les participantes ont-elles vécu des situations où la gestion de l'argent du groupe posait problème ? Comment ont-elles résolu ce problème ? Quels sont les avantages pour le groupe de fournir à ses membres des prêts avec intérêt ? Que faire quand un groupe a peu de revenus et que plusieurs membres veulent emprunter de l'argent ? Qui vient en priorité ? Qui prend cette décision ?

## Activité 5 : Synthèse et conclusion

Durée estimée : 10 minutes



*Note au formateur ou à la formatrice :  
Revenir sur l'image de la femme en train de faire des comptes et la question posée aux participantes à savoir: « Que voyez-vous sur cette image? » ou « Qu'est-ce que cette image représente selon vous? ». Revenir sur les réponses données et rappeler que cela illustre bien 'une femme qui fait ses comptes pour mieux gérer les fonds du groupe, mieux utiliser les recettes ou le crédit obtenu.*

## Session 5.4. : GESTION DU RISQUE

---

### **Objectifs andragogiques :**

Au terme de la formation, les participantes seront capables de :

- Prendre des risques calculés
- Sécuriser l'avenir des activités

### **Contenu :**

- Notion et situation de risque
- Stratégies pour minimiser le risque

### **Durée :**

1 heure 15 minutes

### **Méthodes d'apprentissage :**

- Exposé introductif
- Questions-réponses
- Exercices
- Discussions en plénière
- Synthèse

### **Principales activités :**

Activité 1 : Introduction de la session

Activité 2 : Notion de risque

Activité 3 : Stratégies pour limiter le risque

Activité 4 : Synthèse et conclusion

### **Matériel et supports de formation :**

- Manuel de formation
- Énoncés d'exercices

## **Activité 1 : Introduction de la session**

Durée estimée : 5 minutes

Introduire la session en présentant les éléments ci-après :

- L'objectif
- Le contenu
- La méthodologie
- Les principales activités
- La durée totale estimée et
- Le matériel et les supports nécessaires

## Activité 2 : Notion de risque

Durée estimée : 45 minutes

1.) Demander aux participantes si elles ont déjà pris des risques dans leur vie. Celle qui veut expose son exemple. Laisser parler trois à quatre personnes en leur demandant de la concision et de la précision dans ce qu'elles vont dire.

L'intérêt est juste de voir s'il y avait un risque et lequel. Il ne s'agit pas de juger la personne ou la situation.

Donner une définition simple du risque :

- Quand on a peur d'entreprendre, ou de faire quelque chose c'est qu'on est en face d'un risque.
- Quand on a un doute intérieur c'est qu'on est en face d'un risque
- Quand on emprunte un chemin sans être sûr de parvenir au bout on prend un risque
- Quand on fait quelque chose sans garantie on prend un risque
- Quand on ne prend pas suffisamment de précaution pour réussir une activité, on prend des risques

D'autres situations de risque pourraient être évoquées.

2.) Exercice sur le risque (30 minutes)

Commencer par expliquer aux participantes que l'exercice sur la prise de risque et de prise de décision peut aider les femmes à se percevoir différemment face aux futures décisions qu'elles auront à prendre. C'est un défi de taille qui est entrepris par les femmes : se placer dans une voie de changements pour les années à venir.

Consignes pour le jeu : Repartir les participantes en petits groupes et leur demander de discuter de la situation énoncée ci-après. Elles doivent commenter la situation et dire quels sont les risques encourus par Fatim et que faudra-t-il faire pour minimiser ces risques. Chaque petit groupe viendra présenter ses résultats devant le grand groupe et après toutes les présentations une discussion sera instaurée pour voir tous les risques encourus.

*Voici l'énoncé de la situation :*

*Nous sommes dans un petit village de 350 habitants où tout le monde vit ensemble depuis plusieurs années. Le village est vieux d'environ 250 ans et est constitué essentiellement d'animistes avec des musulmans et une proportion très*

*infime de chrétiens. La chefferie a toujours appartenu à la famille Batola parce qu'elle a été la première à arriver sur le site. Jusqu'à ce jour elle a régné sans partage du pouvoir avec les autres familles. Une partie du village n'approuve pas tout à fait cette situation mais tout le monde craint et respecte les Batola au point de ne pouvoir rien faire sans les en informer et même avoir leur approbation tacite. La famille du chef a souvent aidé les groupements qui ont entrepris des activités génératrices de revenus pour en retour percevoir une partie des bénéfices.*

*Récemment, Fatim, la fille aînée du vieux Fana, l'un des derniers à arriver dans le village décide de mettre sur pied un groupement de femmes pour entreprendre la culture d'arachide sans l'assistance du chef. Elle pense qu'un jour il doit être mis fin à l'emprise de la famille du chef sur les habitants du village. Son père a peur que la famille du chef prenne cela comme un affront et il se demande si pour le principe sa fille ne ferait pas mieux de demander l'aide des Batola. Son mari lui s'inquiète plutôt du fait que l'initiative de créer le groupement vienne de sa femme qui est plus jeune que les autres femmes. D'autre part, il n'a jamais souhaité que sa femme soit dans les associations et il se demande pourquoi se lancer dans la culture d'arachide qui est déjà pratiquée par plusieurs femmes et surtout en allant emprunter la terre auprès d'une famille qui a souvent été en mésentente avec les autres dans le village.*

- *Que risque Fatim dans cette situation ?*

*Voici quelques éléments de réponses pour guider le formateur ou la formatrice dans les discussions sur les risques*

- Conflit avec les Batola pour contestation de leur souveraineté
- Pas de garantie pour la terre
- Manque de soutien du mari
- Colère du père
- Difficultés à pénétrer le marché de l'arachide
- Maintien de la cohésion du groupe des femmes
- Retrait possible du terrain à tout moment par la famille qui prête

Ensuite, passer au chapitre sur les stratégies pour limiter le risque.

### Activité 3 : Stratégies pour limiter le risque

Durée estimée : 20 minutes

1.) Commencer ce chapitre par dire aux participantes qu'il est souvent conseillé de prendre des risques pour pouvoir changer des situations ou pour parvenir à réaliser un souhait. Néanmoins dans la plupart des cas, il est possible de limiter ces risques en prenant certaines dispositions.

Demander aux participantes de répondre à la question suivante en rapport avec le cas de Fatim : *Que doit-elle faire pour diminuer les risques et ainsi diminuer ses craintes dans cette situation ?*

Voici des éléments de réponse : *Moyens pour diminuer les risques*

- Motiver les membres du groupement
- Discuter avec le mari pour le convaincre
- Obtenir le soutien du père
- S'assurer que le créneau de l'arachide est porteur
- Demander une garantie pour le terrain
- Evaluer les dépenses de création du champ et les gains potentiels
- Etc.

Ensuite, demander aux participantes s'il y a des cas où elles pensent avoir limité les risques et, comment elles ont fait.

Laisser citer des exemples en montrant bien quel a été le risque et la stratégie qui a permis de garantir le résultat ou de limiter les effets d'un échec.

Insister sur la sécurisation du prêt des lots fonciers cultivés comme un exemple souvent vécu dans le cas de développement d'activités rémunératrices de revenus.

Présenter le lot foncier cultivé comme *un investissement*. Les participantes y investissent du temps et de l'argent dans : des graines, des engrais, des insecticides, etc. Elles cultivent et entretiennent la terre.

Afin de leur permettre un meilleur rendement et faciliter la gestion du sol et de son environnement, il est avantageux pour les groupes de femmes de s'assurer d'une certaine pérennité du terrain sur lequel elles investissent.

Demander aux participantes en plénière quelles seraient les (meilleures) stratégies pour garantir une exploitation sécurisée de la portion de terre qui leur est attribuée.

*Éléments de réponse pour guider le formateur ou la formatrice :*

L'une des stratégies pourrait être de négocier avec le propriétaire du terrain, une entente écrite. Dans ce cas, le groupe qui a fait cette proposition doit dire quelles devraient être les personnes ou intermédiaires qui devraient être contactées en premier lieu.

Souligner aux participantes que la stratégie doit tenir compte du contexte socio culturel. Si nous sommes dans une communauté de tradition orale où les gens ne savent ni lire ni écrire et où la confiance repose essentiellement sur la parole et les liens sociaux, il serait important d'envisager la lettre mais de prendre également d'autres dispositions plus compréhensible par le propriétaire de la terre. De tout temps on assiste à des conflits fonciers dans les villages malgré que dans beaucoup de cas il y ait des documents officiels signés.

3.) Conclure sur ce chapitre

Rappeler aux participantes l'importance de travailler sur les forces de nos membres lors d'une telle activité. Les qualités de négociatrices sont ici importantes. Voilà une autre activité de communication et de vente : établir la crédibilité du groupe, parler des futures plantations, du mieux être pour la communauté, etc. Rappeler aux participantes que la lettre d'entente est un modèle qui peut être modifié.

#### **Activité 4 : Synthèse et conclusion**

Durée estimée : 5 minutes

Résumer les grands points de la session sur la gestion du risque. Rappeler les objectifs de cette session et les principales conclusions des exercices faits avec l'intérêt que cela représente dans la réussite de la réalisation d'activités génératrices de revenus et le développement personnel.

## **MODULE VI**

### **PLANIFICATION ET GESTION COMMUNAUTAIRE LOCALE**

## **MODULE VI : PLANIFICATION ET GESTION COMMUNAUTAIRE LOCALE**

### **Public Cible :**

Les participantes à ce module sont essentiellement les élues dans les communes et toutes les femmes leaders associées à la planification et à la gestion communale locale

### **Objectifs du module :**

Renforcer les capacités des élues et des femmes leaders de la société civile à participer activement à la vie de la commune en maîtrisant les démarches et outils d'élaboration de plan et de gestion au niveau de leur commune.

### **Contenu du module :**

Session 6.1 : Développement communautaire et Commune  
Session 6.2 : Démarche de planification communautaire locale  
Session 6.3 : Mobilisation et gestion des ressources

### **Dessins pour le module VI**

- Une communauté mobilisée pour des activités communautaires
- Les élu(e)s en réunion de travail.
- Des villageois en réunion de planification avec la participation d'une élue locale
- Un arbre illustrant l'arbre à problèmes

### **Méthodologie**

- Exposé
- Brainstorming
- Echanges - discussions
- Exercices pratiques
- Travaux en groupes
- Sortie terrain (à préparer)

### **Matériel et supports**

- Dessins d'illustration (élues en séance de travail, et réunion de planification dans un village)
- Punaises ou scotch
- Marqueurs
- Papier de conférence
- Chevalet
- Fiches/documents de lecture
- Papiers krafts

**Durée** : 3 jours (15 heures)

## **Session 6.1. : DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE ET COMMUNE**

---

### **Objectifs andragogiques :**

Au terme de la formation, les participantes et participants seront capables de :

- Définir les notions et les interrelations entre commune et communauté
- Définir les interrelations entre différentes composantes d'une communauté
- Définir les attributions et missions de la commune

### **Contenu :**

- Notions de commune et communauté
- Attributions et missions d'une commune
- Fonctionnement d'une commune

### **Durée :**

Trois heures et demie (3 heures 30 minutes).

### **Méthodes d'apprentissage :**

- Exposé introductif
- Brainstorming
- Echanges et discussions en plénière

### **Principales activités :**

Activité 0 : Introduction générale de la formation

Activité 1 : Introduction de la session

Activité 2 : Notions de communauté et commune

Activité 3 : Attributions et mission d'une commune

Activité 4 : Fonctionnement du Conseil Communal

Activité 5 : Synthèse et conclusion

### **Matériel et supports de formation :**

- Manuel de formation
- Livret sur la commune
- Dessin (image d'hommes, de femmes et d'enfants représentant une communauté)

## Activité 0 : Introduction générale de la formation

Durée estimée : 1 heures 15 minutes

1) Ouverture officielle de l'atelier de formation. Le représentant de l'ONG en charge d'animer la formation prend la parole pour souhaiter la bienvenue en 5 minutes maximum et dire que cette rencontre a pour but de procéder à la formation des élus locaux en matière de planification communautaire locale dans le cadre du programme WING de Winrock International en collaboration technique avec DTS et le soutien financier de l'USAID. Ensuite il passe la parole au délégué du gouvernement. Le formateur ou la formatrice introduira le délégué et lui demandera d'ouvrir l'atelier. L'introduction de la formation par le délégué du gouvernement permet de situer le processus, les interventions de WING et les problèmes auxquels les communes sont confrontées.

2) Après le mot d'ouverture officielle, les membres de l'équipe se présenteront mutuellement en donnant leur nom et prénom et en faisant une brève présentation de leur ONG. Ils ou elles présenteront brièvement le projet WING, le contexte de la formation et des relations entre les communes du cercle et l'ONG, etc.

3) L'équipe des formateurs et formatrices demandera ensuite aux participants de se présenter par binôme selon la méthode de présentation duale. Il ou elle explique que les participant(e)s se concerteront pour collecter les informations les uns sur les autres pendant 5mn. Ensuite,

Les participant(e) se présenteront mutuellement en dégageant le nom, le prénom, le village de provenance et le titre de son voisin ou de sa voisine dans le conseil communal.

Ecrire au fur et à mesure les noms, prénoms, village de provenance et titre dans le conseil

4) Recueillir les attentes des participant(e)s. Leur demander d'exprimer deux attentes précises et deux craintes éventuelles (ou ce qui devra être évité au cours de cette formation). Il faut noter ces attentes et ces craintes au fur et à mesure sur le papier Padex dans deux colonnes avec deux couleurs de marqueurs différentes. Faire lire à haute voix par un(e) participant(e) et procéder à un regroupement selon que l'attente ou la crainte concerne ou ne concerne pas directement la formation. Les attentes retenues seront affichées dans un coin de la salle. Enfin, il faut répondre aux craintes une à une en rassurant les participantes et les participants.

5) Ecrire les objectifs sur papier Padex et demander à un(e) participant(e) de les lire. Ensuite, procéder à un rapprochement entre les objectifs de la formation et les attentes exprimées par les participant(e)s en posant la question suivante : Vos attentes sont-elles prises en compte dans les objectifs ?

## Activité 1 : Introduction de la session

Durée estimée : 5 minutes

1. Introduire la session en présentant les éléments ci-après :

- L'objectif
- Le contenu
- La méthodologie
- Les principales activités
- La durée totale estimée et
- Le matériel et les supports nécessaires

2. Demander aux participantes si elles ont des commentaires ou des questions. S'il y en a, il faudra y répondre avant de poursuivre. Si la question a un lien avec des aspects qui seront abordés dans la suite de la formation, il faut le signaler et donc reporter la discussion ou la réponse au moment opportun. Dans ce cas, il faut en prendre note pour ne pas l'oublier et demander à la personne qui a abordé la question de ne pas oublier de la rappeler au groupe le moment venu.

## Activité 2 : Notions de communauté et de commune

Durée estimée : 1 heure



*Note au formateur ou à la formatrice :*

*Avant d'entamer ce chapitre, présenter le dessin sur la communauté. Distribuer le dessin aux participant(e)s et demander leur de l'observer et ensuite poser les questions suivantes : Que voyez-vous sur cette image ?*

*Qu'est-ce que ce dessin représente pour vous ?*

*Noter les réponses et les garder en mémoire en disant qu'on va y trouver les réponses au fur et à mesure que nous allons avancer dans la formation.*

1. Demander aux participantes et participants ce qu'elles ou ils entendent par « commune » et par « communauté ». Utiliser la méthode de brainstorming pour faire un tour de table ou demander à chacune d'intervenir librement.



*Conseils pour la Formation ! Encourager les participantes à s'exprimer, à donner elles-mêmes des propositions de réponses avant de leur donner d'autres « éléments de réponses. »*

Utiliser les propositions de définitions suivantes :

### **Proposition de définitions de commune et communauté :**

*« La commune est la collectivité territoriale de base de la nouvelle organisation administrative décentralisée et démocratique de l'Etat malien. Elle est un espace de liberté, de participation et d'initiative des citoyennes et citoyens pour toutes les affaires relevant directement des intérêts locaux » (Mission de Décentralisation : La commune en question)*

*La communauté est un ensemble d'individus partageant soit une langue, une religion, des caractéristiques communes et parfois même un espace géographique avec sa dimension technologique, historique, économique et socio culturelle. C'est ainsi que l'on parlera de communauté bambara, malinké, peuhl, musulmane, chrétienne etc. qui peuvent couvrir plusieurs régions à l'intérieur d'un pays, d'un continent, de plusieurs continents selon le cas.*

*La communauté peut également être à l'échelle d'une commune. Par rapport à*

*une commune, « la communauté assume sa gestion et son développement face à elle-même et face à l'Etat. La commune est donc un espace de développement » (Mission de Décentralisation : La commune en question)*

Dire qu'après avoir défini les notions de commune et de communauté nous allons poursuivre avec les attributions et les missions d'une commune.

### **Activité 3 : Attributions et missions du Conseil Communal**

Durée estimée: 30 minutes

*Conseils pour la formation!* Cette activité exige d'avoir photocopié au préalable les textes de lois relatifs aux attributions et missions de la commune. Assurez-vous que vous avez ces textes disponibles à l'avance.

- 1) Distribuer les copies des textes aux participant(e)s. Lire, traduire, et commenter les attributions et missions de la commune en se servant des textes de lois disponibles à cet effet.
  
- 2) Animer une discussion avec les participants sur le contenu des textes et s'assurer que les participant(e)s ont compris l'esprit des textes en leur demandant de rappeler quelques missions et attributions de la commune.

#### **Activité 4 : Fonctionnement du Conseil Communal**

Durée estimée : 30 minutes

1) Procéder par un brainstorming pour identifier les organes et compléter ensuite les réponses par l'exposé sur les différents organes et les liens de fonctionnement. Il s'agit du conseil communal (tous les élus), du bureau communal (maire et adjoint), du secrétariat général relevant du maire. S'assurer que les participant(e)s ont compris le contenu en posant les questions suivantes :

- Qui peut citer les organes de la commune ?
- Qui peut décrire le fonctionnement de la commune ?

## **Activité 5 : Synthèse et conclusion**

Durée estimée : 10 minutes

1. Faire le rappel des différentes activités réalisées au cours de la session en soulignant les temps forts.
2. Demander aux participants d'exprimer leur satisfaction en utilisant le baromètre d'humeur

## Session 6.2. : PLANIFICATION STRATÉGIQUE LOCALE

---

### **Objectifs andragogiques :**

Au terme de la formation, les participantes et participants seront capables de :

- Maîtriser la phase de préparation de la démarche de planification
- Cerner les contours d'un diagnostic participatif
- Analyser les résultats d'un diagnostic participatif
- Expliquer la nécessité de la prise en compte du genre dans la démarche
- Elaborer l'esquisse d'un plan de développement local

### **Contenu :**

- Notions de commune et communauté
- Attributions et missions d'une commune
- Fonctionnement d'une commune

**Durée :** Cinq heures et demie (5 heures 30 minutes).

### **Méthodes d'apprentissage :**

- Exposé introductif
- Brainstorming
- Echanges et discussions en plénière
- Simulation

### **Principales activités :**

Activité 1 : Introduction de la session

Activité 2 : Les 8 étapes de la planification

Activité 3 : Exercice d'application

Activité 4 : Synthèse et conclusion

### **Matériel et supports de formation :**

- Manuel de formation
- Fiche de préparation
- Outil de diagnostic participatif (arbre a problèmes, carte du terroir, guides d'entretiens, carte d'infrastructure)
- Outils d'analyse participative
- Canevas de plan
- Dessins d'illustration

## Activité 1 : Introduction de la session

Durée estimée : 5 minutes

1. Introduire la session en présentant les éléments ci-après :

- L'objectif
- Le contenu
- La méthodologie
- Les principales activités
- La durée totale estimée et
- Le matériel et les supports nécessaires

2. Demander aux participantes si elles ont des commentaires ou des questions. S'il y en a, il faudra y répondre avant de poursuivre. Si la question a un lien avec des aspects qui seront abordés dans la suite de la formation, il faut le signaler et donc reporter la discussion ou la réponse au moment opportun. Dans ce cas, il faut en prendre note pour ne pas l'oublier et demander à la personne qui a abordé la question de ne pas oublier de la rappeler au groupe le moment venu.

## Activité 2 : Les 8 étapes de la planification

Durée estimée : 1 heure

1) Dire aux participants et participantes que la planification communautaire locale est une démarche qui permet à une communauté d'identifier ses besoins prioritaires et d'envisager leur prise en compte dans le plan communal. Cette démarche comporte un certain nombre de phases. Le guide de planification utilisé au Mali à l'heure actuelle qui est le guide du MDRI retient une démarche en 8 étapes.

2) Demander d'abord aux participantes et participants qui a déjà participé à une démarche de planification et ensuite, leur demander de citer les différentes phases d'une démarche de planification de manière générale et pour les personnes qui connaissent les 8 étapes en question, leur demander de les citer

3) Présenter les 8 étapes d'abord en les citant à partir du tableau récapitulatif ci-dessous et ensuite en les décrivant dans les détails ci-après :

Le tableau comparatif ci-après, récapitule les phases et les étapes du GUIDE MDRI (Mission de Décentralisation et des Réformes Institutionnelles) et ceux de la démarche méthodologique pour l'élaboration d'un plan local (propositions d'amélioration)

<b>ETAPES GUIDE MDRI (Version améliorée 2001)</b>	<b>Démarche méthodologique de l'étude</b>
<b>I. Phase d'élaboration</b>	
1. Etape de campagne d'information	1. Etape d'information et de sensibilisation des populations
2. Etape de connaissance du milieu comunal	2. Etape du diagnostic technique par les services techniques 3. Etape du diagnostic participatif ou conjoint
3. Etape des journées de concertation, consultation	4. Etape d'identification et de réalisation des actions d'accrochage
	5. Etape d'élaboration du schéma local concerté d'aménagement du territoire (prospective).
4. Etape de l'atelier communal de planification	6. Etape d'élaboration du plan de développement local <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Typologie des actions de développement selon leur nature (structurants, micro-actions)</li> <li>▪ Typologie selon les niveaux institutionnels de gestion</li> <li>▪ Critères de sélection et de hiérarchisation des actions</li> <li>▪ La programmation physique et financière des actions</li> </ul>
5. Etape d'élaboration du budget de la première année du plan	
6. Etape de validation du plan	
7. Etape de restitution du plan	
<b>II. Phase préparatoire</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'élaboration d'un code de conduite</li> <li>▪ La définition des orientations pour le développement communal</li> <li>▪ La formation des conseillers communaux</li> <li>▪ L'animation des premiers exercices de planification par des animateurs professionnels</li> </ul>	7. Etape de mise en œuvre/exécution du plan local de développement <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les mesures d'exécution ou d'accompagnement</li> <li>▪ Les supports des mesures d'accompagnement</li> <li>▪ Le suivi d'exécution</li> <li>▪ Les ajustements</li> </ul>
<b>III. Phase de mise en œuvre du plan</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estimation des ressources</li> <li>▪ Définition des modalités de suivi</li> <li>▪ Mise en œuvre des actions et projets programmés</li> </ul> <p>La définition des modalités d'évaluation du programme et de reprogrammation</p>	8. Etape de suivi-évaluation des plans de développement local <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Objectifs du suivi-évaluation <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Objet du suivi -évaluation</li> </ul> </li> <li>▪ Niveaux et méthodes suivi-évaluation</li> <li>▪ Définition des indicateurs de suivi-évaluation du développement local</li> </ul>
<b>NB : Les II et III ne sont pas développés ni en étapes ni en explication des contenus opérationnels</b>	

## **Etape 1 : Etape d'information et de sensibilisation des populations**

### **1.1. Le contenu de l'étape**

- Informer toute la population sur la décision de l'adoption de la démarche de planification locale
- Informer les villageois sur la justification, les objectifs et les enjeux de la démarche
- Exposer les méthodes,, modalités et stratégies de la démarche
- Spécifier ses caractéristiques par rapport aux interventions habituelles des agents de développement (similitudes et différences) ;

### **1.2. Canevas de travail**

#### **1.2.1. Préparation de la réunion d'information et de sensibilisation**

- fixer avec les responsables des villages, la date, l'objectif, le jour de la réunion et le public concerné ;
- rédiger une fiche pédagogique qui précise le contenu détaillé des informations à proposer et les étapes possibles de la réunion. Des images ou des proverbes peuvent être proposés pour illustrer des informations à communiquer
- relire les informations existantes sur l'environnement avant la réunion

#### **1.2.2. Déroulement de la réunion**

- salutations et mots de remerciements des élus locaux ;
- exposer les exigences du nouveau contexte de développement local en vue de l'amélioration du bien être des populations ;
- les justifications de la démarche de la planification locale ;
- les objectifs, processus, modalités et outils de la planification locale;
- l'organisation des discussions sur les informations, avec les populations

Cette information/sensibilisation est assurée par les élus locaux avec l'appui des partenaires techniques au développement bien outillés pour susciter l'adhésion des populations à la démarche.

### **1.3. Méthodes et outils de l'étape**

Les méthodes utilisées à cette étape d'information/sensibilisation de la population sont les animations villageoises et les visites inter-villageoises. Tous les outils traditionnels et modernes disponibles au niveau local peuvent être utilisés à savoir :

- les radios locales ;
- le crieur public ;
- la bouche à oreille ;
- la lettre d'information ;
- etc.

Ces animations permettent à la population de faire le point sur la démarche qui va être adoptée et de définir la responsabilité des différentes parties prenantes au processus de planification locale.

Ainsi à l'issue de cette étape, les différents acteurs du développement local sauront partagé les acquis suivants :

- qu'est-ce qu'un plan de développement local ?
- pourquoi en faut-il pour une collectivité territoriale ?
- comment sera-t-il élaboré
- qui est responsable de son élaboration.
- pourquoi et comment les citoyens doivent participer au processus ?
- qu'attend-on de la participation des populations ou des représentants ?
- comment seront choisis les représentants aux différents niveaux de planification remontante ?

Enfin présenter l'image sur la réunion dans la commune et encourager les participant(e)s au commentaire du dessin.



*Note au formateur ou à la formatrice :*

*Présenter l'image du Conseil Communal en réunion et poser la question suivante : « Que voyez-vous sur cette image? » ou « Qu'est-ce que cette image représente selon vous? ». Recenser les réponses et dire que ce dessin illustre un Conseil Communal en réunion, il pourrait s'agir d'une réunion de planification.*

## **Etape 2 : Diagnostic technique ou externe**

Ce guide, contrairement à la plupart de ceux utilisés actuellement, a fait le parti pris de consacrer une importance particulière à l'étape de l'étude diagnostique en se fondant sur le credo que l'on ne peut pas élaborer un bon plan de développement durable sans un diagnostic pertinent et approfondi.

Ainsi, après l'étape de sensibilisation vient celle du diagnostic technique. Elle vise à constituer une base de données pour faciliter et préparer le diagnostic participatif. Elle est appelée aussi diagnostic externe.

### **Le contenu**

Cette étape est réalisée par les partenaires et structures d'appui au développement local. Le résultat de ce diagnostic technique est la vision technique et scientifique de la situation de la zone de développement. La population a un rôle de pourvoyeur d'informations (savoirs et savoirs faire

locaux) à cette étape dans la mesure où l'activité principale consiste en la collecte de l'information et son analyse.

Ainsi l'obligation est faite aux techniciens d'effectuer un diagnostic et de le discuter avec les populations dans le respect des choix de décision de celles-ci. Ecouter, appuyer dans un processus participatif ne signifie ni raïveté, ni grève de zèle et les connaissances acquises du milieu doivent éviter de tomber dans un certain nombre de pièges et/ou de répéter des erreurs vécues ailleurs. Une note détaillée sur le diagnostic rapide est présentée en annexe 1.

Le diagnostic technique comprend trois moments essentiels :

- la collecte des données qui consiste à rassembler toutes les données de base disponibles sur le terroir (rapports, cartes, photo-aériennes, connaissances spécifiques des personnes ressources etc). L'analyse des liens entre ces données permet d'avoir une connaissance dynamique du terroir villageoise et/ou de la zone de développement et de faire des hypothèses sur son évolution.
- La confrontation avec le terrain consiste à vérifier les hypothèses de départ en organisant des sorties sur le terrain pour vérifier les résultats collectés et pour administrer un questionnaire et/ou des interviews auprès des personnes ressources et des populations.
- Le diagnostic des systèmes de production : cette composante du diagnostic technique consiste à analyser le fonctionnement des exploitants agricoles et des systèmes de production du terroir pour faire l'état de la base productive en tant que substrat pour toute planification d'un développement local durable.

### **Etape 3 : Diagnostic participatif ou diagnostic conjoint**



*Note au formateur ou à la formatrice :*

*Présenter l'image de l'arbre et demander de le commenter. Ensuite, dire que ce dessin illustre le problème (le tronc), ses causes (les racines) et ses conséquences (le feuillage). Le diagnostic doit permettre de bien apprécier tous ces aspects.*

Le diagnostic participatif ou diagnostic conjoint est l'étape d'analyse du terroir et/ou de l'espace communal avec les populations pour cerner les problèmes clés mais aussi les potentialités de développement. Ces éléments contribuent à aiguïser la prise de conscience des populations face à leur milieu et à indiquer les orientations de développement à moyen/long terme et les actions à engager dans le plan de développement local.

Le diagnostic est une partie intégrante et déterminante de tout processus de planification.

### **La démarche d'élaboration du diagnostic participatif**

Les différentes activités à mener au cours de cette étape sont :

- communiquer les données recueillies au cours du diagnostic et les analyser avec les populations
- compléter les informations par les services techniques et autres partenaires
- synthétiser les informations (données collectées, identification et analyse des problèmes, identification, solutions déjà mise en œuvre) avec la participation des populations ;
- mettre en forme les informations collectées et préparer les rapports de restitution ;
- restituer les données aux assemblées villageoises, inter villageoises ou communales ;
- élaborer un document de base présentant :
  - ◆ la situation de départ ;
  - ◆ les contraintes/potentialités ;
  - ◆ les orientations de développement

Si au niveau du diagnostic technique, le rôle le plus important est dévolu aux partenaires techniques, au niveau du diagnostic participatif la population et leurs représentants élus, jouent le premier rôle d'analyse des contraintes et potentialités de l'espace de développement en vue de déboucher sur UN diagnostic bien intériorisé et partagé qui aboutira à des choix judicieux d'orientation en matière de développement.

### **Le contenu détaillé du diagnostic participatif**

Les éléments essentiels sont le bilan diagnostic de la situation du terroir villageois et/ou de la zone de développement à savoir:

- Problèmes, difficultés, contraintes
- Acquis positifs en matière de développement ;
- Potentialités (foncières, végétales, animales, humaines, financières, techniques, organisationnelles, apports extérieurs) etc
- Solutions déjà mises en œuvre et résultats atteints.
  - l'inventaire des évolutions récentes et tendances naturelles, doléances, besoins, attentes ;
  - les perspectives d'avenir et orientations de développement.

### **Les outils techniques et méthodologique du diagnostic**

La gamme des outils est très variée ; on peut citer entre autres ;

- les fiches de recensement des contraintes et des potentialités du terroir villageois ;

- les fiches d'analyse des problèmes en particulier la méthode de l'arbre des problèmes (voir dans les tableaux ci-dessous) ;
- les transects ;
- les série GRAAP ;
- les cartes de terroir ;
- les rapports monographiques ;
- les causeries débats sur les thèmes d'intérêt majeurs ;
- les supports audio-visuels, etc.

Les guides MDRI et CCN ont élaboré nombre de fiches techniques de recensement et d'analyse des problèmes, potentialités et solutions souhaitables qui peuvent être utilisés dans cette étape.

Ce diagnostic conjoint doit permettre de déboucher assez rapidement sur l'identification et la formulation des solutions souhaitables pour faire face aux problèmes.

### **Synthèse du processus de diagnostic**

Il s'agit de schématiser le processus de passage du diagnostic technique au diagnostic conjoint à travers la fusion des résultats de deux diagnostics (villageois et technique). La synthèse de ces deux diagnostics débouche sur une vision plus réaliste de la situation du développement local et permet de dégager les enjeux de développement qui préoccupent la population. Le processus est cyclique et itératif.

Tableaux pouvant aider dans les applications pratiques (présenter et commenter) :

#### **Le tableau de synthèses potentialités et contraintes des villages**

Domaines	Potentialités	Contraintes
Domaine 1 • •		
Domaine 2 • •		

Identifier des solutions à partir des causes et traduire des solutions en actions :

### Tableau de traduction des solutions en actions

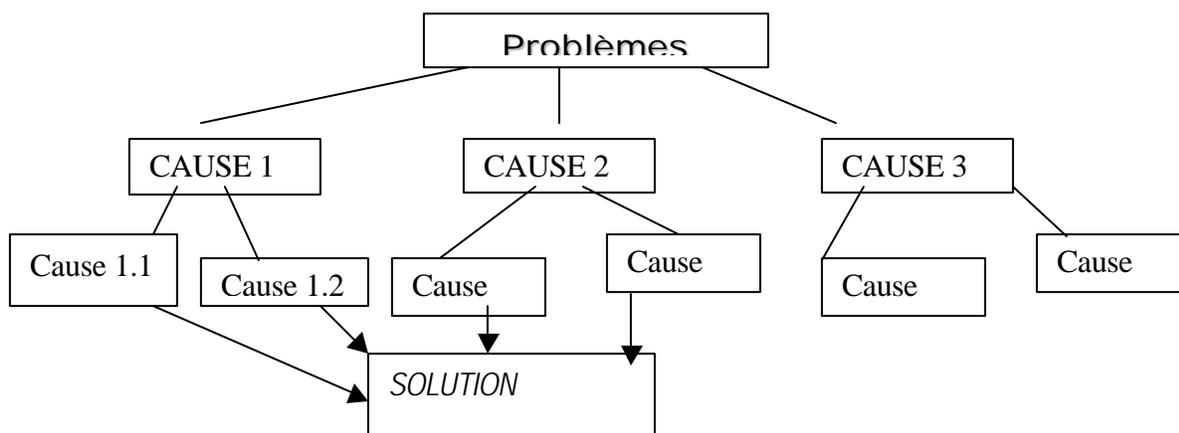
Difficultés	Solutions	Activités
Difficulté 1		
Difficulté 2		
Etc.		

### Tableau de synthèse et potentialités des villages

Domaines	Potentialités	Contraintes	Villages
Domaine 1 • •			
Domaine 2 • • •			

Prioriser les problèmes à l'aide d'un diagramme d'identification des problèmes prioritaires comme suit :

### Arbre des problèmes / diagramme d'identification des problèmes prioritaires



### Tableau de recensement des difficultés de la commune

Villages → Difficultés ↓	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7
D1							
D2							
D3							
D4							

### Tableau de groupage selon les domaines d'activités les problèmes prioritaires, les solutions et les zones d'interventions

Domaines d'activités	Problèmes prioritaires	Solutions	Villages d'intervention
<b>Socio-économiques</b>			
Education			
Santé / hydraulique			
Socioculturelles et sportives			

### Tableau de classification des difficultés suivant les niveaux de compétence

Niveau de compétence → Difficultés ↓	Village	Commune	Cercle	Region	Nation
D1					
D2					
D3					
D4					
D5					

#### Etapes 4 : Réalisation des actions d'accrochage

Les guides MDRI et CCN utilisent entre autres critères de programmation des actions. L'urgence est à l'antipode de la planification qui est un effort de prévision et de prévention ; les planifications ne disent-ils pas que « quand c'est urgent c'est trop tard ».

Toutefois ces situations d'urgence correspondent à des préoccupations importantes des communautés. Ainsi dans la démarche de planification locale

préconisée ici, cette étape va permettre de programmer quelques actions d'urgence que nous préférons intituler d'accrochage pour consolider l'intérêt, la mobilisation des populations responsables du processus.

### **Contenu de l'étape**

La réalisation des actions d'accrochage (puits, micro-barrages, poste de santé, école) instaure des accords de collaboration entre les structures d'appui au terroir et les communautés villageoises et permet aux techniciens de se faire une idée de l'auto promotion des groupes à la base. Cette étape permet de mesurer les capacités réelles de la communauté villageoise en matière d'organisation et de confirmer les éléments du diagnostic technique en observant la population sur le chantier.

### **Les méthodes et les outils**

Pour déterminer les actions d'accrochage, les techniciens, à partir des besoins exprimés par la population, retiennent de concert avec elle, les actions les plus urgentes. C'est là que l'analyse des besoins a une importance capitale, car, elle permet d'identifier les problèmes ressentis et exprimés par les populations.

## **Etape 5: Elaboration du schéma global concerté d'aménagement du territoire 12 (sur 10 ans ou plus).**

### **But et fonctions**

Il constitue un cadre de référence pour la formulation de plans pluriannuels de développement local.

Le schéma permet de disposer d'un cadre de zonage et de réglementation de l'utilisation des ressources naturelles (sol, eaux et couvert végétal etc) permettant des choix judicieux des projets d'aménagement et d'exploitation.

### **Contenu**

Il comprend les principaux résultats diagnostic (spatio-temporel) issus de la synthèse des deux formes de diagnostic sous forme d'analyse :

- des réalités physiques ;
- du milieu humain ;
- des activités économiques ;
- du niveau d'organisation, de fonctionnement et d'équipement de l'espace de développement.

Ensuite, on essaie de d'établir la problématique générale de la zone de développement local et on arrête les grandes options 13 et les différentes scénarios 14.

Enfin, on dégage les orientations générales, les axes stratégiques et les objectifs généraux, sectoriels, spatiaux et les grands domaines d'actions.

## **Outils**

Il existe une panoplie d'outils. Certains sont très simples, d'autres très élaborés. Leur utilisation dépend du contexte, du temps et des moyens mis à la disposition des experts. Les différents outils peuvent être:

- des tableaux statistiques ;
- des cartes thématiques ;
- des photos aériennes ;
- des études sectorielles ;
- des projets structurants implantés localement ;
- des cartes des équipements socio-éducatifs et socio-sanitaires ;
- etc.

## **Etape 6 : Elaboration du plan de développement local**

A partir des axes stratégiques du schéma global concerté d'aménagement un plan de développement sera élaboré avec la communauté pour trouver les solutions aux problèmes dans un horizon de 3 ans. Les pratiques observées sur le terrain relevant davantage de la programmation. Cette étape prend pour acquis les caractéristiques, démarche et outils de l'étape 3 « journées de concertations / consultation intercommunautaire » et surtout de l'étape 4 « Atelier communal de planification » du guide MDRI. Ces propositions doivent être considérées comme des éléments d'amélioration de ces acquis.

## **Le contenu**

Pour résoudre chaque problème ou groupe de problèmes, des interventions sous forme d'actions dans des domaines prioritaires s'imposent ; l'ensemble des actions à entreprendre dans le plan de développement peut être organisé dans deux cadres typologiques.

## **Typologie des actions de développement selon leur nature à savoir**

- les actions structurantes du développement, à spectre large et à impact durable ;
- les micro-actions de soutien

## **Les actions structurantes du développement**

Cette composante va comporter entre autres, les groupes d'action suivantes :

- la diversification des productions
- la conservation des eaux et du sol, de la défense et restauration des sols (CES/DRS)
- l'amélioration des bas-fonds simples ;
- les périmètres maraîchers ;
- l'aménagement des avals de barrage ;
- les retenues d'eau ;
- le reboisement villageois ;
- les infrastructures de communication et d'échanges ;
- les infrastructures socio-sanitaires et éducatifs ;
- etc.

## **La composante micro-actions de soutien**

Cette deuxième composante du plan va comporter quatre groupes de projets :

- les petits projets d'appui au développement financés par le crédit rural tels que :
  - les unités économiques (banque de céréales, moulins, boutiques etc.) et l'achat de matériels et d'intrants de production (animaux de trait, engrais, pesticides, produits vétérinaires, embouche bovine etc.) ;
- L'équipement rural va concerner :
  - L'hydraulique villageoise (puits, forages)
  - Les fosses fumières,
  - Les infrastructures sociales (postes de santé, école etc.)
- La formation : la responsabilisation des paysans dans des domaines aussi complexes que la gestion de l'espace et des unités économiques nécessite l'information et la formation. C'est pourquoi une action prioritaire et intégrante du plan sera la formation
- Le genre et développement : des actions spécifiquement orientées vers les groupes marginalisés (femmes, jeunes filles, vieux, jeunes etc.) seront initiées dans le plan de développement local.

### **Typologie des actions de développement selon les niveaux institutionnels de gestion**

**L'approche modulaire de la programmation** du développement régional et local a été définie en 1987 par le Séminaire de GAO. A l'époque quatre modules avaient été retenus dans le cadre de la planification décentralisée. La logique qui a présidé à ce découpage reste valable avec la mise en œuvre effective de la décentralisation. Aussi dans ce guide de planification locale il est proposé d'adapter les modules au nouveau contexte institutionnel de la décentralisation.

Ainsi dans le cadre de la programmation on retient :

- **les projets strictement locaux (module 1)** initiés par un village ou un nombre limité de villages et exécutés au niveau local par des acteurs locaux avec l'appui éventuel des autorités communales des ONG, des projets d'appui et/ou des services techniques déconcentrés. Ce type de projets, basé sur les besoins et les ressources locales, constituent la matière première pour les comités de développement villageois (CDV) ou les comités de programmation à la base (CPB) selon le dispositif institutionnel du PACR-T ;
- **les projets locaux complexes (module 2)** initiés par les autorités communales et intercommunales (cercles) à partir des besoins intercommunautaires mais surtout des actions transversales favorisant l'exécution et/ou l'amplification de l'impact des projets du module 1. A ce niveau l'appui des services techniques déconcentrés et autres projets d'appui s'avère d'un intérêt primordial particulièrement pour les projets intercommunaux gérés par les commissions intercommunales (CIC/PACR-T) et/ou les Conseils de Cercle ;
- **les projets régionaux (module 3)** c'est-à-dire conçus et gérés au sein de la Région par les Assemblées Régionales. Ces projets doivent découler de stratégies de développement régional élaborées sur une base de concertation et de participation avec les autres collectivités décentralisées de base. Il s'agira de projets structurant de niveau régional et/ou inter-cercles, mesures de coordination favorisant l'exécution des projets locaux (M1 et M2) et d'actions d'accompagnement favorisant une meilleure insertion des projets nationaux intervenant dans la région. La collaboration étroite entre les services de planification régionale, les services techniques sectoriels déconcentrés et les organes délibérant régionaux (assemblée régionale) dans le cadre des comités régionaux d'orientation présidés par les Hautes Commissaires, est la clé du succès de programmation.
- **Les projets nationaux localisés dans les régions (module 4)** : il s'agit de projets conçus, préparés et gérés au niveau national par les services ou départements sectoriels. Ce module a été ajouté à la préoccupation de planification locale du fait que les projets qui le composent s'exécutent au niveau régional et local avec un impact très important dans l'espace d'une ou plusieurs collectivités territoriales d'où la nécessité de leur prise en compte dans toute programmation et évaluation des plans locaux de développement.

De manière générale, l'introduction ou la réintroduction de l'approche modulaire dans le système de planification locale aurait deux impacts majeurs en termes d'amélioration.

- Tout d'abord, il permettra, s'il est bien appliqué à chaque niveau, certainement mieux que n'importe quel mécanisme administratif/bureaucratique de coordination et de concertation, de faire face à la lancinante problématique de la mise en cohérence des produits des différents niveaux de planification décentralisée ;

- ensuite, il pourrait en résulter une optimisation ou à tout le moins une rationalisation de l'utilisation des ressources notamment financières affectés aux différentes actions. A titre d'exemple 70 à 80% des projets communaux soumis au financement de FICT/ANICT sont écoles, des centres de santé, des sièges etc. alors qu'il existe au niveau national des projets sectoriels (PRODESS, PRODEC, PDUD, etc.) qui disposent d'énormes ressources pour ces mêmes projets. En conséquence les ressources du FICT pourraient être davantage consacrées à des activités de production locale.

### **Les critères de sélection et de hiérarchisation des actions du plan de développement local**

Pour résoudre les problèmes identifiés selon des démarches participatives souvent euphoriques, un nombre important d'actions souhaitables sont proposées, mais du fait du caractère limité des moyens face aux besoins illimités exprimés par la population, la nécessité s'impose d'opérer des choix d'où le recours aux critères de sélection et d'hiérarchisation. Les critères de sélection des actions (passages des actions souhaitables aux actions possibles) sont les suivants :

#### **Le critère relatif aux moyens que requiert l'action**

Dans ce critère on considère :

- l'origine des moyens (locaux extérieurs) ;
- leur volume ;
- le coût (élevé ou faible) ;
- la complexité ou la simplicité de leur utilisation

#### **Le critère de portée multi-sectorielle de l'action**

Des actions peuvent avoir des impacts sur toute la population de la zone et concerner tous les secteurs d'activités ou un groupe isolé, un secteur donné. Toutes ces particularités sont notées pour distinguer ce qui fait l'unanimité.

#### **Le caractère prioritaire de l'action**

Le caractère prioritaire d'une action résulte, de la gravité du ou des problèmes que l'action veut résoudre et de l'impact attendu de la solution envisagée sur les problèmes.

#### **Le critère de l'ampleur des effets d'entraînement de l'action**

Ce critère est relatif aux effets d'entraînement que peut avoir une action sur d'autres secteurs, ou son aspect structurant l'économie locale du terroir.

Sur la base de ces critères et en leur appliquant la méthode des scores (pondération et notation avec la participation de tous les acteurs) un premier classement des actions à inscrire au plan de développement local est opéré.

Les significations de ces critères sont présentées dans l'encadré ci-dessous :

**Faisabilité socioculturelle** : va-t-elle contre les mœurs et les atouts locaux ?

**Faisabilité technique** : est-elle facile à exécuter par les paysans moyennant une petite formation/ démonstration et / ou un appui des partenaires techniques.

**Faisabilité/Viabilité économique** : procure-t-elle un rendement / revenu acceptable pour le paysan moyen ? Son coût est-il à leur portée ?

Y a-t-il des engagements clairs et contrôlables sur les modes de répartition et d'affectation des fonds (engagements de la part) de l'organisation chargée de l'exécution de l'action et des groupes cibles d'une part et leur capacité de gestion financière et comptable d'autre part ?

**Faisabilité écologique** : produit-elle des impacts positifs sur l'environnement local ou est-elle compatible avec lui ?

**Faisabilité institutionnelle / organisationnelle** : Existe-t-il les capacités pour la mise en œuvre de l'action ou est-il prévu l'appui du projet pour accroître ou renforcer les capacités de la structure responsable de l'exécution de l'action ?

La structure chargée de l'exécution et les groupes cibles sont-ils en mesure de poursuivre de manière autonome l'action ?

**Délai pour profiter aux bénéficiaires** : Court ? Moyen ? Long ?

**Productivité** : soutenue

**Équité** : à la portée de tous ? Non discriminatoire ?

**Durabilité à long terme** : Peut-elle être poursuivie par les paysans / populations après retrait du projet ou des services techniques ? Peut-il être attendu que les résultats obtenus avec la réalisation de l'action (avantages pour les bénéficiaires) pourront être maintenus lorsque l'appui fourni par les partenaires viendra à terme.

L'application systématique et rigoureuse de ces critères de sélection à l'univers des actions envisagées pour le programme pluriannuel local permet d'en sélectionner les meilleurs et de les prioriser selon les scores atteints.

### **La programmation des actions**

Si nous rappelons la définition de la programmation comme consistant à préciser les meilleures conditions pour l'exécution physique et financière des actions du plan de développement local, la séquence doit tenter, à travers les procédures,

méthodes et outils appropriés, de répondre au moins aux six (6) questions suivantes parmi d'autres :

- |                       |   |
|-----------------------|---|
| - Quoi faire ?        | Formulation précise de la fiche d'action/projet   |
| - Pourquoi le faire ? | Formulation des objectifs visés par l'action  |
| - Où le faire ?       | Localisation au niveau en charge de la gestion de l'action                              |
| - Combien ?           | Estimation globale du coût de l'action  |
| - Quand le faire ?    | Détermination de l'année de réalisation dans le cadre du plan triennal de développement |
| - Qui finance ?       | En précisant les sources locales, nationales et/ou extérieures                          |

Les guides de planification communale (MDRI, PDESC, PACRM-M, etc.) proposent une grande diversité de fiches et d'outils de programmation des actions à l'étape 4 (atelier communal de planification). Les outils relatifs à l'identification des solutions envisageables, à la détermination et à la priorisation des actions réalisables, aux tableaux de programmation triennale et annuelle, aux fiches budget annuel et plan de financement, au chronogramme et à la fiche d'action, peuvent-être, selon les cas, utilisés dans le cadre du présent guide.

Toutefois, nous ne retiendrons ici que deux supports instrumentaux essentiels dont l'utilisation optimale sera fonction de la qualité des fiches de projets /actions rigoureusement sélectionnées et élaborées. Il s'agit d'un tableau de programmation spatio-temporelle et d'un tableau de programmation financière.

Comme on peut le constater les deux tableaux de programmation permettant de répondre aux six (6) questions initialement posées ?

Ainsi les deux supports correctement remplis permettront de procéder à l'élaboration détaillée de l'action, à la répartition des responsabilités entre les différents acteurs ainsi qu'à l'établissement de différents protocoles d'accord et de contrats pour la mise en œuvre des actions et partant du plan de développement local.

Une bonne programmation est la condition majeure d'une bonne exécution du plan.

### **Etape 7 : mise en œuvre /exécution du plan de développement local**

La bonne ou mauvaise exécution du plan dépend certainement de la rationalité et de la clarté qui ont guidé son élaboration dans ses diverses phases. Mais ce qui est déterminant pour l'atteinte des objectifs c'est bien le comportement, les attitudes et la motivation des agents économiques internes vis-à-vis de ces objectifs d'une part et d'autre part les situations conjoncturelle et structurelle internes et externes qui peuvent influencer fondamentalement l'action des agents

économiques internes. C'est là que l'on voit toute l'importance qui doit être accordée aux mesures d'exécution du plan et la souplesse dont elles doivent faire l'objet pour s'adapter aux situations changeantes.

### **Les mesures d'exécution ou d'accompagnement du plan**

Une fois les buts et objectifs du plan déterminés, la stratégie élaborée, les projets sélectionnés et les programmes établis, la planification rentre dans sa phase d'exécution.

Cette exécution qui est le fait des acteurs locaux, ne se fait pas de façon automatique et il importe que diverses mesures soient prises pour pousser les exécutants vers la réalisation des objectifs assignés au plan de développement local.

Il est remarquable d'observer qu'actuellement, toutes les collectivités territoriales ont élaboré leur plan de développement local et les différentes autorités locales donnent l'impression d'avoir terminé leur boulot et attendent que les actions se déclenchent sous la houlette d'un messie.

L'ensemble de ces mesures est dit d'accompagnement ou d'exécution. IL n'existe pas d'approche systématique pour la définition des mesures d'accompagnement. Celles-ci doivent être conformes à la réalité socio-économique et culturelle de chaque localité et de chaque plan.

De façon générale, la réalisation d'une action suppose que les acteurs en cause connaissent son existence et ses objectifs, sachent qu'elle est réalisable par eux, veuillent bien la réaliser et disposent des moyens permettant sa réalisation.

C'est pourquoi les premiers types de mesures seront des mesures d'informations générales ayant pour but de présenter le plan de développement local. On peut parler de mesure de vulgarisation pour que tous les acteurs s'approprient le plan.

Ensuite viendront les mesures d'informations spécifiques qui auront pour but de définir pour chaque type d'agents sa situation de départ, de lui montrer la voie à suivre, les facteurs favorables et les obstacles à son action pour arriver à la situation souhaitée ou envisagée par le plan de développement local. Ceci permettra aux agents de prendre conscience des possibilités réelles d'amélioration de leur situation à partir de leur action propre (auto-développement local).

Les mesures d'information peuvent s'avérer parfois insuffisantes pour déclencher les actions inscrites dans le plan. Il faut alors envisager pour les compléter soit **des mesures incitatives** pour susciter l'intérêt des agents, soit **des mesures d'autorité, légale et positive** soit enfin **des mesures d'assistance** pour mettre à la disposition des acteurs les moyens complémentaires nécessaires à la réalisation des actions particulièrement en termes de formation et de

renforcement des capacités de l'ensemble des acteurs locaux et pas seulement des élus et des populations.

### **Les supports des mesures d'accompagnement**

L'existence des mesures d'accompagnement suppose l'existence d'un support qui les conçoit, les met en application, les suit et évalue leurs effets.

Dans les cas d'espèces de la planification locale, cette responsabilité incombe aux collectivités territoriales. Elles doivent se faire appuyer par les cadres déconcentrés.

### **Le suivi d'exécution**

Au moment de l'élaboration du plan un certain travail de programmation a été fait (affectation dans le temps et dans l'espace des ressources financières, matérielles et humaines consacrées aux divers projets retenus) et les résultats des programmes sont sensés permettre d'atteindre les objectifs quantitatifs et qualitatifs du plan de développement local.

Le suivi d'exécution a pour but de mesurer à travers les opérations distinctes (projets, programmes sectoriels et zonaux) si les réalisations ont été conformes aux prévisions.

Le suivi d'exécution doit aboutir à la mesure des écarts entre réalisations et prévisions et l'analyse approfondie des causes des écarts. Ceci permet de procéder aux ajustements nécessaires.

Le suivi d'exécution doit se faire de façon **périodique et rapide**. Généralement tous les 3 mois et à la fin de chaque année du plan.

Les outils utilisés par les services de planification pour assurer ce suivi sont des fiches sur l'état d'avancement de l'exécution des projets et programmes qui sont remplies par les organes en charge de l'exécution du plan (autorités des collectivités territoriales) en collaboration avec les agents d'appui conseil et des visites sur les chantiers des projets.

Le suivi d'exécution, préféré au concept plus conventionnel de contrôle d'exécution, est un rouage fondamental du processus de planification mais c'est également l'étape la plus délicate et la plus difficile. Le suivi d'exécution dans un contexte d'apprentissage de la planification doit avoir une fonction pédagogique importante et se fixer comme finalité l'amélioration continue des capacités des nouveaux acteurs de la décentralisation.

## Les ajustements

Comme nous l'avons déjà dit, les ajustements résultent du contrôle d'exécution qui aura permis de calculer les écarts entre réalisations et prévisions et l'analyse de leurs causes.

Compte tenu de l'importance de ces écarts de l'objectivité des causes qui les ont engendrés, les instances de planification locale analyseront toutes les composantes du plan (objectifs projets et programme, mesures d'accompagnement) pour voir ce qu'il y a à corriger pour donner au plan un caractère plus réaliste en fonction de l'expérience de l'année d'exécution.

Par ailleurs, ces ajustements, au fur et à mesure de l'exécution du plan, permettent d'intégrer dans les programmes futurs l'évolution imprévisible de la conjoncture.

Aussi, dans la phase de démarrage des systèmes de planification locale au Mali, il importe d'avoir un dispositif institutionnel qui puisse soutenir tout le processus de planification dans toutes ses phases (élaboration, exécution, suivi-évaluation) et dans son interactivité.

Le dispositif institutionnel ci après, mis en place par le PACR-Tombouctou, pourrait inspirer toutes les collectivités territoriales pour une utilisation du guide de planification locale proposée par le PRECAGED.

L'étude sur la planification locale a montré qu'une des plus grandes contraintes à la mise en œuvre des actions et plans de développement, au delà de toute méthodologie, méthodes et outils, est l'extrême pauvreté des populations qui sont en position d'assistés et attendent tout pouvoirs publics et de l'aide étrangère. Elles sont incapables de contribuer de manière significative aux recettes locales et de mobiliser les ressources internes pour le plan.

De manière générale, l'exécution des actions de développement local nécessite des moyens humains, techniques et financiers souvent importants. A titre illustratif, la commune de Diafarabé a un programme triennal de 2 081 350 000 F CFA avec 1 seul projet de 1 400 000 000 soit 67% de l'enveloppe globale. Quelle chance de mobiliser et de maîtriser un tel investissement ?

Au Mali les textes de la décentralisation ne prévoient pas d'attribution de compétences spécifiques en matière de gestion, pour les communautaires (chefs et conseillers des villages) de réalisation et ou encore moins pour les organes villageois créés à cet effet, alors que nous savons que la maîtrise d'ouvrage de la quasi-totalité des actions de développement à la base sont confiés aux villages.

Les formes les plus fréquentes d'organisations villageoises pour la mise en œuvre et la gestion des actions de développement sont les associations locales, les comités de développement villageois, les groupements divers.

Ces organisations sont régies par des textes, statuts et règlements intérieurs très épars ce qui, est souvent source de duplication, confusion voire de conflits.

L'organisation pour l'exécution des projets à travers comités techniques, comité de gestion, bureaux, etc. se heurte aux insuffisances suivantes :

- Inexpérience des différents organes en matières de responsabilisation au niveau de la gestion des projets et actions;
- Manque de formation des agents d'encadrement ;
- Micro-projets souvent inadaptés par rapport aux besoins réels mais acceptés par les populations comme à défaut de mieux (précarité extrême);
- Disparités importantes dans les textes régissant les organes de développement local.

### **Etape 8 : Suivi-évaluation des plans de développement local**

Comme cela a été annoncé plusieurs fois dans ce document la planification, conçue comme un processus cyclique en trois grandes phases (élaboration, exécution, suivi-évaluation), trouvera en l'activité de suivi évaluation la source de son renouvellement, du renforcement de son efficacité, de son efficience et de son bien fondé.

Ainsi, l'étape de suivi-évaluation sera aussi importante que les précédentes, surtout dans la jeune expérience de planification locale du mali même si l'intention n'est pas ici d'en faire un développement théorique imposant dans le présent guide. Le suivi d'exécution, abordé à l'étape précédente et l'évaluation sont deux processus distincts mais interdépendants.

C'est pourquoi l'on parlera ici d'un système intégré de suivi-évaluation fondé sur la complémentarité des informations générés par l'un ou l'autre sous système. Le suivi fournit les informations de base à l'évaluation qui en retour fournit au suivi les éléments d'explication et d'appréciation des phénomènes observés sur le terrain pour améliorer l'exécution des projets et programmes. Dans le contexte actuel de la planification locale au mali, un dispositif de suivi-évaluation, même sommaire, aura une fonction pédagogique importante auprès des collectivités territoriales en termes de responsabilisation et de formation les acteurs locaux sur la base des leçons tirées de leurs propres actions de développement.

Le suivi-évaluation ne se limitera pas seulement à vérifier et/ou contrôler l'exécution des activités physiques prévu dans le plan mais induira une implication effective des différents acteurs dans le déroulement des actions et le développement d'une prise de conscience réelle de l'appropriation des résultats

(succès et échecs) qui en découlent. Le suivi-évaluation des plans de développement local va permettre aux acteurs d'identifier à temps les blocages et les défaillances dans la mise en œuvre des projets, actions et mesures d'accompagnement. La finalité du système étant de permettre aux différents acteurs de prendre les décisions et mesures correctives à temps et de manière efficace.

### **Activité 3 : Exercice d'application**

Durée estimée : 2 heures

- 1) Demander aux participantes et participants de se diviser en petits groupes par commune et d'appliquer chaque phase de la planification en situation réelle. Il s'agit de faire un essai. Si l'information nécessaire n'est pas disponible, il faut simplement dire de quelle information il s'agit et où devrait-on la trouver.
- 2) Après les travaux en petits groupes, demander à chaque rapporteur de venir restituer les résultats de leurs discussions. Les membres des autres petits groupes pourront poser des questions et faire des commentaires dans le sens d'une meilleure compréhension de ce qui a été présenté.
- 3) Faire des commentaires généraux et tirer les leçons de l'exercice par rapport à l'intérêt de l'exercice, aux difficultés auxquelles on pourrait être confrontée sur le terrain, et à l'apport de la démarche participative. Conseiller la poursuite de l'exercice après la formation.

#### **Activité 4 : Synthèse et conclusion**

Durée estimée : 5 minutes

Rappeler les principales activités de la session notamment la définition et l'importance de la planification, ses différentes phases et son intérêt pour une commune ou une communauté.

**Annexe :**

Modèle d'avis de réunion du conseil communal

<b>MINISTERE DE L'ADMINISTRATION TERRITORIAL</b>	<b>REPUBLIQUE DU MALI</b>
<b>ET DES COLLECTIVITES LOCALES</b>	<b>Un Peuple-Un But-Une Foi</b>
-----	
<b>REGION DE KOULIKORO</b>	
-----	
<b>CERCLE DE DIOILA</b>	
-----	
<b>COMMUNE DE..</b>	
	A
	M.....
J'ai l'honneur de vous convier à la session extra ordinaire du conseil communal qui se tiendra le.. à partir..... dans la salle de réunion de la Mairie de .....	
Ordre du jour	
.	
.	
Je vous prie de bien vouloir agréer M..... , l'expression de mes considérations le plus distinguées.	
Ampliation	
Archive Mairie	
....., le ../. 2000	
Le Maire de la commune de : .....	

## **Session 6.3. : MOBILISATION ET GESTION DES RESSOURCES**

---

### **Objectifs andragogiques :**

Au terme de la formation, les participantes et participants seront capables de :

- Elaborer des stratégies de mobilisation et d'utilisation des ressources
- Connaître les dispositions légales en matière de gestion des ressources (naturelles, matérielles, humaines, financières)
- Identifier et comprendre les rôles et responsabilités des élu(e)s dans la gestion communale
- Elaborer des stratégies de participation des femmes
- Esquisser un plan de développement local

### **Contenu :**

- Identification des ressources
- Mobilisation des ressources
- Gestion des ressources

**Durée :** Cinq heures et demie (5 heures 30 minutes).

### **Méthodes d'apprentissage :**

- Exposé introductif
- Brainstorming
- Exploitation documentaire (textes en vigueur)
- Témoignages de personnes expérimentées
- Travaux en petits groupes

### **Principales activités :**

Activité 1 : Introduction de la session

Activité 2 : Ressources humaines

Activité 3 : Ressources matérielles

Activité 4 : Ressources financières

Activité 5 : Processus d'élaboration du budget communal

Activité 6 : Synthèse et conclusion

### **Matériel et supports de formation :**

- Manuel de formation
- Textes législatifs
- Dessins d'illustration
- Audio cassette

## Activité 1 : Introduction de la session

Durée estimée : 5 minutes

1. Introduire la session en présentant les éléments ci-après :

- L'objectif
- Le contenu
- La méthodologie
- Les principales activités
- La durée totale estimée et
- Le matériel et les supports nécessaires

2. Demander aux participantes si elles ont des commentaires ou des questions. S'il y en a, il faudra y répondre avant de poursuivre. Si la question a un lien avec des aspects qui seront abordés dans la suite de la formation, il faut le signaler et donc reporter la discussion ou la réponse au moment opportun. Dans ce cas, il faut en prendre note pour ne pas l'oublier et demander à la personne qui a abordé la question de ne pas oublier de la rappeler au groupe le moment venu.

## Activité 2 : Mobilisation et gestion des ressources humaines

Durée : 30 minutes



*Conseils pour la formation!* Cette activité exige d'avoir photocopié au préalable les textes relatifs aux ressources, rôles et responsabilités dans la commune. Assurez-vous que vous disposez à l'avance de ces textes contenus dans le livret intitulé « la commune en question ».

1) Demander aux participantes et participants quelles sont les ressources humaines d'une commune. Faire un petit brainstorming et ensuite dire que toutes les citoyennes et tous les citoyens de la commune constituent ses ressources humaines.

Parmi ces ressources humaines il y a bien sûr les élu(e)s auxquels les autres citoyens confèrent des responsabilités, les agents techniques de l'état et les employé(e)s propres de la mairie.

2) Demander ensuite les différentes fonctions et responsabilités assumées par les différents acteurs en posant la question suivante : Quelles fonctions et responsabilités assurent les différents acteurs de la commune ? Après avoir recueilli les différentes réponses, compléter par les dispositions des textes.

3) Dire en guise de résumé que :

- « Les citoyennes et citoyens sont les acteurs de la commune en ce sens qu'ils sont opérateurs du développement, électeurs, etc. » (Mission de décentralisation : la commune en question)
- « Les agents techniques étatiques et employés assurent leur service de fonction publique locale » (Mission de décentralisation : la commune en question)
- « Les élu(e)s assument des responsabilités conférées par leurs électrices et électeurs et auxquels ils doivent rendre compte »

4) Demander aux participantes et participants quels sont les rôles et responsabilités (droits et devoirs) des élu(e)s en posant les questions suivantes :

- Qu'est-ce que le citoyen peut attendre de la commune ?
- Qu'est-ce que la commune peut attendre du citoyen ?
- Selon vous, quels sont vos rôles et quelles sont les responsabilités que vous devez assumer dans la commune ?
- Comment les femmes peuvent-elles efficacement jouer leurs rôles et assumer leurs responsabilités ?

Noter les réactions et ensuite faire lire et traduire par les participants le résumé portant sur ces questions dans le livret intitulé : « la commune en question ».

Donner les conseils suivants aux femmes conseillères pour une meilleure participation avec les autres :

- Connaître les missions des différentes commissions ;
- Etre membre d'une commission,
- Avoir une bonne position dans la commission,
- Etre active dans les réunions de la commission,
- Partager ses idées, les défendre avec des arguments irréfutables,
- Suivre les procès verbaux (PV) de réunions pour s'assurer de la prise en compte de ses points de vue.

5) Faire écouter la cassette audio sur le témoignage des anciennes conseillères ; Commenter les témoignages en rapport avec les rôles et responsabilités.



**Audiocassette :**

S'il y a un appareil disponible, il faut jouer le message enregistré qui correspond au témoignage des anciennes conseillères.

6) Demander aux participantes et participants de dire quels sont les rapports entre la commune et ses différents partenaires. D'abord identifier les partenaires qui sont, l'Etat, le secteur privé, les Organisations Non Gouvernementales (ONG), les organisations internationales et les autres communes.

Voici des éléments de réponses sur les relations diverses :

- Avec les services de l'Etat
  - Relations de tutelles : Contrôle de légalité,
  - Relation de conseil et d'assistance dans les domaines de la santé, de l'éducation, de l'urbanisme, des travaux publics et du développement rural
- Avec le secteur privé (opérateurs économiques, citoyens, associations et groupements d'intérêt économiques)
  - Relation de contribuables : impôts payés par les individus ou entreprises
  - Relations de clientèle : achat et passation de marches et services
  - Relation de mandataire : Assurer à la place de la commune un service public sur la base d'un contrat de concession
- Avec les ONG et les partenaires au développement
  - Relation de coopération
- Avec autres communes : coopération décentralisée, inter communalité
  - Relations de syndicalisme : association de plusieurs communes pour réaliser des ouvrages communs ou fournir un service public local

7) Réfléchir sur les stratégies de mobilisation des ressources humaines en posant la question de savoir comment mobiliser ce type de ressources. Après les réactions des participants, dire que les stratégies seront fonction des types d'acteurs telles que les assemblées générales au niveau du village, les réunions

avec les services techniques, les concertations avec les groupements de femmes

Voici un exemple de démarche à adopter par le conseil municipal

- Préparer la réunion, l'assemblée générale, la concertation : élaborer une fiche à cet effet comportant l'objectif de la réunion, le contenu (arguments de sensibilisation invitant les acteurs à s'impliquer dans la vie de la commune et particulièrement aux problèmes qui pourraient les toucher dans leur vie quotidienne
- Convoquer la réunion, l'assemblée générale ou la concertation en envoyant un avis de réunion à tous les acteurs identifiés en tenant compte de toutes les couches sociales de la communauté notamment les associations de femmes et de jeunes, les groupements villageois, les autorités villageoises
- Tenir les réunions avec les acteurs concernés en posant les problèmes
- Recueillir leurs réactions en leur demandant de définir leurs contributions ou suggestions
- Faire la synthèse des interventions et en tirer un plan d'action

Communiquer de façon régulière et transparente avec les différents acteurs notamment, ceux de la commune, constitue une stratégie de mobilisation des ressources humaines. Il faut également pouvoir motiver ces ressources d'une manière ou d'une autre par la qualité des rapports et des actions entreprises.

### Activité 3 : Mobilisation et gestion des ressources matérielles

Durée : 30 minutes

1) Dire aux participantes et participants qu'il s'agit de répondre aux questions suivantes et leur poser ces questions :

- Qu'est-ce qui peut être considéré comme ressources matérielles de la commune ?
- Quelles sont les procédures d'acquisition du matériel ?
- Quelles sont les procédures d'utilisation du matériel ?
- Quel système d'entretien et de renouvellement du matériel ?

2) Après les réactions, dire que chaque commune va avoir ses besoins propres en matière de matériel et aussi des spécificités dans la gestion. Cependant, on peut donner des exemples de matériels au niveau d'une mairie :

- Le matériel et le mobilier de bureau (tables, chaises, lampes de table, fauteuil, armoires, téléphone, etc.)
- Le matériel roulant (voitures, motos, vélos, machine bull, etc.)
- Les locaux (les bâtiments, bureaux, magasins, etc.)
- L'équipement (climatiseurs, ventilateurs, brasseurs d'air, réfrigérateurs, télévision, magnétoscopes, ordinateurs, fax

La gestion du matériel exige que chaque matériel soit répertorié et enregistré avec les informations comme :

- La nature du matériel
- La date et le prix d'acquisition
- Le numéro de série s'il y en a un
- La localisation ou l'utilisateur
- Le contrat d'entretien s'il y en a
- L'amortissement
- Autres

## Activité 4 : Mobilisation et gestion des ressources financières

Durée estimée : 4 heures 20 minutes

*Conseils pour la formation!* Cette activité exige d'avoir les textes réglementaires relatifs aux ressources financières notamment la loi N° 93-008, 95-034

1) Dire qu'il s'agit de répondre aux deux questions suivantes :

- Quelles sont les sources de financement des communes ?
- Quelles sont les stratégies de mobilisation des fonds (ne pas oublier de mentionner au passage les possibilités avec Internet) ?

2) Procéder par un brainstorming à l'identification des sources de financement : Poser la question suivante : Qui peut citer les sources de financement des activités de la commune ?

Recueillir les réponses et ensuite les compléter au besoin par les réponses ci-dessous :

- Appui budgétaire de l'Etat (subventions de fonctionnement et d'investissement qui accompagnent les compétences transférées)
- Ressources fiscales (impôts et taxes, locaux et nationaux transférés)
- Emprunts
- Dons et legs
- Valorisation du patrimoine foncier
- Subventions extérieures (fonds provenant des partenaires)
- Jumelage avec d'autres villes et communes

3) Ensuite, aborder les stratégies de mobilisation des ressources financières. Après avoir posé la question aux participantes et participants, il faut partager avec eux les stratégies suivantes :

- S'appuyer sur les chefs de villages pour collecter des impôts et taxes
- Mettre en place une équipe de sensibilisation des villages composée de régisseurs et deux adjoints
- Organiser des rencontres de sensibilisation avec différents partenaires autour du plan de développement
- Elaborer et soumettre des requêtes de financement

Il faut souligner que pour obtenir l'appui financier de certains partenaires financiers il y a lieu de formuler une requête de financement qui décrit les projets dans éléments constitutifs tels que les objectifs, les résultats attendus, les activités, les stratégies, le plan d'action, le budget et une présentation de la commune et de ses capacités.

4) Faire témoigner des anciens conseillers ou anciennes conseillères sur la mobilisation et la gestion des ressources financières.

5) Préciser aux participantes qu'il s'agit dans la gestion des fonds de la commune de faire respecter les principes régissant la transparence dans les transactions financières et la gestion des fonds. La commune doit avoir un système comptable.

6) Dire aux participantes et participants que mobiliser des fonds et les gérer doit se faire en fonction de projets clairement formulés. C'est pourquoi, il est important de savoir formuler des projets avec des budgets élaborés. Dire que les conseillers communaux peuvent toujours se faire aider par des personnes ressources pour élaborer leurs projets.

## Activité 5 : Processus d'élaboration du budget communal

Durée estimée : 2 heures



Conseil aux formatrices/formateurs: Cette session traitera de la procédure d'élaboration du budget et non de l'élaboration proprement dite du budget communal.

### Démarche

1) D'entrée de jeu, dire aux participantes et participants que le budget communal est basé sur le plan de développement de la commune et se compose de ressources et de charges.

2) Procéder par un brainstorming en posant aux participantes et participants la question suivante : qu'est-ce qu'une ressource et qu'est-ce qu'une charge? Après le recueil des différentes réponses, formuler une définition simple et correcte assortie des différentes propositions de définitions des deux termes.

3) Ensuite dire aux participantes et participants que l'élaboration du budget connaît deux grandes étapes : Elaboration du budget primitif, modification du budget primitif (Elaboration du budget additionnel)

4) A l'aide d'exposés, procéder aux explications des deux étapes :

- Dire aux participantes et participants que la première étape (élaboration du budget primitif) connaît trois sous étapes : élaboration du projet de budget, adoption du projet de budget, approbation du budget par l'autorité de tutelle.
- Les intervenants à la sous étape « élaboration du projet de budget » sont le maire, le secrétaire général, le chef de service financier (s'il en existe), le receveur-percepteur, le chef de centre des impôts, les personnes-ressources, les conseillers communaux, les chefs de villages, de fractions ou de quartiers et leurs conseillers, les conseillers des communautés de base, les populations de la commune.
- Dire aux participantes et participants que chaque sous étape se déroule selon différentes phases et que la sous étape d'élaboration du projet de budget suit des phases qui sont présentées ainsi qu'il suit :

Collecte des informations relatives à la commune et indispensables pour faire une première estimation des recettes et dépenses prévisionnelles de la commune basée sur les objectifs et priorités du plan de développement communal.

Cette collecte est assurée par le maire ou la commission des finances si elle existe et le secrétaire général auprès des représentants de la population (conseillers communaux, chefs et conseils de village, de fraction, et de quartiers, organisations professionnelles etc.) des demandes de réalisation d'équipement.

Les informations à collecter sont relatives aux données financières connues et fiables, (comptes administratifs de l'exercice précédent et état d'exécution du budget de l'exercice en cours auprès du comptable de la mairie, comptes et états financiers produits par le percepteur-receveur, etc.) ; au taux de prélèvement obligatoire fixé par le Préfet après consultation du Maire; aux renseignements fiscaux (recensement de la matière imposable et des taux d'imposition) auprès du service local des impôts; aux possibilités d'appui par les différents partenaires potentiels de la mairie : ANICT, ONG etc.

Elaboration d'un projet de budget par estimation des recettes et dépenses par le maire et le secrétaire général sur la base des informations collectées.

Organisation par le maire d'une consultation des conseils des communautés de base dans les villages autour du projet de budget dont il détermine lui-même les modalités.

Les résultats de cette consultation seront consignés dans un document.

**NB :** A la fin de cette consultation, il doit être précisé que les avis des conseils des communautés sont consultatifs et aucun engagement ne doit être pris.

Organisation de débat public en assemblée générale par le maire avec les populations sur le projet de budget dont il fixe la date et les modalités. L'avis de réunion est publié sur toute l'étendue du territoire communal par communiqué radiodiffusé, affichage, crieur public ou tout autre moyen approprié.

A l'issue des débats, le maire en conserve le mémoire dans un document écrit.

En outre :

- le document final du projet de budget est remis à chaque membre du conseil municipal en vue de préparer la session budgétaire;
- les avis des conseils des communautés de Base sont communiqués au conseil lors de la session budgétaire;
- le document issu de la consultation sera examiné par le conseil communal;

5. Avant de passer à la deuxième sous étape, demander aux participantes et participants s'ils ont des questions sur les points exposés ; assurer les réponses aux différentes questions et dire que nous allons maintenant aborder la

deuxième sous étape tout en rappelant qu'au début il avait été signalé trois sous étapes.

○ **Sous étape 2:** Adoption du projet de budget communal

Préciser aux participantes et participants que les intervenants à cette sous étape sont : le maire et le conseil communal.

Dire aux participantes et participants que comme annoncés, cette sous étape comporte les phases suivantes :

- Organisation de la session budgétaire par le maire
- Convocation du Conseil communal par le maire
- Présentation du projet de budget au conseil communal et une note de présentation qui :
  - décrit l'environnement économique national, régional et local
  - explique les objectifs visés pour l'année budgétaire
  - explique les variations enregistrées par rapport à l'année 1 et par poste budgétaire
- Examen du projet de budget et consignation des résultats par la commission des finances de la commune (s'il en existe) dans un rapport.
- Présentation du rapport de la commission des finances au conseil communal par son rapporteur.
- Examen et vote du projet de budget par le conseil communal en veillant (1) au respect des niveaux souhaités (chapitre, article, paragraphe) et des formes et fonds des postes budgétaires pour les crédits de fonctionnement et (2) au vote par article des crédits d'investissements

**NB :** Le maire devra veiller à ce que les modifications proposées et adoptées par le conseil communal ne se traduisent pas par un déséquilibre structurel et global du budget.

Une fois le budget voté, les paiements ne pourront plus excéder le montant limite des dépenses prévues, et donc des autorisations budgétaires.

○ **Sous étape 3 :** Approbation du budget par l'Autorité de Tutelle (le Préfet).

Les intervenants à cette sous étape sont le maire et le préfet. La procédure d'approbation comporte trois phases :

- Transmission au préfet du budget 8 jours après la session d'adoption par le conseil communal, de la délibération du conseil communal, les pièces prouvant l'exécution des formalités préalables (consultation des représentants des communautés de base, débat public) de son adoption par le conseil communal, les procès verbaux de séances.  
Le préfet réceptionne ou constate le dépôt des documents cités ci-dessus et délivre le récépissé

- Contrôle du budget par le préfet portant sur :
  - La délibération (respect des consultations préalables, de la procédure de convocation, régularité de la tenue des sessions, de l'expression de la volonté des membres du conseil communal en terme de mode de scrutin
  - Le budget (respect des principes budgétaires : annuité, unité, universalité et équilibre réel ; de la nomenclature; inscription des dépenses obligatoires
- La prise de décision par le préfet qui se fait selon trois cas de figure :
  - Approbation immédiate du budget par le Delage suite au constat qu'il a été adopté par le conseil communal dans des conditions régulières de forme et de fonds ; qu'il respecte strictement les principes budgétaires et notamment celui de l'équilibre.

**NB** : L'approbation doit intervenir par voie de décision dans les 30 jours à compter de la date du récépissé ou tacitement à l'expiration de ce délai sans réaction du préfet.

- Approbation du budget par le délégué après une ou plusieurs lectures du conseil communal suite au constat d'une approbation par le conseil sans que toutes les procédures légales citées plus haut ne soient respectées. Le préfet dans ce cas, fait retourner le budget 15 jours après la date de réception en lui demandant de le soumettre à nouveau au conseil communal.  
Le maire soumet de nouveau le budget dans un délai de 10 jours à l'organe délibérant et le conseil statue dans les huit jours qui suivent

En cas de non-satisfaction du délégué pour une seconde fois, celui-ci peut, soit retourner encore le budget, soit établir le budget en équilibre en lieu et place du conseil communal.

- Le budget n'est pas approuvé au 1<sup>er</sup> janvier et les dépenses de fonctionnement continuent à être exécutées durant le premier trimestre. Au-delà du trimestre, l'autorité de tutelle peut prendre les sanctions disciplinaires suivantes :
  - le maire peut être suspendu pour une durée de trois mois au maximum par arrêté motivé du ministre chargé des Collectivités Territoriales ou révoqué par décret motivé pris en conseil des Ministres;
  - le conseil municipal peut être suspendu par arrêté du ministre chargé des collectivités territoriales ou dissout par décret motivé pris en Conseil des Ministres.

### Remarques

- a. L'adoption et l'approbation des autres documents budgétaires (décisions modificatives et budget additionnel) obéissent aux procédures développées ci-dessus
- b. Le maire et le conseil communal doivent présenter et adopter avant le 31 Octobre précédent l'année à laquelle il s'applique. Le calendrier tient compte des délais liés :
  - A la recherche des renseignements indispensables
  - Au respect des règles de recueil d'avis préalable auprès des représentantes et représentants des communautés de base ;
  - A l'organisation et à la préparation du débat public ;
  - Au respect des (7) jours francs minimum qui doivent séparer la date du début de la session.

6. Après cette séquence, rappeler les deux étapes dont vous avez fait cas au début et dire aux participantes et participants qu'il s'agit maintenant de la deuxième grande étape : modification du budget primitif (élaboration du budget additionnel)

#### ○ **Elaboration du budget additionnel**

Dire aux participantes et participants que le budget additionnel sert à corriger et à ajuster cette étape. Elle présente deux cas de figure :

- Décision modificative des dépenses de fonctionnement sans augmentation du montant global des dépenses  
Dans ce cas le montant des dépenses ne change pas ; Seule change la ventilation des crédits entre les rubriques de la nomenclature budgétaire
- Décision modificative avec augmentation du montant global des dépenses  
Si des recettes supplémentaires sont réalisées, le maire établit un budget additionnel en augmentant les crédits budgétaires après une autorisation spéciale du Ministère chargé des collectivités territoriales

**NB :** L'adoption et l'approbation du budget additionnel suivent les mêmes procédures décrites pour le budget primitif

7. A la fin de l'exposé, distribuer aux participantes et participants regroupés en binômes des copies d'ancien budget soit de leur commune ou d'une commune proche pour leur faciliter la compréhension des différentes rubriques budgétaires.

8. Distribuer et expliquer quelques fiches supports telles que la fiche de budget annuel, Plan de financement et demander leur réaction pour une meilleure compréhension

9. Conclure sur la session en demandant à un ou une participante de rappeler les grands points abordés et ajouter qu'il s'agissait de montrer une démarche d'élaboration du budget et non un exercice d'élaboration du budget communal.

**Fiche de budget annuel de la commune  
(Suivant décret no370/P-RM du 24 novembre 1999)**

<b>RECETTES</b>		<b>DEPENSES</b>	
Nature de la recette	Montant	Nature de la dépense	Montant
Investissement		Investissement	
Fonctionnement		Fonctionnement	
Total		Total	

**Plan de financement de la commune**

Activités	Objectifs spécifiques	Coûts	Sources de financement			
			Village/fraction	Commune	Etat	Autres partenaires

## **Activité 6 : Synthèse et conclusion**

Durée estimée : 5 minutes

Rappeler les principales activités de la session notamment la définition et l'importance de la planification, ses différentes phase et son intérêt pour une commune ou une communauté.

## Annexe : 1

### **GRILLE D'ÉVALUATION DES ACTIVITÉS OU SESSIONS DE FORMATION**

Utiliser ces questions pour évaluer chaque activité. Pour chaque question, additionner les résultats et diviser par le nombre de questionnaires complétés pour obtenir le pointage moyen.

#### **1. Jusqu'à quel point avez-vous compris l'activité ?**

5	4	3	2	1
Parfaitement	Très bien	Bien	Peu	Très peu

#### **2. Quelles idées méritent plus d'explication ou de clarification ?**

---

---

---

---

#### **3. L'activité a-t-elle été utile pour votre travail ?**

5	4	3	2	1
Parfaitement	Très bien	Bien	Peu	Très peu

#### **4. Qualifier le lien entre les objectifs de l'atelier et l'activité ?**

5	4	3	2	1
Parfaitement	Très bien	Bien	Peu	Très peu

#### **5. Comment avez-vous trouvé le formateur ?**

5	4	3	2	1
Excellent	Très bien	Bien	Assez bien	Passable

#### **6. Comment jugez-vous les conditions de travail ?**

5	4	3	2	1
Excellent	Très bien	Bien	Assez bien	Passable

#### **7. Commentaires et suggestions ?**

---

---

---

---

---

---

## Annexe : 2

### GRILLE D'ÉVALUATION FINALE DE LA FORMATION

NB : Les participants seront avisés dès le début de la deuxième journée d'activité du mode d'évaluation de la session de Formation de Formateurs. Ceci leur permettra de s'y préparer. Écrire les questions sur une grande feuille de papier et coller la feuille sur le mur à titre de rappel tout au cours de la session de formation.

1. Indiquer trois choses importantes que vous avez apprises durant cette session de Formation de Formateurs.

---

---

---

---

---

---

---

---

2. Indiquer trois choses que vous avez le plus aimées durant cette session

---

---

---

---

---

---

---

---

3. Indiquer trois choses que vous auriez faites différemment

---

---

---

---

---

---

---

---

Autres commentaires et suggestions

## BIBLIOGRAPHIE

Bond-Stuart K. et al. **Building wealth in our villages, Part 3. Ministry of Community and Cooperative Development**, 1988.

Coupal. F. **WFP Facilitator's Guide for Gender-Sensitive Qualitative Monitoring & Evaluation Workshops using Participatory Rural Appraisal (PRA) Methods**. Ottawa, Canada. Mosai.net. 1996.

Kane, Kevin. **Faidika! The Tototo way. Business Training for Women's Groups**. World Education. 1992.

Kindervatter, S.; Range, M. **Stratégie de Marketing. Activités de Formation pour entrepreneurs**, OEF International. 1986.

ILO. **Rural Women in Micro-Enterprise Development**. A training manual and programme for extension workers. International Labour Office, Geneva. 2000.

**Rural women in Africa: Ideas for earning money**. CD-Rom. International Women's Tribune Centre, New-York. July 2002.

SEAGA. **Field Level Handbook**. Socio-Economic and Guider Analysis Programme. Food and Agriculture Organization of the United States. FAO 2001.

**PRA Tool kit for field workers and development agents**. Available to download on line.

Contrôle général des services publics : **Manuel de procédure de gestion des communes**, Koni Expertise, Novembre 2001.

Mission de Décentralisation et des Reformes Institutionnelles. **Guide méthodologique de Programmation du Développement Communal**, Juillet 2000.

Ministère de la promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille. **Atelier de formation des Femmes conseillères municipales**. CENAFOD, Août 1998.

SNV/PDCD. **Module de Formation : Planification et Programmation du Développement communal**. Juillet 2000.

Mission de Décentralisation. **La commune en question**.

SNV et CEDELO. **La décentralisation au Mali : du discours a la pratique**. Institut royal des tropiques, série : décentralisation et gouvernance locale, Bulletin 358.