

GUIDE D'INTRODUCTION

au métier d'animateur de développement local



GUIDE MÉTHODOLOGIQUE ET FILM

Le GRDR et ses partenaires dans le Bassin du Fleuve Sénégal remercient sincèrement toutes les institutions techniques et financières françaises, européennes et africaines (les Délégations de l'Union Européenne, le Ministère des Affaires étrangères, les collectivités locales en coopération décentralisée en France, au Mali, au Sénégal et en Mauritanie, le CCFD Terre Solidaire, le Secours Catholique, Via le Monde, le Comité Français pour la Solidarité Internationale et les associations de migrants) qui nous ont accompagnés dans ce processus de « recherche et de réalisations ».

Ce travail de capitalisation est à la fois un aboutissement et une mise en perspectives pour développer des outils adéquats pour consolider les processus de maîtrise de la décision et de l'action pour un aménagement concerté des territoires.



Et toutes les collectivités partenaires du Bassin du Fleuve Sénégal.



Sommaire

GUIDE D'INTRODUCTION AU MÉTIER D'ANIMATEUR
DE DÉVELOPPEMENT LOCAL (GUIDE MÉTHODOLOGIQUE ET FILM)

- 04 **L'expérience du GRDR**: Une association active sur l'espace de la migration
- 05 **Un guide sur l'ADL: Pourquoi? Pour qui?**
 - 05 Pourquoi?
 - 06 Pour qui?
- 07 **Le développement local: c'est quoi?**
 - 07 Le développement local
 - 07 Le contexte de la décentralisation
 - 07 L'émergence des communes/communautés rurales
 - 08 L'identification des acteurs et des partenaires du territoire
 - 08 Le Programme d'Appui aux Initiatives de Développement Local
- 09 **Pourquoi un ADL dans ce processus?**
 - 10 Des « Super ADL »
 - 10 Une stratégie d'intervention
 - 11 Des outils pratiques
- 12 **Le rôle de l'ADL**
 - 12 L'animation
 - 14 La sensibilisation
 - 14 L'information et la communication
- 17 **Compétences et qualités de l'ADL**
 - 18 L'ADL: Agent ou animateur du développement local?
 - 19 Différences entre un animateur villageois, d'unions de coopératives ou de projet
 - 20 Savoirs, savoir-faire, savoir être...
 - 26 Formation et renforcement des capacités de l'ADL
- 28 **L'évaluation du travail de l'ADL**
 - 28 Comment l'ADL mesure ses résultats?
 - 29 Qui évalue l'ADL? Quand est-il évalué?
- 30 **Annexes: Et pour aller plus loin**

Liste des Acronymes

ADL: Animateur de Développement Local

ANE: Acteurs Non Etatiques

BFS: Bassin du Fleuve Sénégal

CCC: Cadre de Concertation Communal (équivalent aux ICC)

DL: Développement Local

EACD: Education Au Co-Développement

EDUCODEV: Migrants, acteurs d'Education au Co-Développement

EU-NOMAD: European Network

On Migrations And Development (Réseau européen créé en 2007 sur la thématique « Migrations et Développement »: le GRDR assure la vice-présidence du réseau)

FDL: Fond de Développement Local

FORIM et FOJIM: Forum des Organisation Issues des Migrations/ Forum des Organisations

de Jeunesse aux Identités Multiples

ICC: Instances de Concertation Communales

OSI/OSIM: Organisation de Solidarité Internationale/Organisation issues des Migrations

PAIDEL: Programme d'Appui aux Initiatives de Développement Local

PAP: Plan d'Actions Prioritaires

PDL: Plan de Développement Local

PIMDERO: Promotion de l'Implication des Migrants dans le Développement de leur Région d'Origine

TDR: Termes De Référence

L'expérience du GRDR

Une association active sur l'espace de la migration

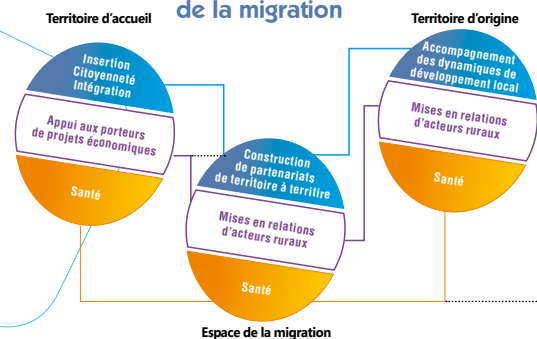
Le GRDR (Groupe de Recherche et de Réalisations pour le Développement Rural) est une ONG née en 1969 de la rencontre d'agronomes français, ayant pour la plupart travaillé en Afrique, et de migrants originaires de la région du Bassin du Fleuve Sénégal (BFS).

La volonté commune d'agir pour l'amélioration des conditions de vie dans les pays d'origine des migrants marque le début d'une collaboration GRDR-migrants pour des actions de formation à l'agriculture et d'éducation au développement dans le but d'apporter une solution durable

pour tous les problèmes liés à l'eau, la santé et la sécurité alimentaire.

Pour une meilleure articulation sur le « double espace » de la migration, le GRDR accompagne les migrants dans leurs parcours d'insertion et de citoyenneté en France et dans leurs actions de solidarité vers les pays d'origine en Afrique de l'Ouest. Depuis les années 80 des équipes locales du GRDR interviennent dans les trois pays du bassin du Fleuve Sénégal :

Le GRDR, une association présente depuis 37 ans sur les deux territoires de la migration



- au Sénégal (depuis 1983) dans les régions de Bakel, de Matam et de Ziguinchor
- au Mali (depuis 1990) dans la région de Kayes
- en Mauritanie (depuis 1990) dans les régions du Guidimakha, du Gorgol et de l'Assaba.
- en Guinée Bissau (depuis 2009) dans la région de Cacheu

Evolution des activités du GRDR dans le BFS

Périodes	Demarche	Echelle d'intervention
1969 1985	Appui aux initiatives de développement portées par les migrants : Le GRDR accompagne les migrants organisés en association dans leurs actions de solidarité en direction de leurs villages d'origine.	Villageoise
1986 1999	Appui et renforcement des dynamiques associatives en Afrique : Le GRDR accompagne toujours les migrants en France, mais son action s'étend au renforcement des dynamiques associatives de développement nées sur le bassin du fleuve Sénégal. Ex: Fonds d'Appui aux Initiatives de Base.	Inter-villageoise
Depuis 2000	Appui à la décentralisation et au développement local : Suite aux processus de décentralisation en cours dans les pays concernés, le GRDR adopte une approche de développement impliquant tous les acteurs du territoire de la collectivité locale appuyée. Le GRDR valorise de plus en plus des actions sur le double espace de la migration (territoires d'origine et de vie des ressortissants, ici et là-bas).	Collectivité Locale (territoire communal)

Un guide sur l'ADL:

Pourquoi? Pour qui?



POURQUOI?

Ce guide a été élaboré suite à **un travail de capitalisation de la démarche de développement local** mise en œuvre par le GRDR au Mali, en Mauritanie et au Sénégal. Faisant suite aux trois premiers guides méthodologiques (Monographie, concertation communale et montage de projets), il poursuit la **volonté de partager l'expérience et les compétences développées** par les équipes GRDR depuis 1999 dans le cadre de la mise en œuvre d'une nouvelle dynamique d'appui

aux initiatives de développement local (Programme d'Appui aux Initiatives de Développement Local, **PAIDEL**).

Un cinquième guide souligne le nécessaire repositionnement des ressortissants originaires de cette sous-région et résidant en Europe (Programme de Promotion de l'Implication des Migrants dans le Développement de leurs Régions d'Origine, **PIMDERO**). Ce guide a été réalisé à partir des expériences et du savoir-faire des nombreux animateurs travaillant

dans ce cadre au Mali, en Mauritanie et au Sénégal. **L'objectif du guide est de présenter le cadre général du travail de l'Animateur de Développement Local**

(ADL) dans la réalisation et la mise en œuvre participative d'un programme de développement défini par les collectivités territoriales.

Ce guide présente une vision d'ensemble du métier d'Animateur de Développement Local qui met l'accent sur certains points spécifiques :

- **son utilité** pour le bon fonctionnement d'un processus de développement local concerté
- **son positionnement** vis-à-vis des acteurs et des partenaires actifs sur le territoire
- **sa mission et ses tâches** dans les différentes étapes du processus
- **ses compétences** en termes de savoir-faire et de savoir-être
- **ses besoins** en formation tout au long de sa mission

POUR QUI ?

Ce guide n'est pas un manuel technique destiné uniquement aux ADL mais un guide sur l'ADL contextualisé dans le Bassin du Fleuve Sénégal. Il s'adresse de façon plus globale :

Aux ADL en particulier et aux professionnels du développement en général

afin qu'ils puissent disposer d'un cadre de référence pour valoriser leur expérience, mieux comprendre et s'adapter à leur emploi tout en complétant leur formation.

À tous les ACTEURS du territoire, et en particulier

- aux employeurs (la Commune ou les Instances de Concertation Communales)
- aux organisations et aux individus présents sur le territoire, afin que chacun puisse contribuer au mieux à l'efficacité du travail de l'ADL ainsi qu'à la dynamique d'ensemble.

Aux PARTENAIRES

nationaux et internationaux de coopération, publics et privés, qui interviennent dans la région à différents titres, pour qu'ils puissent comprendre le rôle central joué par l'ADL dans le processus de développement local. L'objectif est de participer à la reconnaissance professionnelle de l'ADL dans son métier au quotidien et de son statut au cœur des réseaux d'acteurs et de partenariats. En effet, il contribue à la mise en cohérence des initiatives de développement qu'elles soient communales ou intercommunales.

Ce guide constitue un outil de compréhension du rôle et de la place de l'ADL pour la réussite d'un développement local maîtrisé et durable, ainsi qu'un outil de travail simple et pratique dans lequel les utilisateurs pourront puiser les conseils et informations nécessaires pour développer et renforcer une démarche originale, adaptée au contexte local et aux acteurs en présence.

Le développement local c'est quoi?

LE DEVELOPPEMENT LOCAL

Le développement local n'est pas une recette mais une démarche.

Dans ce sens, sans en donner une définition figée, le développement local est :

Un processus de création d'une dynamique durable sur un **territoire** qui mobilise les **acteurs locaux** autour de la définition et de la réalisation de leur **projet global** (social, économique, culturel et environnemental).

Ainsi, **toutes les composantes de la population sont amenées à s'exprimer**, à s'impliquer dans la prise de décision et dans la mise en œuvre de solutions basées sur la valorisation optimale des ressources locales permettant de résoudre leurs problèmes de façon appropriée.

LE CONTEXTE DE LA DECENTRALISATION

La décentralisation est le transfert par l'Etat de certaines de ses compétences

en faveur d'institutions autonomes appelées collectivités locales (ou territoriales). Ainsi, l'Etat autorise l'existence d'un mode de gouvernement local à ces institutions élues localement. Les lois sur la décentralisation (apparus en Mauritanie en 1986, au Sénégal en 1972 puis en 1996 et au Mali en 1999), confient aux collectivités territoriales un certain nombre de prérogatives et de fonctions qui touchent à des aspects fondamentaux des conditions de vie des populations rurales : éducation primaire,

santé communautaire, foncier, parfois hydraulique rurale, etc. Elles ont donc davantage de responsabilités pour planifier des projets locaux et construire une politique d'aménagement plus pertinente et adaptée à chaque territoire. Grâce à la décentralisation, le processus de décision politique peut être plus proche des populations, favorisant ainsi l'émergence d'une démocratie de proximité. Dans ce contexte, le concept de développement local prend tout son sens.

L'EMERGENCE DES COMMUNES/ COMMUNAUTES RURALES

Les collectivités territoriales (communes/communautés rurales) deviennent alors centrales,

des territoires propices à toute approche de développement local, et les élus locaux émergent comme de nouveaux acteurs. Leur statut public leur permet de mieux négocier des partenariats avec l'Etat, ainsi que d'autres collectivités du Nord et du Sud ou certains bailleurs de fonds. Néanmoins, elles doivent savoir assumer leurs nouvelles responsabilités en composant avec le mouvement associatif et coopératif qui depuis longtemps travaille activement à la mise en œuvre de projets de développement au niveau villageois ou inter-villageois. La convergence de ces acteurs est très importante pour la mise en place de projets de territoire (le plan de développement communal) cohérents et participatifs.

L'IDENTIFICATION DES ACTEURS ET DES PARTENAIRES DU TERRITOIRE

Plusieurs acteurs et partenaires sont présents au niveau du territoire communal et sont engagés, à différents titres, dans

la mise en place de projets de développement. Souvent porteurs de visions et d'intérêts différents, il leur est difficile de mettre en commun leurs objectifs et leur démarche.

Evolution des activités du GRDR dans le BFS

Des ACTEURS INTERNES	Des PARTENAIRES EXTERNES
<ul style="list-style-type: none"> • L'administration locale (élus et techniciens) porteur des attentes et du mode de fonctionnement du système politique local (voire national ou international). • La population et la société civile organisée (organisations de base) porteurs des attentes, des représentations, des modes et des temps de fonctionnement des individus, des groupes et des populations locales. • Les migrants, porteurs d'une double appartenance, ici et là-bas, à la fois acteurs du territoire (puisque profondément enracinés dans le territoire d'origine) et partenaires. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les services de l'Etat, les ONG et d'autres projets et bailleurs de fonds, publics et privés, porteurs des mécanismes et des pratiques du système de l'aide au développement. • Les migrants financent beaucoup d'actions et savent tisser des liens de coopération entre « ici et là-bas ».

LE PROGRAMME D'APPUI AUX INITIATIVES DE DÉVELOPPEMENT LOCAL ET DE COOPÉRATIONS TERRITORIALES (PAIDEL-CT)

Le programme PAIDEL mis en place par le GRDR depuis les années 2000 est un dispositif d'appui aux initiatives de développement pour **une maîtrise locale des décisions et des actions**, à l'échelle du territoire communal. Il s'agit de transférer aux acteurs locaux les moyens nécessaires pour qu'ils mettent en œuvre, **avec les ressources disponibles localement**, un

processus de développement local concerté et participatif. Soucieux de l'autonomisation de ses partenaires et de la capitalisation de ces 15 années d'expérience dans la Région, le GRDR a fixé comme nouvel objectif, le transfert de ses compétences et savoir-faire à des organisations locales pour la mise en place de dispositifs d'appui-conseil aux collectivités locales. Ces dispositifs répondront aux orientations des politiques de décentralisation de chacun des Etats concernés et tiendront compte des contextes spécifiques de chaque région.

Les objectifs du PAIDEL

- Structurer les services d'appui-conseil aux collectivités territoriales au niveau régional et intercommunal
- Renforcer les dynamiques de solidarité locale, régionale, transnationale et internationale porteuses de coopérations plus efficaces et plus efficientes
- Accompagner des initiatives de développement économique local pour l'augmentation durable des revenus locaux
- Capitaliser et diffuser les outils, méthodes et résultats issus du projet pour une large appropriation au niveau national et sous-régional

Pourquoi un ADL dans ce processus?

Dans le cadre de la dynamique de « développement local » et de la décentralisation, la figure de l'Animateur (ou Agent) de Développement Local (ADL) émerge en tant que professionnel **ayant une vision transversale** du développement d'un territoire communal ou intercommunal. Travaillant avec les acteurs et les partenaires présents sur le territoire, l'ADL participe à la dynamisation du territoire en vue **d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie globale d'aménagement** qui intègre des préoccupations d'ordre économique, social, culturel, agricole et environnemental.

L'ADL contribue ainsi à **réunir régulièrement l'ensemble des acteurs** dans un processus de réflexion et de **participation à la prise de décision** dans le cadre de l'élaboration et de la mise en œuvre d'un

Interface entre les élus et les acteurs locaux, il suscite la participation de la population, met en réseau des compétences diverses et facilite le travail partenarial.

Plan de Développement Communal (PDC). Il représente ainsi :

- **La « charnière »** (l'élément qui sert d'articulation entre deux éléments),
- **Le « maillage »** (par le fait de disposer d'un réseau et d'agir pour l'interconnexion du réseau),
- **A la fois « huile et rouage »** du dispositif de concertation puisqu'il favorise le travail entre acteurs et le choix des priorités. Il est la « **clé de voûte** » du processus de développement local et le coordinateur des travaux décidés au niveau des « Instances de Concertation Communales » et de l'institution communale.

Les instances de concertation communale (ICC)?

QUE SONT LES INSTANCES DE CONCERTATION COMMUNALES (ICC)

- Un lieu de rencontre des différentes composantes sociales et ethniques représentatives de l'ensemble des habitants d'une collectivité territoriale et de sa structuration (élus, chefs traditionnels, femmes, jeunes, représentants des organisations de base, migrants)
- Un lieu de discussion, de médiation, de régulation des conflits, de concertation et de réflexion sur le développement du territoire œuvrant dans le sens de l'intérêt collectif
- Un lieu de formalisation de propositions pour l'élaboration du Plan de Développement Communal.

QUELS SONT LEURS ROLES?

- Un rôle de suggestion, de proposition, de critique, d'analyse, de recherche, d'information. Elles ont pour mission l'animation de la démocratie locale, l'orientation de la politique communale dans le domaine du développement, la coordination de la réalisation et du suivi des actions proposées. Chaque membre participe aux réunions à titre bénévole pour discuter des problèmes de la commune, proposer des solutions et informer les populations des décisions qui sont prises.
- Une tâche d'impulsion, de régulation du dispositif, d'arbitrage des conflits et de décision sur les stratégies à adopter et les actions à mener.

Il travaille donc à l'intérieur d'un **système organisé** où chacun occupe un rôle bien défini et est appelé à travailler de façon collaborative selon un partage des tâches. Ainsi, l'ADL est appelé à jouer un **rôle de dynamiseur, d'accompagnateur, d'appui et de renforcement** des capacités des **Instances de Concertation Communales**. Il en est l'**élément moteur** et la réussite du processus dépend tant de son efficacité que de celle des Instances de Concertation qu'il appuie.

DES « SUPER-ADL »

La complexité des problématiques de développement territorial nécessite de la part de l'ADL **une forte pluridisciplinarité** mais aussi de plus en plus de spécialisation. Animation, médiation, négociation, analyse, montage de projets, conseils... constituent la base de son travail. L'ADL favorise l'aide à la décision et constitue un appui technique

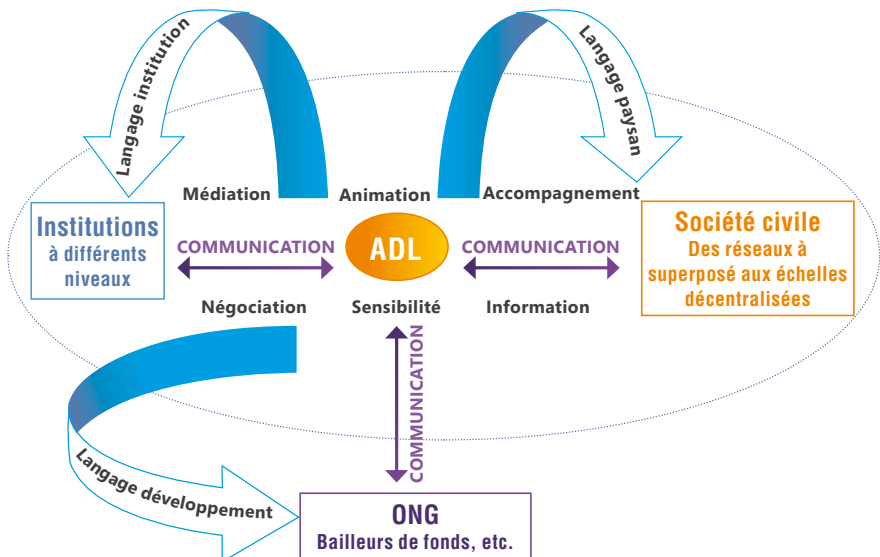


Schéma original paru dans la revue Territoires (Cahier n° 1, N° 453, L'ère des super-agents, déc. 2004)

pour les élus. C'est un métier dont la partie animation doit être prédominante sur la partie administrative.

UNE STRATEGIE D'INTERVENTION

L'ADL se trouve situé à l'intersection des différents acteurs et partenaires et dans **une position d'interface** (= lieu d'interaction entre deux milieux) entre le tissu institutionnel local et les populations. Il est donc un **intermédiaire** entre les services



de l'Etat, les bailleurs de fonds, les ONG et autres organismes d'appui, les collectivités locales, l'ensemble du tissu associatif et professionnel local et les populations.

L'ADL ne se substitue à aucun acteur mais il constitue, en revanche, un complément fondamental à chacun d'entre eux, il sollicite la participation de tout le monde, facilite la concertation et la prise de décision, accompagne et anime la dynamique de développement local. En agissant principalement pour le renforcement des capacités des acteurs en présence, son rôle d'interface et d'intermédiaire est destiné à évoluer au fur et à mesure



La question du **statut de l'ADL** et de son **positionnement institutionnel** doit faire l'objet d'une attention particulière (↪ cf. annexe n° 1). La **neutralité**, par rapport à l'appartenance politique et/ou sociale de tel ou tel groupe particulier, est une condition essentielle au métier de l'ADL. Elle lui permet d'effectuer son travail en préservant l'indispensable **rapport de confiance** et d'équité qu'il entretient avec la population.

que les populations s'approprient le processus et seront capables de l'animer et d'agir de façon autonome.

DES OUTILS PRATIQUES

Les méthodes et les outils à disposition de l'ADL sont multiples et évolutifs. L'ADL doit être en mesure de les utiliser et de les adapter selon les objectifs à atteindre, le contexte, les contraintes et

l'évolution spécifique du territoire. Il est possible de dresser **une typologie** en trois classes de ces outils à utiliser en fonction des trois macro compétences attendues des ADL (cf. partie n° 4: les rôles de l'ADL).

Outils d'animation participatifs

Les outils MARP

- Entretien semi-structuré
- Cartographie: carte des infrastructures, carte et transfert de terroir
- Questionnaire socio-économique
- Calendrier saisonnier
- Diagramme de Venn
- Arbre à problèmes
- Ateliers thématiques

Outils techniques organisationnels

Le cycle de projet

- PAP (Plan d'Actions Prioritaires)
- PDC (Plan de Développement Communale)
- Document de projet
- Fiche de suivi
- Budget
- Calendrier d'activités
- Moyens de déplacement

Outils de communication

Les supports/Média

- Rapport d'activités
- Procès verbaux
- Supports audio-visuels: cassettes audio, photos, CD-Rom, reportages...
- Ordinateur
- Internet
- Radio
- Téléphone, Fax

Les outils MARP: « Guide méthodologique pour la réalisation d'un diagnostic monographique communal » (GRDR - 2005, pp. 12-28)

Le cycle de projet: « Guide pratique de montage de projets » (GRDR, Ecodev, PDS - janvier 2007, 48 p)

Les rôles de L'ADL

L'ADL est d'abord un « territoire trotter ». Il doit pouvoir se déplacer régulièrement, sillonner la collectivité locale, parcourir des distances importantes de village en village et recommencer. Il apporte ou va chercher l'information et assure la communication. En globe-trotter, il est amené à aller à la rencontre des ressortissants et de leurs partenaires résidant en France et en Europe. **En fonction des étapes du processus de développement local**, l'ADL effectue des tâches multiples

et variées touchant des aspects tant techniques que logistiques, organisationnels, communicationnels ou sociologiques. Toutefois, chaque étape est nécessairement basée sur **3 axes principaux d'action** qui pourront être appelés « **macro-compétences** ». Ces macro-compétences sont interdépendantes et guident l'action de l'ADL tout au long de sa mission. Ce sont :

- 1 L'animation
- 2 La sensibilisation
- 3 L'information et la communication

1 L'animation

C'EST QUOI ?

C'est le cadre général qui guide l'action de l'ADL tout au long de son travail et permet **d'impulser et d'entretenir une dynamique de développement local** basée sur les initiatives, la concertation et la participation active de la population dans son ensemble.

« *Méthodes de conduite d'un groupe qui favorisent l'intégration et la participation de ses membres à la vie collective* » (Dictionnaire Le Robert).

« *Permettre à chacun d'être lui-même et de mettre ses capacités à la disposition des autres.* » (Pour une éducation de la liberté, Charles Maccio).

« *Susciter les initiatives et fédérer les volontés autour d'une orientation commune* » (cf. Gérard Roussel).

L'animation est donc un moyen pour aider un groupe à faire un travail (une action, une prise de décision ou une résolution de problème).

AVEC QUI ?

Les Instances de Concertation Communales. En général tous les acteurs du territoire.

DANS QUEL BUT ?

Faire prendre conscience au groupe qu'il a une décision à prendre, un travail à faire ensemble, mais aussi que les enjeux des uns et des autres sont différents et qu'il faudra en tenir compte pour arriver à une décision acceptable par tous.

Le but ultime de l'animation est **le renforcement des capacités de la population** pour la prise en charge de leur avenir et pour l'autodétermination de leur développement économique, social et culturel.

COMMENT FAIRE ?

L'animation nécessite **une transversalité des compétences** et un savoir-faire qu'on affine au fur et à mesure de l'expérience directe sur le terrain. Toutefois, elle demande des qualités et capacités spécifiques :

- une forte capacité d'écoute et de communication dans un milieu multiethnique et multilinguistique,
- une compréhension des langues locales et des enjeux culturels et sociaux spécifiques,
- une capacité de mobilisation et d'implication de la population et l'utilisation d'outils d'animation permettant la plus large implication de la population aux initiatives de développement local

PRINCIPE

Ne jamais faire à « la place de » mais « **faire faire** » (**susciter l'action**).

OUTILS

Cartographie, diagramme de Venn, ateliers thématiques, arbre à problèmes, etc.

L'animation vue à la loupe: 4 sous -actions

1. PRODUIRE	2. FACILITER
<ul style="list-style-type: none"> - Une solution à un problème - Une décision à prendre - Une action à mener - Faire fixer un but et des objectifs - Une procédure de travail - Un programme de travail - Une démarche pour favoriser l'implication - Une organisation du travail - Une organisation de l'analyse 	<ul style="list-style-type: none"> - L'expression de chacun - La communication entre les personnes - La compréhension commune - L'accès à l'information pour la prise de décision - L'écoute - La compréhension de l'information - L'analyse de ce qui est exprimé - L'observation de ce qui n'est pas exprimé
3. RESTITUER	4. RÉGULER
<ul style="list-style-type: none"> - De manière à ce que chacun comprenne - Le travail avec le souci constant de le situer dans l'ensemble du processus 	<ul style="list-style-type: none"> - Les relations, les tensions, les conflits, afin d'atteindre le but, de produire un résultat - Equilibrer les interventions de chacun - Motiver/valoriser les points de vue - Harmoniser les opinions - Gérer (médiation plus que négociation)

De l'animation à la médiation

En tant que « maillage » du dispositif de concertation, l'ADL joue un important rôle de médiation à différentes échelles. Notamment, entre:

- **Les groupes et individus** porteurs de visions et d'intérêts différents et parfois de conflits (représentants associatifs et d'organisations de base, hommes, femmes, jeunes, migrants, élus).
- **Le système politique et administratif** (la Commune, la Région, l'Etat) et société civile (en facilitant les rencontres et la communication entre les membres de la communauté ainsi que la résolution des éventuels conflits).
- **Les acteurs du territoire communal et partenaires du développement** (ONG, fondations, institutions nationales et internationales, etc.).

L'ADL se trouve à agir entre deux savoirs différents, les « savoirs techniques et scientifiques » et les « savoirs populaires ». Son rôle de médiateur se joue aussi à ce niveau: il doit faire attention à ne pas faire prévaloir à priori les « savoirs techniques » sur les « savoirs populaires » mais agir le plus possible dans une optique de **valorisation des connaissances et des savoir-faire locaux**.

REMARQUE: Le conflit est un important élément de débat, permettant la construction d'un accord durable sur le long terme, une fois que les différentiels sont apaisés. Il ne faut donc pas avoir peur que le conflit s'exprime lors des réunions. Le Cadre de Concertation étant le lieu privilégié pour la résolution des conflits. Il est en revanche important que l'ADL sache maîtriser ces situations (cf. ↪ **annexes 5, 6, et 7**).

2 La sensibilisation

C'EST QUOI ?

L'action de faire prendre conscience sur certains sujets.

AVEC QUI ?

Les Instances de Concertation Communales (les acteurs du territoire) et les partenaires de développement

DANS QUEL BUT ?

- Renforcer l'esprit d'appartenance communale
- Renforcer l'adhésion de la population au processus
- Améliorer la compréhension du processus de développement local
- Distinguer les différentes instances communales, leur rôle et leur fonctionnement, être convaincu de leur nécessité
- Permettre une cohésion sociale interethnique, inter et intra-villageoise et rechercher l'adhésion massive de la population
- Amener les populations à dissocier les convictions

politiciennes des politiques de développement

- Amener les populations à partager leurs intérêts et à mettre en avant l'intérêt général
- Amener les différents acteurs du développement local à travailler ensemble et à exercer la pratique du dialogue et de la concertation
- Amener les partenaires à travailler en collaboration et en réseau avec les ICC

COMMENT FAIRE ?

A travers des réunions dans chaque village touchant l'ensemble de la population

PRINCIPE

Ne jamais avoir peur de « (se) fatiguer » à répéter les choses : la pédagogie passe par la répétition !

OUTILS

Réunions, manuels de procédure de gestion et de fonctionnement interne des instances de concertation communales, Plan de Développement Communal, etc.

3 L'information et la communication

C'EST QUOI ?

- Informer : mettre au courant de quelque chose ; avertir ; aviser ; « donner des informations à » ; renseigner.
- S'informer : prendre, recueillir des renseignements ; se mettre au courant.
- Communiquer : faire passer quelque chose d'une personne à une autre ; transmettre les connaissances, faire partager à quelqu'un ; être en communication, être en relation, en rapport, en correspondance avec quelqu'un ; communiquer sur quelque chose, faire connaître au public par l'intermédiaire des médias.

les Organisations de Base et tout habitant (ne faisant partie d'aucune structure particulière), avec les associations de migrants à l'étranger. Partenaires : ONG d'appui, coopération décentralisée, services de l'Etat, Institutions Internationales, bailleurs de fonds en général.

Attention : Inciter et faciliter la mise en relation et la communication entre acteurs internes et partenaires externes au niveau des Instances de Concertation Communales. Les informations seront ensuite transmises en réseau à l'ensemble de la population.

QUI INFORMER ET AVEC QUI COMMUNIQUER ?

Acteurs : avec les ICC et ses organisations internes et subterritoriales (villages, hameaux, campements), avec le Conseil Communal, avec

COMMENT FAIRE ?

- Créer des réseaux d'information et de communication, contrôler et s'assurer de son effective et correcte transmission.
- Utiliser un langage approprié à chaque acteur

(avec une attention particulière aux populations analphabètes, le plus souvent isolées) [cf. Schéma 3-II ADL et ↗ **annexe 11: Dictionnaire de L'ADL**]

- Vérifier que les informations sur les projets en cours et les perspectives ainsi que sur le contenu des débats au sein des ICC soient bien diffusées à tous les niveaux et dans chaque localité.

DANS QUEL BUT ?

- Donner la possibilité aux populations d'accéder à et de produire de l'information.
- Contribuer à la formation des opinions publiques dans le sens de l'exercice d'une citoyenneté active et de la promotion de l'action collective.
- Permettre l'émergence et l'exercice d'une véritable démocratie participative (l'accès à l'information étant une condition « sine qua non » de sa réalisation).
- Faire connaître aux partenaires la réalité du territoire, les activités menées et l'organisation existante.

PRINCIPE

- Permettre et faciliter la communication entre les différents acteurs mais ne pas communiquer « à la place de » : s'assurer que les membres des ICC fassent circuler l'information et que chacun assume son rôle (restituer après les réunions).
- Ouvrir les réseaux de circulation de l'information au plus grand nombre

OUTILS

Les différents moyens pour informer :

- Oraux (rencontres informelles, débats publics, réunions, etc.),
- Écrits (procès verbaux, comptes rendus de réunions, rapports d'activités, rapports financiers, monographie, etc.),
- Audiovisuels (cassettes enregistrées, photos, vidéos, etc.)
- Les différents moyens pour transmettre les informations :
- Déplacements physiques (moto), radio, Internet, téléphone, fax, etc.

REMARQUE : L'ADL, « globe-trotter » ? Pour les associations de migrants en France l'ADL est celui qui facilite la circulation de l'information relatant les dates et l'ordre du jour des réunions des ICC, qui assure le suivi des chantiers et qui rédige **les rapports d'activités des projets soutenus** par leurs partenaires de **coopération** décentralisée. Les outils de concertation à distance et de communication sont à consolider : Courrier, « radio rurale de **Kayes** (Mali) » captée par voie satellitaire en France, Internet, etc.



Animer - sensibiliser - informer et communiquer à chacune des étapes du processus de développement local

ÉTAPE ① : CONNAITRE ET FAIRE

CONNAITRE LE TERRITOIRE

(Cf. GUIDE n° 1 sur la monographie)

- Réaliser le diagnostic du territoire: la monographie communale
- Faire valider la monographie par les populations de tous les villages
- Diffuser la monographie aux autorités de tutelle, aux partenaires, aux migrants
- Actualiser la monographie périodiquement
- Être en veille contextuelle (lois, opportunités partenariales, réactivité - ex: sécheresse, inondations, criquets, nouveaux programmes étatiques ou internationaux de développement)
- Elaborer les outils de présentation (plaquette) et de communication (rapports d'activités, ou capitalisation audiovisuelle. Ex: reportage photographique des activités en cours)
- Promouvoir la prise de conscience des préoccupations des acteurs (organisation des réunions ou d'ateliers de réflexion sur les problèmes vécus, les projets à réaliser, les envies, les opportunités, les priorités selon les acteurs, leur faisabilité technique ou selon les moyens, etc.)
- Travailler à la promotion de la citoyenneté communale

ÉTAPE ② : ACCOMPAGNER LA CONCERTATION (cf. GUIDE n° 2 sur la concertation communale)

- Identifier les acteurs et les partenaires du territoire
- Promouvoir l'association de tous les acteurs locaux à la prise de décision, à la participation et à la réalisation des projets de développement
- Appuyer l'émergence des instances de concertation communales
- Promouvoir l'échange sur les projets, les idées, les initiatives
- Organiser la médiation, prévenir les conflits, élaborer des outils d'aide à la décision (liste de critères objectifs pour le choix des priorités)

- Mobiliser des financements pour le développement local
- Construire des partenariats locaux, nationaux et internationaux

ÉTAPE ③ : APPUYER LA PLANIFICATION (cf. GUIDE N° 2 et 3)

- Atteindre un consensus sur les actions prioritaires à court, moyen et long termes (des plans d'actions prioritaires au plan de développement communal: vers un projet de territoire)
- Appuyer le montage de dossier (cycle de projet)
- Dimensionner les moyens humains et financiers des actions
- Elaborer le plan de financement
- Mobiliser les ressources locales et rechercher des partenaires d'appui (financier, technique)
- Rédiger les documents de projets
- Effectuer la validation des documents auprès des instances ad hoc
- Renforcer les compétences de montage de projet

ÉTAPE ④ : SUIVRE ET EVALUER LA MISE EN OEUVRE DES ACTIONS (cf. GUIDE n° 3 sur le montage des projets)

- Accompagner les Instances de Concertation Communales dans la maîtrise d'ouvrage
- Mobiliser les fonds (gestion des partenariats financiers)
- Appuyer les comités de mise en œuvre et de suivi des actions (maîtrise d'œuvre)
- Suivre l'avancement des chantiers et le travail des comités de suivi villageois (contrôle logistique, formation à la gestion des fonds, relation avec les entrepreneurs)
- Rédiger les différents rapports (projets, activités, financiers)
- Suivre et consolider les partenariats
- Renforcer les compétences locales de suivi, de gestion et d'auto-évaluation des actions
- Evaluer les projets et les actions.

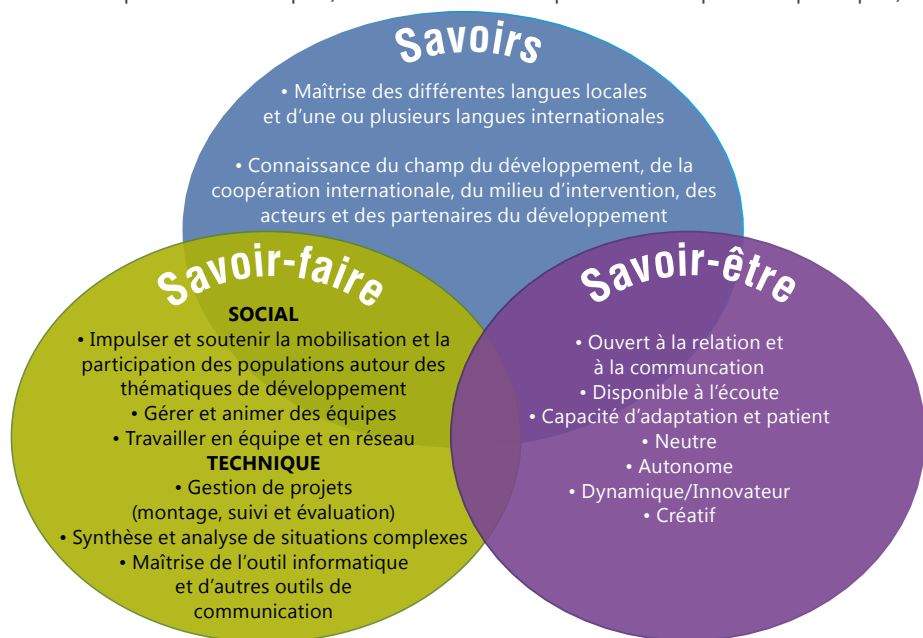
Compétences et qualités de l'ADL

Les compétences, comme dans chaque champ professionnel, relèvent de différents niveaux et peuvent être caractérisées à la fois par :

- des savoirs (connaissances générales, techniques ou scientifiques)

- des savoir-faire (techniques, opérationnels, procéduraux, organisationnels, relationnels, situationnels)

- des savoir-être (qualités humaines, comportement et aptitudes spécifiques)



Tout particulièrement, **la notion de compétences non techniques** est celle qui donne de la valeur ajoutée au travail **de l'ADL** : il s'agit de l'ensemble des processus de négociation nécessaires pour travailler et créer quelque chose ensemble. Ainsi, l'ADL a pour mission de

stimuler les acteurs à travailler ensemble et de veiller à ce que chacun donne du sens au processus. Des **dimensions socio-affectives** interviennent aussi, comme l'image de soi et des autres ou encore la motivation. Elles déterminent l'engagement dans l'action.

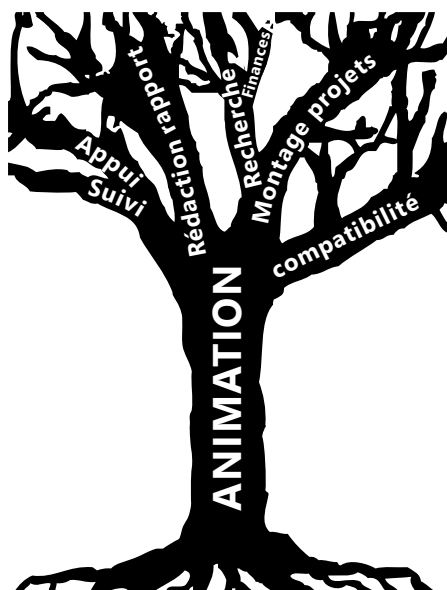
REMARQUE : existe-t-il, pour les ADL un profil type ? En prenant en compte la pénibilité des conditions de travail (fréquence des déplacements et qualité des moyens de transport), le niveau de formation (la scolarisation des filles en milieu rural est encore faible) et un certain nombre de traditions culturelles régissant la place des femmes dans la société, les ADL dans le Bassin du Fleuve Sénégal sont des hommes, plutôt jeunes (moins de 35 ans), récemment diplômés et effectuant souvent leur première expérience professionnelle.

L'ADL : AGENT OU ANIMATEUR DU DÉVELOPPEMENT LOCAL ?

	Définition	Spécificités	Similitudes	Différences
AGENT	Agent : Personne chargée de gérer, d'administrer pour le compte d'autrui.	L'agent agit pour le compte de quelqu'un et non de manière autonome. Il agit donc en tant qu' intermédiaire, médiateur , entre le public concerné (groupe/ population) et les partenaires locaux (élus), nationaux ou internationaux (bailleurs de fonds).	Tous les deux définissent l'action de l'ADL en tant qu'« acteur » : ils oeuvrent afin que les individus soient « acteurs de leur propre développement ».	Le savoir-faire technique est mis en avant par rapport à la mobilisation de la population. L'animation n'est, dans ce cas, qu'une des activités parmi les autres!
ANIMATEUR	Animateur/trice : Personne chargée d'organiser et d'encadrer des activités dans un groupe, qui fait agir, qui donne du mouvement et de la vivacité, qui stimule la compréhension, qui promeut, valorise et renforce les capacités et les relations entre les membres du groupe.	L'animateur a un rôle de mobilisation, de sensibilisation et de communication , visant à susciter l'émergence d'un esprit d'initiative, notamment parmi les composantes sociales souvent écartées des processus décisionnaires. Il facilite la relation, stimule l'action, la prise de décision collective et la communication et promeut l'échange et la résolution de conflits.	L'accent est mis sur l'idée d'action et non d'assistance. C'est une logique d'appui et d'impulsion aux initiatives locales (mobilisation des acteurs dans une démarche active) plutôt que d'aide aux populations (récepteurs passifs).	La capacité d'animation et de mobilisation caractérise la mission de l'animateur. La réussite des activités dépend de cette dimension.

Si les compétences techniques constituent un élément important du profil de l'ADL, **les compétences en animation sont essentielles** puisqu'elles garantissent la réussite et la viabilité de la dynamique de développement local dans son ensemble.

Dès lors, en illustrant le travail de l'ADL par la **métaphore de l'arbre**, l'**animation en constituerait le tronc**, la base qui permet tant aux branches (autres tâches) de pousser avec vigueur qu'aux racines de bien s'implanter dans la terre (dynamique de long terme). Dans ce sens, toutes les autres tâches risquent d'être inefficaces si elles ne reposent pas sur une animation bien préparée.



DIFFERENCES ENTRE UN ADL ET UN ANIMATEUR VILLAGEOIS, D'UNION DE COOPERATIVES OU DE PROJET

Il existe différents types d'animateurs de développement : ils travaillent pour des structures différentes, ont des

statuts et des fonctions semblables mais spécifiques à chaque catégorie. Ils ont également souvent des niveaux d'étude et des bagages culturels très divers.

Type	Définition	Fonction	Public	Étude Formation Expériences
Animateur Villageois	Payé à la tâche, aider les autres animateurs	Traduction, aide à la mobilisation et à la sensibilisation.	Dans son propre village d'origine ou dans les villages limitrophes.	Sans niveau d'étude particulier (mais sait lire et écrire), recruté pour les qualités relationnelles et de traduction.
Animateur de coopérative	Coopérative ou Union des coopératives.	Vulgarisation technique, encadrement, gestion administrative et comptable.	Groupements féminins en particulier.	Sans niveau d'étude particulier, a fait quelques formations en matière de développement agricole, comptabilité.
Animateur de projet	Association (ONG), Etat (projet étatique) ou organisation internationale.	Mise en œuvre d'un projet de développement.	Population « cible » (souvent les plus défavorisées).	Bac et expérience dans le domaine de l'animation sont appréciés.
ADL communal	Commune urbaine ou rurale, auprès des Instances de Concertation Communales (ICC, réunissant élus et société civile).	Animation des ICC, dynamisation du territoire, appui à la définition, à la réalisation et au suivi d'un PDC pluriannuel.	La population dans son ensemble (dans ses différentes composantes socio-ethniques) au niveau d'une commune.	Bac + et expérience dans le domaine de l'animation sont nécessaires.

Au sujet du statut de l'ADL (employeur, type de contrat, prise en charge)

- L'ADL est soit recruté au **niveau des Instances de Concertation Communales** et est placé sous l'autorité directe de l'organe exécutif mis en place au sein de ces dernières, soit directement par la collectivité locale qui le met à disposition des ICC. Il travaille donc en étroite collaboration avec les ICC d'une part et le conseil communal et le Maire de l'autre (↪ cf. annexe 1).
- Le contrat peut être un CDD renouvelable – avec une période d'essai de trois mois au départ – et se transformer rapidement en CDI quand les moyens de pérenniser le poste sont acquis.
- **La prise en charge d'un ADL** (salaire et charges sociales) mais plus largement **des frais de fonctionnement du processus de développement local** (organisation de rencontres des ICC, déplacements, etc.) doit être assurée le plus rapidement possible par les ressources mobilisées localement. Soit dans le cadre d'un programme spécifique, soit par le budget (inter-) communal, soit par un pourcentage budgété dans chacun des projets mis en œuvre.

SAVOIRS, SAVOIR-FAIRE, SAVOIR-ETRE...

SAVOIRS: « L'ADL DOIT CONNAITRE... »

- Le territoire d'action (histoire, acteurs et structures)
- Les contextes sociaux, politiques et culturels
- Les problématiques des différentes catégories d'acteurs, des pouvoirs publics, des procédures administratives, des lignes budgétaires, etc.
- Les enjeux de développement, les partenaires du développement et de la coopération internationale
- Le fonctionnement en réseau
- Les règles générales du droit administratif et de la gestion financière et comptable
- Les politiques agro-pastorales, rurales, économiques, sectorielles
- Les rôles des acteurs publics et privés



L'analyse de territoire

Le diagnostic territorial, fait sur la base d'une large participation de la population, rendue possible par l'utilisation d'outils d'animation appropriés, permet de dégager collectivement les besoins et de définir les priorités de développement du territoire.

La monographie, carte d'identité qui permet de connaître la commune, est à la fois l'outil final issu du diagnostic et l'objet d'une mise à jour constante de la situation communale.

ANALYSE

Faire un diagnostic du territoire et apprendre des potentialités locales

OUTILS

Monographie communale méthode participative (MARP)
Cartographie, diagramme de Venn, questionnaire socio-économique, etc.

COMPÉTENCES

- Connaissance des contextes locaux et des langues locales
- Capacité d'animation et de mobilisation
- Conception d'un projet
- Analyse et rédaction de rapports

SAVOIR-FAIRE: « L'ADL DOIT ETRE CAPABLE DE... »

Capacité de...	Outils permettant l'action
Manier les outils du guide méthodologique pour la réalisation d'un diagnostic monographique communal	Entretien semi-structuré, cartographie (carte des infrastructures, carte de terroir, transect villageois, questionnaire socio-économique, calendrier saisonnier, diagramme de Venn, arbre à problèmes, atelier thématique, etc.)
Rédiger des rapports (rapports d'activités, financiers, procès-verbaux, synthèse de réunions, compte-rendu de rencontres, appels d'offre, etc.)	Ordinateur (logiciels de traitement de texte, tableurs, bases de données, Internet, etc.)
Utiliser et comprendre les statistiques existantes (recensement démographique, taux de scolarisation, etc.)	Bases de données des offices nationaux des statistiques
Monter un projet	Cadre logique
Construire un budget et prévoir un plan de financement	Outils de gestion budgétaire
Rechercher des financements	Contacts institutionnels, construction d'un réseau partenarial, Internet, mission « double espace »
Tenir la comptabilité	Cahiers de banque, cahiers de caisse, compte de résultats, synthèse comptable
Elaborer un calendrier d'activités (hebdomadaire, mensuel, trimestriel)	Chronogramme
Aller chercher l'information et rester en veille médiatique	Lois, manuels de procédures
Suivre et évaluer les projets mis en oeuvre	Etapes du cycle de projet, méthode d'évaluation



CE QUE L'ADL FAIT

- Accompagne l'action (fait faire)
- Fait réfléchir, suscite le débat afin que les membres du groupe prennent la parole, s'expriment et aboutissent à une décision mûrie
- Sollicite, complète et pérennise les initiatives venant des populations
- Promeut, accompagne et oriente les initiatives de développement local
- Sait anticiper les événements, éviter les blocages
- Se met au même niveau que les autres
- Approche les populations et les intègre au processus
- Utilise un langage clair pour tous
- Multiplie les occasions de rencontre entre les différentes ethnies, groupes sociaux et groupes d'âge.

CE QUE L'ADL NE FAIT PAS

- N'agit pas à la place du groupe
- Ne donne pas de réponses à la place des membres du groupe
- Ne prend pas de décisions individuelles
- Ne force pas la prise de décision
- N'est pas à la tête des initiatives
- Ne dirige pas
- N'est pas attentiste
- Ne porte pas de jugement de valeur
- Ne se considère pas supérieur ou plus intelligent que les autres
- Ne promet jamais.

L'analyse de territoire

L'ADL doit **réaliser une action dans ses différentes phases**, savoir la situer dans un ensemble cohérent, anticiper sur ses effets et ses liens avec d'autres actions... Le développement durable est une résultante de cette coordination différenciée dans le temps. Les **compétences techniques et logistiques** du montage et du suivi des projets vont de pair avec des **compétences d'animation** visant à faire participer la population à toutes les phases du projet et à développer les liens avec les différents partenaires. Compétences et expérience se mélangent et **l'ADL est à la fois agent (dimensions techniques) et animateur (dimensions sociales et relationnelles) de développement.**

MONTAGE DU PROJET

Concevoir et gérer des projets et des actions territoriales

OUTILS

Cycle de projet
Réunions techniques d'animation, cadre logique, budget, plan de financement, fiche de suivi rapport d'activité et financier, évaluation.

COMPÉTENCES

- **Compétences relationnelles**
Mobilisation, animation et coordination des cateurs et des partenaires autour du projet
- **Compétences techniques**
Maîtrise du cycle projet (identification, élaboration des objectifs, planification budgétisation, financement, mise en œuvre, suivi et évaluation)

SAVOIR-ETRE: « L'ADL DOIT ETRE... »

Savoir-être	Par exemple
NEUTRE	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ne pas avoir de préférence (ni politique, ni d'ethnie, ni de caste) ✓ Rester impartial dans son jugement ✓ Ne pas s'opposer à ceux qui pensent différemment de soi-même ✓ Etre honnête et respectueux
OUVERT	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rejeter les préférences (politique, ethnique, de caste, etc.) ✓ Rester réceptif aux points de vue nouveaux ✓ Elargir les perspectives collectives en fonction de ce qui est réalisable
DISPONIBLE	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Savoir prendre le temps nécessaire pour le travail collectif ✓ Ne pas se laisser envahir par ses propres préoccupations
ATTENTIF	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Etre attentif aux réactions de chacun dans le groupe ✓ Etre soucieux de la bonne marche du groupe ✓ Promouvoir une équitable répartition des temps de parole afin de faciliter l'intégration de chaque membre du groupe
CONSTRUCTIF	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Promouvoir la coopération des membres du groupe (projet en commun) ✓ Faire avancer le groupe vers la réalisation de ses objectifs ✓ Valoriser les amorces d'idées ou de solutions pour en retirer les aspects positifs et faire évoluer la réflexion

CE QUE L'ADL EST

- Celui qui travaille en appui, « avec » et non simplement « pour » les populations
- Celui qui accompagne les populations dans la prise d'initiative, dans la mise en œuvre et le suivi de leurs actions de développement

CE QUE L'ADL N'EST PAS

- Un vulgarisateur des savoir-faire techniques exogènes
- Un simple technicien formé à l'efficacité dans un domaine donné, soucieux de la réussite d'un projet
- Un agent de la distribution de l'aide provenant des organismes nationaux ou internationaux
- Celui qui apporte une réponse aux besoins matériels des populations.

FICHE 1 : Le sourire = Ouverture et disponibilité

SAVOIR-ÊTRE	POURQUOI SOURIRE?
AVANTAGES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Démontre l'intérêt pour le travail ✓ Créé un espace favorable à la relation ✓ Facilite la confiance et le rapprochement entre les individus ✓ Détend dans les moments de tension ou de conflit (ex: blagues de cousinage) ✓ Aide à prendre de la distance et à ne pas se fâcher ✓ Réchauffe l'atmosphère en facilitant ainsi la convivialité et le partage
RISQUES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ne pas être pris au sérieux ✓ Peut être perçu comme une attitude de moquerie ✓ Peut décrédibiliser les messages importants
PRÉCAUTIONS ET CONSEILS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Analyser la situation pour savoir adapter son comportement en conséquence: s'agit-il d'un conflit? d'une difficulté à surmonter? se moque-t-on de quelqu'un? ✓ Dans ces cas, mieux vaut éviter de trop sourire et avoir recours à des mécanismes de désamorçage du conflit par des temps de diversion (ex.: plaisanteries de cousinage) ✓ « Avoir le sourire » et se montrer disponible ne signifie pas s'empêcher d'être dur et ferme dans des moments particuliers (ex.: pendant les temps de déséquilibre: accès à la parole monopolisé) ✓ Allier sourire et fermeté

FICHE 2 : La parole = Animation + Information + Communication

SAVOIR-ÊTRE	POURQUOI PARLER?
AVANTAGES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Permettre la circulation de l'information ✓ Faciliter le rapprochement et l'intégration ✓ Expliquer le fonctionnement de certaines pratiques ✓ Questionner les populations pour connaître leurs habitudes, leurs aspirations, leur positionnement
RISQUES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Prendre trop de place dans un débat ✓ Monopoliser les échanges ✓ Parler et communiquer « à la place de » ✓ Trop bavarder peut conduire à la discréditation ✓ Parler pour finalement... ne rien dire
PRÉCAUTIONS ET CONSEILS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Laisser le plus possible la parole aux autres ✓ Ne pas monopoliser le débat, même si on possède le savoir ✓ Prendre la parole surtout pour faire un résumé de la situation, pour recadrer et orienter le débat, pour donner des nouvelles pistes de réflexion ✓ Utiliser un langage simple qui soit compréhensible par tous ✓ Ne pas hésiter à répéter les choses plusieurs fois si on a l'impression que le message n'est pas passé

FICHE 3 : L'écoute: Compréhension et patience

SAVOIR-ÊTRE	POURQUOI ÊTRE À L'ÉCOUTE?
AVANTAGES	<p>Pour connaître et comprendre:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Le point de vue de l'autre ✓ Le milieu et le territoire ✓ Les relations entre les individus et les groupes ✓ Les attitudes et les positionnements de chacun <p>Pour savoir:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Laisser le temps aux acteurs, attendre et suivre leurs rythmes ✓ S'abstenir de dire ou intervenir à la place de l'autre
RISQUES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Donner trop d'espace à ceux qui prennent souvent la parole ✓ Donner trop d'importance à des propos qui ne sont pas partagés par tous ✓ Ne pas agir au moment opportun
PRÉCAUTIONS ET CONSEILS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Savoir interrompre au moment opportun tout en respectant le protocole ✓ Limiter les interventions en mettant les choses au clair dès le départ (→ cf. annexe 6 : Comment animer une réunion?)



FORMATION ET RENFORCEMENT DES CAPACITES DE L'ADL

Pour pérenniser le processus de développement local sur un territoire donné, il apparaît nécessaire de **renforcer** à

la fois le statut professionnel de l'ADL et son **niveau de compétences. Pour consolider le statut professionnel de l'ADL, plusieurs conditions sont nécessaires :**

Conditions matérielles	
Avoir les moyens de travailler	Pour se déplacer et assurer les activités de bureau
Avoir les moyens de réaliser	Pour que des résultats soient rapidement effectifs, il faut assurer à minima les premiers fonds pour l'animation de la concertation et la réalisation des projets prioritaires
Avoir les moyens de vivre	Le salaire perçu doit correspondre aux compétences et au travail de l'ADL et évoluer en fonction des responsabilités assumées
Avoir les moyens d'évoluer	L'ADL doit avoir la possibilité de développer ses compétences et de renforcer ses capacités à travers un appui et des formations adaptées
Conditions structurelles	
Etre bien intégré au contexte	La place de l'ADL dans le processus et son rôle doivent être bien compris, acceptés et valorisés par toutes les catégories d'acteurs
Se sentir actif et utile	L'apprentissage intellectuel et pratique doit être continu et garanti par un contexte stable et une volonté sans faille des élus
Etre reconnu et considéré	Le déroulement des activités permet à l'ADL de tisser les liens et de renforcer les relations avec les populations

REMARQUE : Les conditions salariales et la reconnaissance statutaire, associées à cette essentielle vocation de l'ADL pour son travail sont trois facteurs de motivation qui sont des gages de pérennisation et d'inscription du processus sur le long terme (→ cf. annexe 4 : Comment anticiper les risques et réagir face aux problèmes).

Le métier d'ADL demande la **mobilisation d'un large éventail** de compétences tant théoriques, que pratiques et techniques. Souvent, ni une formation universitaire (même de haut niveau), ni l'expérience directe sur le terrain ne suffisent à l'ADL pour maîtriser au mieux toutes les tâches qui lui sont confiées.

Ainsi, la possibilité pour lui **d'accéder à des formations ad hoc** répondant à ses besoins et à ses capacités spécifiques (Ex: techniques d'animation, étude et montage

de projets, planification et suivi évaluation, approches stratégiques de lutte contre la pauvreté, méthodes et outils d'élaboration des plans locaux de développement, comptabilité et gestion, organisation et vie associative, diagnostic participatif et institutionnel, techniques de plaidoyer, initiation aux outils informatiques, etc.) représente **un réel investissement de la part de l'employeur de l'ADL** ainsi que des organismes qui appuient la démarche de développement local (cf. partie 7°, pour aller plus loin...)

Les journées de l'animateur

- La « Journée de l'animateur » est **une journée de rencontre** (mensuelle) entre tous les animateurs professionnels travaillant dans différentes structures et organisations de développement (ADL communaux, animateurs de coopératives, animateurs villageois, etc.).
- Elle a pour but de **renforcer les capacités des animateurs** à travers la réflexion et l'échange d'expériences autour des thématiques spécifiques liées à la mission des animateurs, aux politiques et aux projets de développement. (Ex: Qu'est-ce que le développement local? La démocratie participative? Quels sont les rôles de l'animateur? Quels sont les problèmes rencontrés? Comment les résoudre? Quelle méthode et quels outils d'animation? etc.).
- Lors de ces rencontres périodiques, **des séances d'autoformation** peuvent aussi être mises en place afin de pallier collectivement à un manque de compétences spécifiques et pouvant être facilement résolues par les animateurs les plus expérimentés (Ex: Comment rédiger des comptes-rendus et des rapports d'activités? Quelles sont les techniques d'animation du développement communautaire? etc.).
- Cette journée est aussi pensée comme un moyen de **rompre la « solitude » physique et intellectuelle des ADL.**

Les voyages d'étude et d'échanges

La mise en place des voyages d'étude et d'échanges sont un moyen de former et de renforcer les capacités des ADL et plus largement des membres des ICC. Ces voyages sont **organisés dans d'autres régions** ou d'autres pays que celui de l'ADL et ont pour objectifs essentiels de :

■ Rencontrer :

D'autres structures de développement
D'autres acteurs de territoires et de réseaux

■ Découvrir :

D'autres expériences dans le champ du développement local
Les savoirs et les savoir-faire d'autres acteurs en matière de développement local (mobilisation des eaux de surface, techniques agricoles, filières horticoles, etc.)
D'autres sites aménagés

■ Partager :

Des débats autour des thématiques spécifiques avec d'autres organisations
Les différentes expériences à travers l'échange réciproque
Des nouveaux réseaux de partenariat et de collaboration
Un même référentiel d'expérience avec les membres des ICC.

L'évaluation du travail de l'ADL

L'ADL doit pouvoir **évaluer son propre travail** au quotidien et **être évalué régulièrement**. Le travail de l'ADL ne se mesure pas exclusivement en **termes quantitatifs** (nombre des projets réalisés), mais aussi en **termes qualitatifs** concernant la conduite du processus :

- Comment les projets ont-ils été mis en place ?
- Les populations ont-elles été impliquées dans les décisions ? Comment ? A quel degré ?
- Est-ce qu'une véritable dynamique de « maîtrise de la décision et de l'action » a été créée ?

COMMENT L'ADL MESURE SES RÉSULTATS ?

Des fiches de suivi du travail de l'ADL sont construites en amont au moment de la planification du travail de l'ADL avec ses employeurs. Ces fiches recensent tous les comptes-rendus (réunions, rencontres ICC, échanges partenaires), les rapports d'activités (mensuel, trimestriel, annuel, etc.), les synthèses de suivi technique et financiers des mises en œuvre de projets et les notes de lecture...

Exemple de fiche de suivi

Nom/Prénom de l'ADL Effectué par Nom/Prénom
Territoire d'action Structure

Activités	Où?	Quand?	Qui?	Quoi?
Animation (ICC)				
Partenariat				
Projets				
Migrants				
Compte-rendus				
Difficultés				
Solutions				

Rapport d'activité : mensuel/trimestriel : réalisé, en cours, à faire...

Nombre de jours hors de la commune (raisons)

Appréciation du travail de l'ADL : Sérieux – Rigueur – Dynamisme – Prise d'initiatives – etc.

Nombre de jours de congés : pris/à prendre

Des **entretiens réguliers** avec les équipes techniques des partenaires proches du territoire sont aussi des moments forts

d'échanges plus ou moins formels sur les problèmes rencontrés et l'élaboration de pistes de solutions. De la même



manière, les **Journées de l'Animateur** permettent de finaliser les outils d'animation, de consolider les méthodes et de renforcer les savoirs, les savoir-faire et les savoir-être. Enfin, à l'occasion de la réalisation des « cadres logiques », étape fondamentale de la construction des programmes de développement, **la liste des « indicateurs objectivement**



vérifiables » doit aider l'ADL à **auto-évaluer** son action.

QUI ÉVALUE L'ADL? QUAND EST-IL ÉVALUÉ?

Les dispositifs d'évaluation doivent être adaptés au contexte et au statut de l'ADL. Il peut s'agir:

- **d'une évaluation externe** qui évaluera à la fois le processus dans sa globalité et la mission et les résultats de l'ADL en particulier, réalisée par des structures d'appui technique.
- **d'entretiens professionnels** réguliers (au minimum annuels) menés par les employeurs de l'ADL. Ces derniers sont souvent le(s) maire(s) de la (ou des) collectivité(s) territoriale(s) concernée(s), mais ils peuvent être accompagnés d'un petit comité composé de membres des ICC.



Conseils: Le manque d'évaluation des ADL peut constituer un frein à son action. Ce rythme d'entretien annualisé permet de consolider le positionnement de l'ADL et de faciliter son émancipation professionnelle tout en évitant à l'inverse un isolement contreproductif.

ANNEXES

et pour aller plus loin...

LISTE DES ANNEXES

- | | |
|---|-------------|
| 1. Les + et les - sur les possibles employeurs de l'ADL | P.30 |
| 2. Les + et les - de la présence d'animateurs villageois en relais de l'ADL | P.30 |
| 3. Les + et les - du lieu d'origine de l'ADL | P.31 |
| 4. Comment anticiper les risques et réagir face aux problèmes | P.32 |
| 5. Comment préparer une réunion ? | P.33 |
| 6. Comment animer une réunion | P.34 |
| 7. Comment faire le compte-rendu d'une réunion | P.37 |
| 8. Comment préparer un exposé | P.39 |
| 9. Comment faire un rapport d'activités | P.42 |
| 10. De l'avis de recrutement à la fiche de poste de l'ADL | P.42 |
| 11. Le dictionnaire de l'ADL | P.46 |

ANNEXE 1 : LES + ET LES - SUR LES POSSIBLES EMPLOYEURS DE L'ADL

ADL employé par la collectivité locale (budget communal)		ADL employé par les Instances de la Concertation Communales (FDL : Budget participatif géré par les ICC)	
PLUS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Il fait partie des employés de la Commune: son poste ne dépend pas de l'existence des ICC et son appartenance au territoire communal est claire 	PLUS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Garanti une certaine indépendance vis-à-vis de l'institution communale. ✓ Permet d'établir plus librement son salaire
MOINS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Il est affilié directement à l'institution communale: il pourrait ne pas avoir la confiance totale de la part de la population si l'institution n'a pas encore acquis toute sa légitimité auprès de cette population 	MOINS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Risque de confusion au sujet de l'appartenance de l'ADL à la commune ou à l'organisme qui appuie et finance le dispositif. ✓ Si les ICC n'ont pas de statut juridique, leur existence et donc celle de l'ADL dépend de la volonté politique de l'institution communale

ANNEXE 2 : LES + ET LES - DE LA PRÉSENCE D'ANIMATEURS VILLAGEOIS EN RELAIS DE L'ADL

ADL qui travaille avec des animateurs villageois		ADL qui NE travaille PAS avec des animateurs villageois	
PLUS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aide à l'animation dans les réunions, aide à la sensibilisation: soulage l'ADL dans la surcharge des tâches ✓ Présence constante sur le terrain: surtout lorsque la surface de la collectivité territoriale est vaste ✓ Aide dans la communication et dans la traduction: surtout lorsque l'ADL ne maîtrise pas les différentes langues locales ✓ Formation d'une personne qui pourra être le relais de l'ADL 	PLUS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Motivation et engagement de la population ✓ Pas d'autres intermédiaires entre l'ADL et les populations: la relation est donc plus directe et la confiance s'installe plus facilement ✓ L'ADL joue entièrement son rôle d'animateur (il est moins technicien « de bureau » et plus animateur)
MOINS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Risque que les populations se désengagent face à des professionnels rémunérés pour ce travail et ne jouent plus entièrement leur rôle ✓ Coût plus plus élevé pour le fonctionnement du processus 	MOINS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Difficulté à être sur le territoire de façon constante et assidue: plus le territoire est grand, moins la fréquence des passages dans chaque localité est importante

ANNEXE 3 : LES + ET LES - DU LIEU D'ORIGINE DE L'ADL

ADL originaire du territoire d'action		ADL originaire d'une autre région	
PLUS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Connaissance approfondie du territoire, de ses atouts et de ses faiblesses ✓ Connaissance de la population, de ses valeurs et coutumes ✓ Travailler et habiter près de sa propre famille 	PLUS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Avoir un point de vu externe et plus objectif ✓ Ne pas avoir des relations parentales qui pourraient compromettre l'objectivité du jugement et du traitement ✓ Etre externe c'est aussi être considéré comme plus neutre par la population
MOINS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Risque de donner pour acquis certaines informations ✓ Risque de préjugés, risque de partialité ✓ Risque de ne pas être considéré comme neutre par rapport à l'appartenance sociale (groupe ethnique, caste) ou politique ✓ Risque d'être « au travail » 24h/24 	MOINS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Difficultés d'intégration, au moins au début ✓ Avoir sa propre famille loin, voire très loin du lieu de travail ✓ Si originaire de la ville, risque de dépaysement, d'incompréhension de la vie, de la culture et des rythmes ruraux



ANNEXE 4 : COMMENT ANTICIPER LES RISQUES ET RÉAGIR FACE AUX PROBLÈMES

PROBLÈMES	RISQUES	PRÉCAUTIONS
Manque de financements (ou retard)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ L'ADL risque de se trouver dans un « cercle vicieux » : face à l'impossibilité de démarrer les projets élaborés par la population, comment continuer à motiver cette population qui ne voit pas se réaliser de projets concrets ? ✓ L'ADL donne l'impression de faire des promesses non tenues et finit par ne plus être écouté ✓ Le processus subit un blocage ✓ Les populations se démotivent et se mettent dans l'attente, symbolique dépendance vis-à-vis de l'aide extérieure 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Valoriser les ressources locales : inciter les populations à compter sur leurs propres moyens ✓ Assurer un certain pourcentage du budget de façon à démarrer le projet (anticiper sur la phase de recherche de financements) ✓ Continuer à mobiliser les populations dans la recherche de financements
Manque de moyens logistiques	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La qualité et l'efficacité du travail effectué peuvent être compromises ✓ En cas d'absence de moyens de déplacement : comment faire circuler l'information et comment être sur le terrain et mobiliser les populations ? ✓ En cas de moyens logistiques limités (ordinateur, bureau) : comment et où travailler sur l'élaboration des documents écrits ? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inclure dans le montage des projets le financement des moyens matériels ✓ Sensibiliser le Maire et les membres des ICC au rôle de l'ADL et à l'importance de l'existence des moyens logistiques pour la bonne exécution des tâches qui lui sont confiées
Manque d'organisation du temps de travail	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La rédaction des rapports écrits, le montage des projets, le secrétariat peuvent être privilégiés au détriment de sa présence sur le terrain 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bien s'organiser pour préserver le rôle central d'animation de terrain (fiche de planification d'activités et calendrier)
Manque de compréhension du processus	<ul style="list-style-type: none"> ✓ L'ADL porte tout seul la dynamique de développement ✓ La participation de la population est limitée 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Prendre et reprendre le temps qu'il faudra pour expliquer les enjeux du processus et le rôle de chacun ✓ Accompagner les ICC dans leur démarche de façon à ce qu'elles s'approprient petit à petit leurs responsabilités
Manque d'organisation entre les différents intervenants dans la Commune	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Superposition des programmes et des projets ✓ Gaspillage des ressources ✓ « Paysage du développement » trop confus pour la population ✓ Incohérence, manque d'efficacité et d'efficacité des programmes 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Travailler afin que le rôle des ICC soit reconnu et valorisé ✓ Informer les ICC des projets en cours sur le territoire communal

ANNEXE 5: COMMENT PRÉPARER UNE RÉUNION ?

L'efficacité d'une réunion dépend de sa préparation. **La forme est aussi importante que le fond.** Si les participants sont mal installés, ont faim ou soif ou si la réunion est trop longue, l'attention va diminuer et les résultats attendus ne seront pas atteints. **Préparer c'est prévoir: voici la liste des questions à se poser avant la rencontre.** Les réponses aux premières questions orientent les suivantes.

Durée: une demi-journée

■ Pourquoi l'organiser ?

- ✓ Dans quel cadre est-elle organisée ? Est-elle intégrée dans le processus de développement de la commune ? Répond-elle à une programmation préalable (calendrier) ?
- ✓ Y a-t-il suffisamment de moyens pour l'organiser ? Comment est-elle financée ?
- ✓ Est-ce une réunion ouverte où tout le monde pourra participer ? Ou au contraire, devra-t-on prévoir des lettres d'invitation individualisées ?

■ Pour quoi l'organiser ?

- ✓ Quel est le but de cette réunion ?

■ Quels sont les résultats attendus ?

- ✓ Quels seront les messages à transmettre (contenu de l'information à transmettre, animation des débats, outils à mobiliser) ?
- ✓ Quel en sera l'ordre du jour détaillé ?

■ Quand l'organiser ?

- ✓ Quelles sont les nécessités et les exigences des activités en cours ? Quelles sont les échéances prévues par le calendrier ?
- ✓ Quel est le meilleur moment pour organiser la réunion ? Préciser les horaires.

CONSEIL: Tenir compte des contraintes (activités des femmes, hivernage, heures de prière)

■ Qui l'organise ?

- ✓ Qui doit participer à l'organisation de cette réunion ? Les réunions importantes peuvent faire l'objet de la constitution d'un petit groupe d'organisateur qui sera nommé « comité d'organisation ».

■ Avec qui l'organiser ?

- ✓ Qui doit être invité à cette réunion (les membres des instances de concertation communales, les responsables villageois, les membres des organisations de base, les ONG, les services de l'état, etc.) ?
- ✓ Qui d'autre pourrait être intéressé par cette réunion ?

■ Où l'organiser ?

- ✓ Le lieu (salle, khaïma - tente, arbre) doit être choisi en fonction du nombre de personnes attendues et des horaires arrêtés.
- ✓ Le lieu doit être facile d'accès pour tous: le chef-lieu de commune ne doit pas être toujours retenu.

✓ Il est important de choisir un lieu de rencontre aussi neutre que possible. L'école est un lieu adapté: lieu d'enseignement, il est prédisposé aux échanges (tableau, salles multiples pour des ateliers...), notamment les week-ends et en période de vacances.

■ Comment l'organiser?

- ✓ Prévenir les participants et les invités au moins 4-5 jours à l'avance (par courrier individuel, relayé par des annonces à la radio si nécessaire et possible).
- ✓ Transmettre l'ordre du jour avec les courriers afin de permettre aux participants de se préparer.
- ✓ Organiser un accueil convivial: si la réunion dure une demi-journée, prévoir une pause (rituel du thé et du lait caillé), notamment l'après-midi au moment des heures de prière. Si elle est prévue sur une ou plusieurs journées, prévoir autant de repas que nécessaire. Toujours avoir de l'eau à disposition.

■ Comment anticiper son déroulement?

- ✓ Connaître le thème de la rencontre: Essayer de cerner bien à l'avance les opinions des uns et des autres sur le sujet mis en débat pour être préparé et savoir prévenir et gérer au mieux le conflit (par ex.: quel thème est susceptible de remettre en question les intérêts de certains acteurs?).
- ✓ Bien informer sur l'objectif du débat: sensibiliser sur la nécessité de trouver un consensus pour atteindre l'intérêt collectif. Prévoir des outils d'animation qui permettent d'aborder le thème dans sa complexité tout en arrivant à cet objectif.
- ✓ Prévoir tout le matériel nécessaire (crayons, papier, ciseaux, etc.) pour pouvoir expliquer visuellement, pour schématiser les différents propos ou pour faire travailler les participants en ateliers.

ANNEXE 6: COMMENT ANIMER UNE RÉUNION

L'organisation d'une réunion doit être dès le début **remise dans son contexte**. Si nécessaire, il est important de rappeler la date, le contenu et les conclusions de la précédente rencontre.

■ Qui anime?

- ✓ **Désigner un président de rencontre:**

le président doit rester neutre par rapport aux litiges potentiels. Il est bon de changer de président d'une réunion à l'autre.

- ✓ **Désigner un modérateur:** le modérateur est là pour faire respecter des règles de débats (gestion du temps de parole, respect des horaires, etc.)

qui auront été validées par les participants dès le début de la rencontre. Si la réunion concerne moins de 20 personnes, le modérateur peut être le président.

- ✓ **L'ADL est animateur de la réunion.** Il est aussi chargé de faire le compte-rendu de la rencontre.

CONSEIL : Le contexte local peut nécessiter une **traduction** en plusieurs langues. Il est préférable de choisir deux langues comprises par tous. Si trois langues sont nécessaires, l'animation se fait en une langue et les propos sont ensuite traduits simultanément dans les deux autres langues (faire deux groupes avec un traducteur dans chaque groupe). Cela augmente automatiquement la durée de la réunion et suppose des moyens supplémentaires (ressource humaine qualifiée, rémunération, etc.)

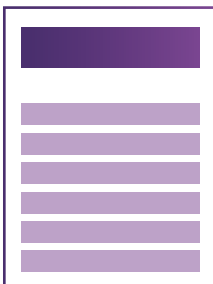
■ Quelles modalités d'animation ?

- ✓ **Faire attention à la disposition des participants dans la salle :** disposer les participants de façon à ce que tout le monde puisse entendre, suivre et contribuer au débat. Surtout ne tourner le dos à personne, au risque d'exclure automatiquement ceux qui seront derrière.
- ✓ **S'assurer que tout le monde entende bien** ce qui est dit.
- ✓ **Distribuer la parole** en respectant les coutumes locales et en stimulant la participation de ceux qui ne prennent pas la parole : par exemple, les femmes attendent que la parole leur soit donnée !
- ✓ **Ecouter et valoriser** le propos de l'autre : inciter à se mettre debout

Différents cas de figure

Suivant la disposition de la salle ou du lieu de la réunion, plusieurs dispositions sont possibles. Pour une grande réunion ou visionnage d'un rétroprojecteur, la disposition « théâtre » est la plus appropriée. Pour stimuler l'interaction, une disposition en « demi-cercle » ou « table café » est la plus appropriée.

Théâtre



Demi-cercle

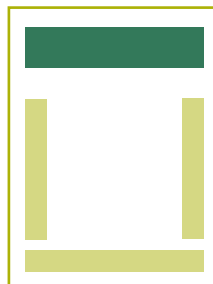
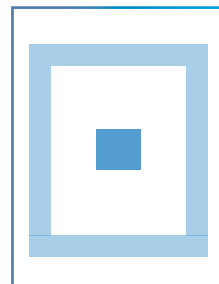


Table de café



CONSEIL : préparer les sièges ou les nattes à l'avance de façon à ne rien laisser au hasard.

pour parler, réagir aux propos tenus (prononcer des « oui », « nam » ou « até » signifie à celui qui parle qu'il est écouté), s'appuyer sur des propos tenus et reprendre certains termes utilisés pour relancer le débat, synthétiser par écrit les interventions afin de les inscrire dans la durée.

- ✓ **Faire la synthèse** de ce qui a été dit soit oralement soit par écrit sur le tableau, de façon que tout soit bien lisible et que les analphabètes puissent comprendre, en ayant recours aux schémas et aux dessins.
- ✓ Quand les propos se répètent, **stimuler l'assistance** afin de trouver d'autres pistes à travers des petites suggestions ou des exemples.

■ Quel déroulement ?

Ouverture et présentation

- ✓ Faire circuler une feuille de présence en notant les noms, prénoms, fonction, contact et signature des participants (en responsabilisant ceux qui savent écrire par rapport aux analphabètes).
- ✓ Faire le point sur les présences et... les absences : car signaler pour comprendre les absences permet d'évaluer le fonctionnement des ICC. Si nécessaire, vérifier que le quorum (ICC) est atteint
- ✓ Mot de bienvenue : remercier les présents et déclarer ouverte la réunion.
- ✓ Nommer le président et le modérateur et établir les « règles du débat ».
- ✓ Présenter l'ordre du jour (programme, durée de la réunion, logistique). Déterminer quelles seront les questions diverses à traiter en priorité afin d'éva-

Attitude de l'animateur

- s'habille correctement et simplement
- Parle fort et intelligiblement
- Est souriant
- Se place à un endroit où il est vu par tous les participants
- regarde tous les participants et interpelle ceux qui ne suivent pas
- utilise un langage simple
- donne la parole à tous les participants (au moins une fois)
- relance les débats ou fait une pause si l'attention diminue

luer le temps à prévoir à la fin.

- ✓ Faire le tour de table des participants (s'ils ne se connaissent pas) pour qu'ils se présentent.
- ✓ Rappel sur le contenu de la réunion : présentation, questions débats, ateliers de groupe, restitution.

OUTIL : Quand les participants ne se connaissent pas, la technique d'animation en duo peut être utilisée : des groupes de deux personnes prennent 10 minutes pour échanger sur qui ils sont et ce qu'ils font et se présentent mutuellement à l'assemblée.

■ Contenu de l'information

- ✓ Introduire les éléments clefs de la réunion.
- ✓ Présenter les informations par thématique.
- ✓ Après chaque thème ou à la fin de tous les thèmes abordés, les participants peuvent compléter, réagir ou poser des questions de différents types par rapport à la présentation :
 - Eclaircissement (pour clarifier les informations données)

- Informations (avoir plus d'information sur le thème)

- Discussion (pour confronter les opinions)

Si les questions ne sont pas claires ou inappropriées, l'animateur de la réunion essaye de les clarifier ou précise qu'elles sont inopportunes. Le président de la réunion peut (re-) formuler les points de débat.

- ✓ En cas de répartition des participants dans des ateliers: chaque atelier peut reproduire l'organisation de l'animation et de l'interprétariat mentionnée ci-dessus. Il s'agira de désigner un rapporteur qui restituera en plénière les grands axes des débats et les points de conclusions.

■ Clôture

- ✓ Résumer les grandes idées.

- ✓ Tirer des conclusions.

- ✓ Définir les méthodes de restitution et de diffusion des décisions prises en réunion:

- Qui restitue ?

- Comment et où restituer (par quels moyens: réunion villageoise, radio, Internet vis-à-vis des migrants)?

- Comment l'ADL peut appuyer cette circulation de l'information (prévoir avec lui des dates de restitution)?

- Comment évaluer ces restitutions ?

- ✓ Echanger sur l'« après réunion » : planifier, fixer la date de la prochaine réunion. Rappeler les activités prévues et les échéances respectives.

- ✓ Discours de clôture (remerciements).

CONSEIL : Si le temps le permet, faire une petite évaluation de la réunion (résultats/ attentes, déroulement, conditions, etc.)

ANNEXE 7: COMMENT FAIRE LE COMPTE-RENDU D'UNE RÉUNION ?

Un compte-rendu de réunion permet de faire circuler l'information aux absents et atteste des informations et décisions prises lors de la réunion.

■ Comment rédiger le compte-rendu? (cf. modèle ci-dessous)

- ✓ Afin de ne pas oublier certaines informations, il est préférable de faire le compte-rendu de réunion juste après la fin de celle-ci.

- ✓ Contenu des échanges: reprendre les

points de l'ordre du jour et faire une synthèse de chaque point. Décrire la méthodologie utilisée (ex: consensus pour définir des priorités, vote, etc.).

- ✓ Penser à répondre aux questions suivantes: Qui? Quand? Quoi? Où? Comment?

- ✓ Faire des phrases courtes et simples: sujet + verbe + complément.

- ✓ Si la liste des présents dépasse 5 personnes, mettre la liste à la fin du CR.

■ Comment et à qui diffuser le compte-rendu ?

- ✓ Ce compte-rendu est-il diffusable ? A qui ? Est-ce un compte-rendu interne ?
- ✓ Diffuser le compte-rendu aux personnes ressources présentes lors de la réunion afin qu'il soit validé par les organisateurs de la réunion puis le diffuser aux personnes absentes.
- ✓ Suivant les indications données à la fin de la rencontre, faire circuler l'information sur les lieux fixés (affichage à la mairie, à l'école, etc. : attention, à la mosquée, les femmes ne seront

pas touchées !) et organiser des restitutions orales avec l'ADL là où c'est nécessaire (population analphabète, village reculé).

- ✓ Vérifier si les informations sont passées partout. Attention à la compréhension des messages transmis : Quel a été le message véhiculé, l'information a-t-elle été donnée dans son intégralité ? Si une grande décision a été prise durant la rencontre, faire un tour dans tous les villages pour si besoin compléter les informations véhiculées et répondre aux questionnements ultérieurs.

Modèle de compte-rendu

Date:	Rédacteur (nom, prénom, fonction):
Lieu:	Contact (adresse, téléphone, courriel):
Heure:	Thème de la rencontre:

Personnes présentes:

- Nom - Prénom, Village/Quartier, fonction, Contact (téléphone, courriel)
- M..., Village de..., Maire de la commune de...
- Mme..., Village de..., Présidente de l'union des coopératives de...

Contenu de la réunion:

- Rappel du contexte
- Rappel du calendrier des activités
- Ordre du jour détaillé

Débats et synthèse:

- Grands éléments du débat: arguments apportés, points de rupture, conflits...
- Synthèse des éléments de consensus

Ordre du jour	Action envisagées	Par qui	Quand	Comment
Point...	Détails	Acteur(s)	Date prévue	Financement, logistique...
...par point	Détails	Acteur(s)	Date prévue	Financement, logistique...

Bilan:

- **Analyse de la réunion:** Cette réunion a-t-elle atteint les résultats attendus? Y'a-t-il des remarques particulières? (ex: interruption suite à un évènement inattendu, incompréhension de certains points, etc.)

Points positifs	Points négatifs

Perspectives (calendrier):

-
-

ANNEXE 8: COMMENT PRÉPARER UN EXPOSÉ?

Une présentation trop longue n'attire pas suffisamment l'attention des auditeurs. Les élus et agents de développement sont souvent amenés à présenter des exposés lors de conseils municipaux et réunions des instances de concertation. Un bon exposé nécessite une bonne préparation.

Durée: une journée

■ Comment préparer l'exposé?**Contexte**

- ✓ Quel est le lien entre l'exposé et le processus de développement local?
- ✓ Quel exposé sera présenté avant celui-là? Et après? Quel est le lien entre ces différents exposés?
- ✓ A qui est destiné cet exposé?
- ✓ Quelle est la connaissance des participants sur ce thème?
- ✓ Quelle est l'attitude des participants

par rapport au thème?

- ✓ Les participants sont-ils alphabétisés?
- ✓ Les participants sont-ils habitués à écouter des exposés?
- ✓ Combien de participants sont prévus?
- ✓ Quelle est la durée de la présentation?
- ✓ Quand doit-il être présenté?
- ✓ Un débat est-il prévu après l'exposé?

CONSEIL: faire l'exposé en début de journée où l'attention des participants est la plus importante.

Contenu

- ✓ Quel est l'objectif de la présentation? Quel est le but de cet exposé?
- ✓ Définir les éléments clefs de l'exposé
- ✓ Structurer l'exposé: introduction – développement (en 2 ou 3 parties) – conclusion.
- ✓ Respecter les temps impartis: introduction (15 %), développement (70 %), conclusion (15 %).

Structuration de l'exposé

■ Introduction

- Créer une ambiance agréable et susciter un climat de confiance.
- Chercher à s'adapter aux attentes des participants.
- Attirer l'attention des participants sur le thème:

Utiliser des exemples concrets et faire le lien avec la vie quotidienne des participants
Présenter la/les question(s) clef(s): problématiser l'exposé.

■ Développement (pour chaque partie)

- Aborder le(s) problème(s), la/les question(s) clef(s)
- Argumenter (faire des recherches bibliographiques, sur Internet; mener des enquêtes, etc.)
- Formuler les questions auxquelles il faut répondre et élaborer des propositions de solutions.

■ Conclusion

- Faire un résumé clair de l'exposé
- Faire le lien avec la/les question(s) clef(s) posée(s) au début de l'exposé
- Tirer des conclusions
- Perspectives: présenter une vision de l'avenir (si un débat est prévu, ouvrir sur une question).

■ Comment présenter l'exposé?

- ✓ S'assurer que tous les participants peuvent voir et entendre
- ✓ Etablir un contact avec les participants avant de débiter l'exposé
- ✓ Préciser quand les participants peuvent poser des questions: durant ou après la présentation
- ✓ Parler à haute voix, lentement et demander aux participants s'ils suivent: Avoir un langage simple
- ✓ Amener les participants à suivre le cheminement de votre pensée: ne pas continuer si vous sentez que les participants n'ont pas compris un point.
- ✓ Faire une pause si l'attention des participants diminue
- ✓ Attirer l'attention du public:

Durée: 30 minutes maximum

- ✓ Donner un temps pour répondre aux questions
- ✓ Poser des questions aux participants
- ✓ Mesurer l'opinion du public: poser une question, demander qui est pour et qui est contre
- ✓ Utiliser du matériel audiovisuel et/ou un tableau (schémas, dessins...)

■ Comment capitaliser l'exposé?

- ✓ Se renseigner auprès de personnes ressources pour savoir si l'exposé a été clair et quel a été son impact.
- ✓ Faire un compte-rendu et le diffuser [↪ cf. annexe 7 Comment faire un compte-rendu de réunion?].

ANNEXE 9: COMMENT FAIRE UN RAPPORT D'ACTIVITÉS?

Un rapport d'activités décrit les activités réalisées durant une période déterminée. Il est trimestriel, semestriel ou annuel.

Un bon rapport d'activité suppose des bilans réguliers (hebdomadaires, mensuels) afin de synthétiser facilement l'information. **La forme est aussi importante que le fond.**

■ Se poser certaines questions?

✓ **A qui ce rapport est-il destiné?** Se mettre à la place d'une personne qui ne connaît pas le sujet. Éviter abréviations, sigles, expressions propres à la zone, etc. (Ex : Le destinataire sait-il ce qu'est une « monographie » ?) Définir les termes, faire des notes de bas de page ou mettre des annexes.

✓ **Rassembler tous les documents nécessaires:** bilans, notes et comptes-rendus réalisés durant la période définie; documents de projet (ex: requêtes, cadre logique, conventions, photos...), cartes de la zone d'intervention, schémas.

✓ **Faire un plan suivant le cadre logique** (résultats attendus et activités prévues).

■ Modèle à suivre

Page 1: Page de garde

- ✓ En tête: en haut (Instances de Concertation Communales de...)
- ✓ Titre du rapport: au milieu de la page
- ✓ Période du rapport: sous le titre, préciser les mois et année (ex: rapport

semestriel jan-juin 2007)

- ✓ Date: en bas à droite (ex: juillet 2007) avec l'identité du rédacteur

Page 2: Préambule

- ✓ Il définit le contexte particulier de ce rapport. Ex: « ce rapport se déroule dans une période de transition politique où toutes les activités n'ont pu être réalisées » ou « ce rapport témoigne d'un début de collaboration avec tel partenaire... »

Page 3: Liste des sigles et acronymes

- ✓ Tous les sigles ou acronymes utilisés dans le rapport doivent apparaître sur cette page

Page 4: Sommaire

- ✓ Faire apparaître uniquement les titres importants: préambule, liste des sigles et acronymes, introduction, 3 niveaux de titre maximum [Ex: I, I.1, I.1.1 (...) II, II.1, II.1.1 (...)]

Page 5: Introduction (environ 10 lignes)

- ✓ Description du rapport (ex: rapport semestriel du projet X retraçant les activités de janvier à juin 2007)
 - ✓ Le contexte et les objectifs
- Contexte:** date de début du projet, période charnière

Objectifs: Ex: Ce rapport est la synthèse de l'analyse des activités, de leur déroulement et des problèmes identifiés. Il vise

à informer les partenaires financiers, institutionnels et techniques des résultats...

- ✓ La présentation sommaire des activités et des résultats obtenus
- ✓ L'annonce du plan

Page 6 - X: Développement

- ✓ Pour chaque partie (I, II, III...) et sous partie (I.1; I.2; II.1, II.2...):

Présenter le déroulement des activités.
Répondre à Qui? Quand? Quoi? Pour qui? Pourquoi? Comment?

Énoncer les points forts et faibles

Faire référence aux annexes dans le corps du texte

Émettre des suggestions et proposer des perspectives.

Page Y: Conclusion (maximum 10 lignes)

- ✓ Synthèse du rapport: bilan général – Peut être accompagné d'une fiche résumé d'une page.

Page Z: Annexes

- ✓ Les annexes illustrent le rapport d'activités et permettent au lecteur d'approfondir certains points.

Durée: 1 semaine

■ Penser à:

- ✓ Numérotter les pages
- ✓ Faire des phrases simples et courtes; Construire des paragraphes
- ✓ Utiliser un langage qui sera compris par le destinataire
- ✓ Soigner la présentation. Aérer le document. Illustrer par des schémas, des cartes et des photos
- ✓ Penser que la personne qui lira le rapport aura peu de temps: en lisant l'introduction, les titres et la conclusion, le lecteur doit avoir une vision globale des activités, des résultats et des perspectives.
- ✓ Diffuser le rapport aux partenaires: envisager si possible l'organisation d'une restitution publique.

ANNEXE 10: DE L'AVIS DE RECRUTEMENT À LA FICHE DE POSTE DE L'ADL

Dans le cadre du processus de développement local mis en place par le GRDR, un ADL est recruté par la commune après la mise en place des instances de concertation communales.

■ Comment recruter un ADL?

L'avis de recrutement doit être défini par les cadres de concertation et validé par le conseil municipal

Modèle d'avis de recrutement

Avis de recrutement

Dans le cadre de la mise en œuvre de son programme de développement local, la commune de ... dans la région de ... recherche: UN ANIMATEUR DE DEVELOPPEMENT LOCAL

■ Mission

- Approfondir la monographie communale par un diagnostic à l'échelle des localités,
- Animer des rencontres villageoises dans le cadre de l'élaboration du projet de territoire,
- Elaborer une proposition de plan de développement communal
- Animer les réunions du cadre de concertation communal
- Animer les réunions du comité de développement local
- Faire circuler l'information au sein de la commune (visites fréquentes dans TOUS les villages)
- Travailler avec les organisations à la base
- Suivre la réalisation des actions en cours
- Assurer le suivi technique des partenariats avec les migrants et les partenaires de coopération décentralisée
- Assurer le secrétariat, la rédaction des rapports d'activités, la gestion, la comptabilité, en collaboration avec les acteurs de la commune.

■ Profil

- Economiste, géographe, sociologue ou génie rural de formation
- Niveau de scolarisation minimum requis: niveau universitaire
- Connaissances théoriques et petite expérience en matière d'animation villageoise
- Bonnes capacités relationnelles
- Capacité de rédaction en langue française
- Pratique courante d'au moins deux langues régionales (soninké, hassanya, peul, bambara, mandingue...).

■ Conditions

- Contrat à durée déterminée de un (1) an avec une période d'essai de trois (3) mois.
- Poste basé à (...) avec déplacements fréquents dans toute la commune et à (...). Grande disponibilité.
- Ouverture du poste: Mois- année (après entretien pour les dossiers présélectionnés).

■ Les dossiers de candidature se composent

- D'une lettre de motivation (itinéraire professionnel, centres d'intérêt, objectifs).
- D'un Curriculum Vitae.

Les dossiers doivent être adressés au: maire de la commune.
Mentionner dans le dossier: adresse et téléphone.

■ **Date limite de dépôt:** jour-mois-année

- ✓ Saisir et imprimer l'affiche: elle doit être saisie sur un ordinateur. Voir si une personne ressource de la commune peut s'en charger. Coût d'une affiche: environ 50 UM (Mauritanie) et 100 FCFA (Sénégal, Mali). Imprimer l'affiche en au moins 10 exemplaires.
- ✓ Diffuser l'avis de recrutement: diffuser l'affiche au sein de la commune (mairie, espace public), des ONG locales et nationales, des services de l'Etat, faire une annonce à la radio locale. L'avis de recrutement peut être envoyé par courriel à un réseau d'ONG et de personnes ressources (notamment dans les universités).
- ✓ Etudier et sélectionner les dossiers des candidats: constituer un comité de sélection.
- ✓ Contacter les personnes sélectionnées et réaliser des entretiens (→ cf. annexe de la grille d'entretien).

■ Comment assurer l'entretien de l'ADL?

Le comité de sélection de l'ADL réalise un entretien avec les candidats aux meilleurs dossiers. Ce comité peut être composé du maire, des membres du comité de développement local et de technicien d'ONG d'appui (GRDR, autres). Le comité de recrutement doit être composé d'au moins 2 personnes. Chaque personne

(M. X ou M. Y dans le tableau) affecte une note à chaque question selon le barème proposé.

Le lieu: Choisir une salle calme et isolée.

■ Clôture de l'entretien:

- ✓ Remercier le candidat
- ✓ Vérifier le contact du candidat (téléphone)
- ✓ Préciser la date à laquelle le candidat sera contacté pour savoir si sa candidature est retenue

■ Bilan avec le comité de sélection

- ✓ Echanger sur les entretiens réalisés: Que pensez-vous de ce candidat? Forces? Faiblesses?
 - ✓ Faire la moyenne des notes.
 - ✓ Le candidat doit avoir au moins 10/20 pour être retenu.
 - ✓ Etablir un consensus ou un vote pour sélectionner le candidat.
- Rédaction de la fiche de poste
- ✓ Suivre le modèle de l'avis de recrutement (employeur, mission, lieu de travail, temps de travail, type de contrat).

REMARQUE: il est difficile de trouver des profils aussi complets qui veulent bien aller travailler dans des régions enclavées pour un salaire aussi peu élevé. Ne pas être trop exigeant au départ.

Proposition de guide d'entretien (à adapter en fonction des contextes)

Nom-Prénom Date de naissance: Date de l'entretien: Niveau D'étude:		Note	
		M.X	M.Y
Parcours personnel et objectif (4)	Parcours et expérience professionnelle (reprenre le CV dans le détail: cohérence du cursus? points forts? (1)		
	Pourquoi s'intéresser au poste d'ADL? Quelle expérience dans l'animation? (1)		
	Quelle compréhension du poste d'ADL? (qu'est ce qu'un ADL?) (1)		
	Quelles sont les qualités d'un bon ADL? (1)		
Connaissance et développement (4)	Qu'est ce que le développement local? (1)		
	Quelle connaissance des outils de développement local tel que la Monographie, le PAP, le PDL? (0,5)		
	Qu'est-ce que la concertation? (0,5)		
	Quels sont les acteurs du développement local sur un territoire? Quel rôle jouent-ils dans le développement local? (0,5)		
	Qu'est-ce que la sensibilisation? A quoi ça sert? Comment s'y prend t-on? Quelle attitude faut-il avoir vis-à-vis de la population? (0,5)		
	Comment lancer un processus de développement local dans une commune?		
	Quelles sont les étapes, les préliminaires? (0,5)		
	Comment voyez-vous votre rôle dans le cadre de: (0,5) - l'animation des instances - l'élaboration des plans de développement - la rédaction des rapports - la gestion et la comptabilité		
Connaissance de la région de travail (4)	Qu'est-ce que la capitalisation? Dans quel but? Comment? (0,5)		
	Décrivez la région du (...) à travers ses aspects économiques, sociaux, démographiques et environnementaux? (1)		
	Quels sont les principaux problèmes de cette région? (1)		
	Quelles sont pour vous les solutions possibles? (1)		
Compétences techniques (4)	En quoi le développement local peut aider à résoudre certains problèmes, notamment ethnique, de citoyenneté...? (1)		
	Langues locales maîtrisées?(2)		
	Rédigez le compte-rendu de l'entretien, capacités de rédaction? (2)		
Comportement lors de l'entretien (4)	Manière de s'exprimer, de se comporter, ponctualité, matériel nécessaire (stylo et papier), vivacité, assurance, dynamisme... (4)		
Total note (20)			
Moyenne (note M. X + note M. Y) / 2.			

ANNEXE 11 : LE DICTIONNAIRE DE L'ADL

Traduction dans les langues locales des mots utilisés par l'ADL

Français	Pulaar	Hassanya	Soninke	Bambara
Agent locaux	Yimba Toundou	Cha'ab Mahali	Dappedun golinya'aano	Sigida kolabennaw
Agent	Neddo	Chakhse	Gollinya'aana	Lasigiden
Aide	Wallondé	Moussa'ada	Deemande	Dèmèn
Animateur DL	Kirjinowo bamtara toundou	Moun'iche Taniya Mahaliya	Geesundaana, katta yiriwandi gollu	Nyètabaaraw bilasiralila
Animation	Hirjino	In'ache	Yonkinde, faamunde	Laryenamayali
Aménagement	Mahanteeji	Massalih	Moxogemunde	Labènni
Appui	Doftoudé	Da'am	Tunsinde	Senkoromadondoli
Assemblée Générale	Batou Koubtidindo	Jam'iha Amo	Batu, menyije xoore	Tonsigiba
Association	Feddé	Rabita	Fedde	Ton
Atouts	Kebe	Mountalakat	Sigitontu	sinsinbèrèw
Budget	Ebo	Mizaniya	Musaqa jaatiragante	Musaka bolodalen
Cadre de concertation	Goomou disnoudiral	Itar Mouch-awarat	Hagili faraaxuyen dingira (kafo)	Hakilinafalen jèkulu
Caisse villageoise	Caisse Wouro	Soundouk Gharawi	Deben keesi	Dugu kèsu
Carte du territoire	Natal Toundou	Karitatou	Taaxuraxennatali	Sigida ja
Comité	Gomou	Lejne	Feddinlenmé	Jèkulumankan
Commune	Toundou	Belediya	Komini	Komini
Communication	Kabrondiral	Takhbir	Sefalenmaaxu	Kumanyogonya
Concertation	Disnoudiral	Mouchawara	Hagilifaraaxuye	Hakilina falen
Contraintes	Thiadele	Machakila	Xotanu	Gèlèyaw
Développement	Bamtara (avenir)	Tanmiya	Yiriweye	Yiriwali
Diagnostic	Winto	Bahthe	Yaaxamuuriye	Nyenyinili
Evaluation	Beto	Takwim	Xiimande	Kimèli
Financement	N'Gabou	Tanwila	Haaju siro musaganu	Makonya musakaw
Fonds de DL	N'Gabou Bamtaré Toudou	Maliyatou Tanmiya Mahaliya	Taaxuraxen, yiriwandi musaga	Sigida la yiriwali musakaw
Formation	Heblo	Takwin	Xaran e	Kalan
Gouvernance			Marandi moxo	Mara kécogo
Information	Habroudé	Tabchir	Xibaare	Kunnafoni
Initiative	Fere	Bed'a	Hagiriila, sinmaye	Hakilina
Intercommunauté			Kominin kafo	Komini jèkulu
Maire		Oumdé	Meeri	Mèri
Migrants	Danuiyankobe	MoussaFirin	Teraano	Tungarankew
Monographie			Kominin tuyiye	Komini donni
Moyens	Kabirde	Imkaniyat Wasa-Ile	Kitayu	Sèw
Partenariat	Jotondiral	Ichitakiya	Kappalenmaaxu	Jènyogonya
Participation	Tawtindé	Tacharouk	Sigira, tage	Joyoro
Plan d'actions Prioritaires (PAP)	Fere Golle	Itare Nachatat	Kominin gollu kandanto	Komini ka hamina gelenw
Plan de DL	Fere Bamtare Toundou	Itare Tammiya Al-mahaliya	Komini yiriwandi gollu sugandinto	Komini, ka yiriwali baara bolodalenw
Politique	Mijo	Siyasse	Politiki	Politiki
Président	Hooréjo	Ra'is	Yinmanke	Nyèmogo
Processus		Tassalsoul	Bogukillu	Tèmèsiraw
Relation	Jotondire	Alakat	Me naxa	Cèla
Ressources	Garwanija	Al-Awaliya	Kitekillu	Sorodaw
Réunion	Batou	Ijtima'a	Menyije, batu	Lajé, nyogonye
Sensibilisation	Tintindé	Tahsis	Faamunde, hagili jakabagande	Lafamuyali
Société Civile	Rendo ngowona	Mouchtama Almadami	Taaxuraxen jaman kafonu	Sigida jama jèkuluw
Suivi	Rewindo	Moutaba'a	Koroosinde	Kolosili
Territoire Communal	Herto Toundou	Arde Belediya	Kominin taaxen faqe	Komini sigida

BIBLIOGRAPHIE SÉLECTIVE: POUR ALLER PLUS LOIN

- **BEAUDOUX E.**, « Accompagner les ruraux dans leurs projets », L'Harmattan, juillet 2000.
- **CALLON M., LASCOUMES P., BARTHE Y.**, « Agir dans un monde incertain: essai sur la démocratie technique », Le Seuil, 2001.
- **DGER/Bergerie nationale**, « Le projet de territoire: élaboration et conduite partagées d'un projet de territoire (MINOT D.) »; « Le développement local (théorie et pratique). Réintroduire l'humain dans la logique de développement » (VACHON B.)
- **HOFMANN E. ET NAJIM A.**, « L'agent de développement et le sud – Tentatives pour circonscrire un profil professionnel », 221 p., Karthala-MSHA, Karthala.
- **LAZAREV G. ET ARAB M.**, « Développement local et communautés rurales. Approches et instruments pour une dynamique de concertation », Karthala, Paris, 2002.
- **MERCOIRET J. ET BERTOME J.**, « Planification du développement local », Coop. Franca, 344 p., 1992, Paris.
- **MUCCHIELLI R.**, « Psycho-sociologie d'une commune rurale », 98 p., Editions Sociales Françaises.
- **NAJIM A. ET VEDELAGO F.** (sous la direction de), « L'agent de développement local. Emergence et consolidation d'un profil professionnel », Unesco, janvier 2001.
- **OLIVIER DE SARDAN J.P. ET E. PAQUOT** (sous la direction de), « D'un savoir à l'autre. Les agents de développement comme médiateurs », Focal Coop, 1991.
- **THIOYE A.** Réflexions sur le rôle et la place de l'ADL - Expérience du GRDR dans la région du Guidimakha (Les éditions du Groupe initiatives, Traverses, 27 p. 2006; www.groupe-initiatives.org UNADEL, « Référentiel de compétences: plateforme des métiers du développement territorial », sept.2005.

- **Revue « Territoires »**: www.adels.org

ORGANISMES ET CENTRES DE FORMATION (liste non exhaustive)

EN AFRIQUE DE L'OUEST

Mauritanie:

- **IDB** Institut de Développement à la base, BP 4686 NKTT, formation des formateurs à la méthode GERME/BIT
- **APROMI**: Association Profession Micro finance – Nouakchott.
- **CFED**: Centre de Formation et d'Echange à distance de Mauritanie, Palais des Congrès, BP 1125 RP NKTT, Tel 525 84 91, Fax 524 21 16, mauritania_dlc@gdln.org ou cfed@mauritel.mr. Exemple d'offre de formation: Partenariat Public/Privé dans les infrastructures pour la lutte contre la pauvreté.
- **PDA/COG CONSULTING**, BP 5088 NKTT RCS NKTT N° 32, Conseil, Organisation, Gestion.
- **Top Management Afrique**, BP 5109 Nouakchott.
- **MEC**: Mauritania Engineering Consultants, ZRC 464 BP 4549 Nouakchott Tel/fax 529 17 28. Exemples d'offre de formation: La communication humaine et la communication dans l'organisation, Gestions des achats et des approvisionnements, Manager par projet, Gestion des stocks, elhmec@yahoo.fr.
- **CONEX**, BP 3225 Nouakchott av. Charles De Gaulle Tel 529 81 82. Exemples d'offre de formation: Informatique (Windows, Word, Excel, Internet, Access), Gestion financière et administrative, Ressources humaines (techniques de recrutement, management, gestion des carrières, droit du travail, paye), Langues Etrangères (français/anglais/espagnole), Marketing, Accueil et Secrétariat.
- **CEPRECOM**: Centre Privé d'Enseignement

Professionnels et de Conseils en Management, BP 2401 Nouakchott. Tel: 525 52 64; Fax: 525 02 91; ceprecom@yahoo.fr. Exemples d'offre de formation: management stratégique des organisations, management des ressources humaines, gestion des systèmes comptable, contrôle budgétaire et de gestion.

- **AI Mostakbal**, BP 304 Tel 525 60 71/632 05 61. Cours d'alphabétisation, Ressources humaines (techniques de recrutement, management, gestion des carrières).
- **CDD**, BP 4012, Nouakchott, av. Kennedy, ilot M 92, Tel 525 68 03, 525 29 69 Fax 525 29 69,
- **Sigma Informatique**, BP 4897 Nouakchott, Tel/fax 525 31 29, issa_db@yahoo.fr
- **ENSP**: Ecole Nationale de Santé Publique
- **IGCA**: Institut de Gestion et de Comptabilité Appliquées, BP 4991 NKTT, Immeuble BCMCI n° 202 42002 Tel/fax 525 33 30

Sénégal:

- **ENEA**: Ecole Nationale d'Economie Appliquée – Département Education Animation (EDA) www.dessadt.sn, eneaeda@yahoo.fr; Tél. : 00221 8247842; 00221 8252548, Dakar.
- **CEFP**: Centre d'Echange et de Formation Pratique – cefpbkl@cyg.sn , tel: 00221 938 5960; Fax: 00221 983 5222, Bakel.
- **FRAO**, Fondation Rurale de l'Afrique de l'Ouest. Sicap Amitié III – ville 4318 – allées Seydou Nourou Tall – CP 13 –Tél. : 221.824.14.00 / 212.825.49.53, www.frao.org Contact: Abdou Fall afall@frao.fr , Dakar.
- **CESAO**: Centre d'études économiques et sociales de l'Afrique de l'Ouest, BP 484, Kaolack. Tel (221) 941 22 26 Fax (221) 941 34 98, cesaopr@arc.sn
- **CESAG**: Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion, Boulevard du Général De Gaulle BP 3802 Dakar, Tel (221) 839 73 60, Fax (221) 821 32 15, courrier@cesag.sn, www.cesag.sn

Mali:

- **Centre Djoliba**, BP 298 Bamako cdjoliba@balazan.gn.apc.org

Burkina Faso:

- **CEFOC**: Centre de Formation Continue Eier-Etsher, Mail: cefoc@eieretsher.org www.eieretsher.org, Ouagadougou.
- **CIFOM**: Centre International de Formation et de Management, Formations–Recrutements – Conseils en Management Développement de Ressources Humaines, 01 BP 5087, Ouagadougou, 01. Tél. (226) 36 90 74 / 62 44 64 / 25 01 95 Fax: (226) 32 28 15, cifom@cenatrin.bf; cifom_burkina@consulting.com. Exemples d'offres de formation: gestion administrative, financière et contrôle interne des projets et programmes de développement.
- **CESAO**: Centre d'études économiques et sociales de l'Afrique de l'Ouest. Secrétariat général: 01BP 4946 Tel (226) 37 36 66 Fax 37 35 05, sg.cesaoui@fasonet.bf , Ouagadougou 01.
- **FONDATION JEAN PAUL II POUR LE SAHEL**, 01 BP 4890. Tel (00 226) 36 53 14; fax (00 226) 36 53 93, Ouagadougou.

Côte d'Ivoire:

- **Institut International de Management d'Abidjan**, 06 BP 1387, ima@afnet.net. Abidjan. Exemples d'offres de formations en 2004: Pratique de l'Audit Interne, Gestion et contrôle budgétaire, Gestion des Stocks, Gestion de la sécurité informatique.

Cameroun:

- **Institut Panafricain pour le Développement des Régions d'Afrique Centrale Francophone**, BP 4078 Tel (237) 40 37 70 Fax (237) 42 43 35; 40 3068, Douala.

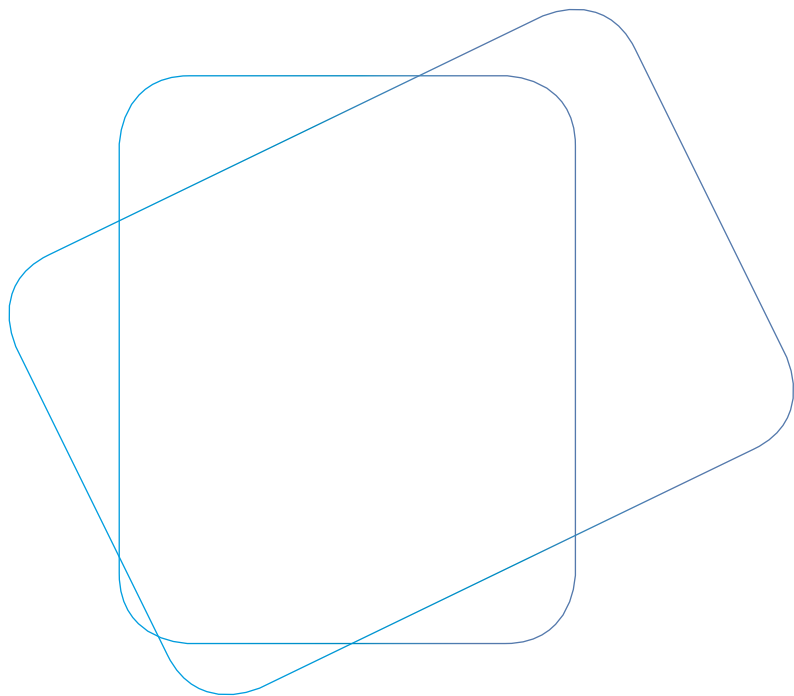
Bénin:

- **FIDESPRA** (Forum International pour le Développement et l'Échange de Savoir et de savoir-faire au service d'une Promotion Rurale Autoentretenu), Université Nationale du Bénin- Faculté des Sciences Agronomiques. 01 BP 526 Cotonou. Tel: 36 01 26; Fax: 36 01 22. Bureaux permanent: Appartement A4, INE (ex CCB Gbégamey) Cotonou. Tel/fax: (229) 30 02 76. fi despra@bj.refer.org
- **Institut supérieur panafricain d'économie coopérative**, 01 BP 1236, Cotonou; Tel (229) 33 06 39 Fax (229) 33 15 06; ispec@intnet.bj

EN France

- **CHAIRE UNESCO**, formation des professionnels au développement durable (Université Bordeaux 3) <http://chaireunesco.u-bordeaux3.fr>
- **CNEARC**: Centre National d'Etudes Agronomiques des Régions Chaudes (écologie, agronomies, développement rural,...) www.cnearc.fr (Montpellier, France)
- **Institut FORHOM**: BP 3001-15, rue Philippe harlé 17030 La Rochelle Cedex 01-Tel 33(0)5 46 45 91 25 - Fax 33(0)5 46 45 91 26, forhom@forhom.com Exemples de formations: gestion administrative et financière de programmes et projets, suivi et évaluation des programmes et projets, micro-finance, initiatives locales et micro-projets, outils d'analyse et de mesure de la pauvreté.
- **CIEDEL**: Centre International d'Etudes pour le Développement Local. Formation de deux ans en « Ingénierie de développement » et cycles courts en: techniques audiovisuelles (photo, radio, vidéo) et communication et développement. – Université Catholique de Lyon (France), tel: (33) 78 37 83 24; fax: (33) 72 41 99 88.
- **EDT – Ecole des territoires**. Formation en Ingénierie de formation sur le développement local, méthodologie de projet de territoire: approche globale basée sur l'étude de territoires, l'écoute, le diagnostic partagé, la mise en réseau des acteurs... Bergerie Nationale, Parc du Château – 78120 Rambouillet. Tel: (33) 01 61 08 68 26 – Fax: (33) 01 34 83 07 54, devlocal.bn@educagri.fr
- **IMPP**: Institut de Management Public et Privé, IMPP- Le Challenge, bâtiment1-1, rue Jean Perrin- 17000 La Rochelle Tel 33(0) 5 46 50 31 73-Fax 33 (0) 5 46 50 31 74; info.laroche@impp.fr. Exemples de formations: pour une dynamique de développement local, construire et exécuter une stratégie de communication, maîtriser la fonction d'assistant(e) de direction, évaluation et audit.
- **RAFOD**: Réseau d'appui aux actions et formations pour le développement local, BP 2306- 69216 Lyon Cedex 02- FRANCE Tél: 33 4 72 77 55 (60)/ Fax 33 4 72 41 99 88, rafod@rafod.org
- **Secours Catholique**, Département Formation Emploi Etudes, 106, rue du Bac-75341 Paris Cedex 07 - Tel 01 45 49 73 00; fax 01 45 49 94 50
- **Bioforce**, 44 boulevard Lénine 69694 Vénissieux cedex. Tel: 33 4 72 89 31 41 Fax: 33 4 78 70 27 12. Mail: info@bioforce.asso.fr, www.bioforce.asso.fr
- **CIDR**: Centre International de Développement et de Recherche, 17, rue de l'Hermitage, 60350 Autrèches. Tel: 33 3 44 42 71 40; Fax: 33 3 44 42 94 52 cidr@compuserve.com
- **RESACOOP**: Réseau d'Appui à la Coopération en Rhône-Alpes, 30, rue Sainte-Hélène, 69 002 Lyon. Tel: 04 72 77 87 67, fax: 04 72 41 99 88, mail@resacoop.org.

Ce manuel a été réalisé dans le cadre de la capitalisation des programmes PAIDEL (depuis 2001), PIMDERO (2002-2006) et EDUCODEV (2007-2009).



GRDR - Migration-Citoyenneté-Développement - Association loi 1901 – Siège social - France - 66/72, rue Marceau 93558 Montreuil Cedex
Tél. : 00 33 (0) 1 48 57 75 80 - Fax: 00 33 (0) 1 48 57 59 75 - Courriel : grdr@grdr.org - Site: www.grdr.org

Conception graphique: Audrey Zeller - zelleraudrey@hotmail.com

ICO-Imprimerie 17-19, rue des Corroyeurs 21000 Dijon
© GRDR. Tous droits réservés - Achievé d'imprimer en février 2010 - Réimprimé en août 2012

