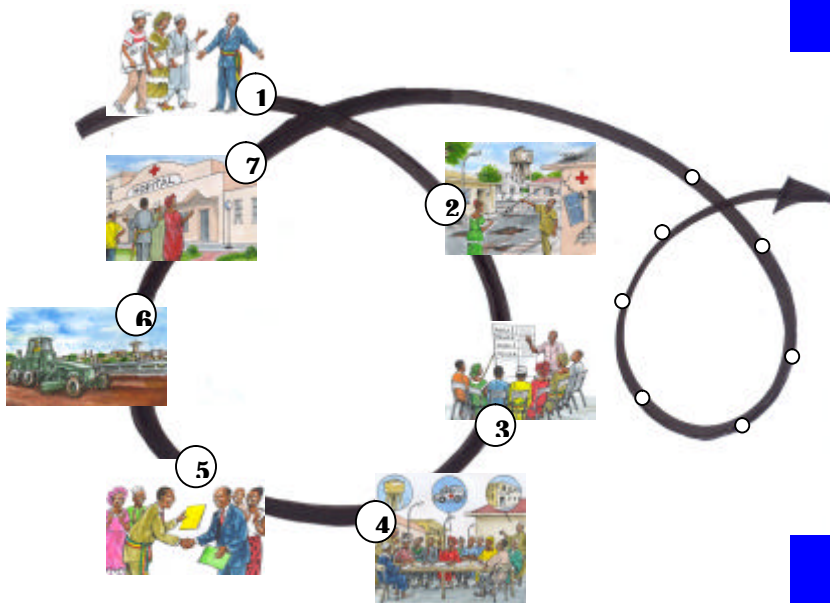


Concepts, outils et approches
pour promouvoir la gouvernance locale
et une gestion participative, novatrice et transparente

Manuel du Budget Participatif en Afrique Francophone



Volume II : **METHODES et APPROCHES**

Sous la direction de Mamadou Bachir KANOUTE



LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AIA-BP	Alliance Interafricaine du Budget Participatif
AG	Assemblée Générale
AGETIP	Agence des Travaux d'Intérêts Publics
ARD	Agence Régionale de Développement
ARV	Antirétroviraux
ASDI	Agence Suédoise pour le Développement International
ASC	Association Sportive et Culturelle
ASSOAL	Organisation Sociale d'Appui aux Acteurs Et Aux Processus de Développement Local
BM	Banque Mondiale
BP	Budget Participatif
BSG	Budgétisation Sensible au Genre
CAEL	Cellule d'Appui aux Elus Locaux
CCG	Cadre de Concertation et de Gestion
CCL	Code des Collectivité Locales
CERPAC	Centre d'Etudes et de Recherches Populaires pour l'Action Citoyenne
CIFORD	Centre d'Information, de Formation et de Recherche pour le Développement
CIGU	Centre International de Gestion Urbaine
CR	Conseil Rural
CR	Communauté Rurale
CU	Centre Urbain
DANIDA	Agence Danoise pour le Développement
DSRP	Document Stratégique pour la Réduction de la Pauvreté
ENDA	Environnement et Développement Action dans le Tiers monde
ENDA-ECOPOP	Enda TM – Programme Economie Populaire
EP	Evaluation Participative
FCFA	Franc Communauté Francophone d'Afrique
FDD	Fonds de Dotation à la Décentralisation
FFOM	Force Faiblesse Opportunités Menaces
GIC	Groupe d'Initiatives Commune
GIE	Groupement d'Intérêt Economique
GPF	Groupement de Promotion Féminine
ONU-HABITAT	Programme des Nations Unies pour les Etablissements Humains
IAGU	Institut Africain de Gestion Urbaine
IED	Innovations Environnement et Développement
IIED	Institut International pour l'Environnement et le Développement
MITAD	Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation
MDP-ESA	Partenariat pour le Développement Municipal -Afrique du Sud et de l'Est
OCDE	Organisation pour le Commerce et le Développement Economique
OCB	Organisation Communautaire de Base
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONU-HABITAT	Centre des Nation Unies pour les Etablissements Humains
PDC	Plan de Développement Communal
PDG	Président Directeur General
PDL	Plan de Développement Local
PDM	Programme de Développement Municipal
PIB	Produit Intérieur Brut
PLD	Plan Local de Développement
PIC	Plan d'Investissement Communal
PNDP	Programme National de Développement Participatif
PNLP	Plan National de Lutte contre le Paludisme
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PRDI	Plan Régionaux de Développement Intégré
SAHA	Programme de développement rural à Madagascar appuyé par l'Inter coopération

SDE	Suisse
SEPO	Société des Eaux
SNV	Succès Echecs Potentialités Obstacles
TOM	Organisation Néerlandaise de Développement
USAID	Taxe sur les Ordures Ménagères
VIH-SIDA	Agence pour le Développement International des Etats-Unis d'Amérique
	Virus de l'Immunodéficience Humaine - Syndrome d'Immuno Déficience Acquise

SOMMAIRE

Listes des encadres, figures, graphiques et tableaux	
Avant propos	
i) Le pourquoi du manuel	
ii) Contexte d'élaboration du guide du BP pour L'Afrique	
iii) Méthodologie d'élaboration du manuel	
iv) Difficultés rencontrées dans l'élaboration du manuel	
v) Structure du manuel	
vi) Note sur l'utilisation du manuel	
vii) Remerciements	
Introduction : Présentation du cycle du processus du budget participatif	
Etape 1. Mise en route du processus du Budget Participatif	
Outil 1. Compréhension du Budget Participatif	
Outil 2. Principes et Caractéristiques pour une bonne participation à l'élaboration du Budget Local	
Outil 3. Affirmation de la volonté politique des élus locaux à mettre en œuvre	
Etape 2. Etat des Lieux	
Outil 4. Information, sensibilisation et mobilisation des acteurs locaux autour du BP	
Outil 5. Etat des lieux de la situation de la collectivité locale	
Outil 6. Inventaire des infrastructures et équipements de la collectivité Locale	
Outil 7. Identification des acteurs clé du processus du BP	
Etape 3. Régulations internes et définition des règles du jeu	
Outil 8. Détermination des critères de représentativité et de priorisation	
Outil 9. Détermination du montant et de l'origine des ressources	
Outil 10. Capacités à renforcer	
Etape 4. Diagnostic et Priorisation	
Outil 11. Analyse des Forces Faiblesses Opportunités et Menaces	
Outil 12. Mise sur pied du Comité du Budget Participatif	
Etape 5. Création des alliances et dialogue dans le cadre du BP	
Outil 13. Identification des alliés	
Outil 14. Marketing du Budget Participatif	
Etape 6. Mise en œuvre du budget participatif	
Outil 15. Contractualisation pour la mise en place des équipements communautaires	
Outil 16. Réalisations communautaires	
Etape 7. Suivi et évaluation du processus du budget participatif	
Outil 17. Evaluation des actions du Budget Participatif	
Outil 18. Analyse des résistances et contraintes dans la mise en pratique du BP	
Bibliographie	

LISTES DES ENCADRES

Encadré1.	Guide pour l'analyse des études de cas	
Encadré2.	Le pourquoi et comment du mapping	
Encadré3.	Extrait de l'arrêté municipal de Ndiarème Limamoulaye sur le BP	
Encadré4.	Leçon d'expérience de Participation financière de la population à Koutaba au Cameroun	
Encadré5.	Leçon d'expérience : Analyse de la situation dans la commune de Guinguinéo, Sénégal	
Encadré6.	Leçon d'expérience d'une planification participative, GLAZOUÉ au Bénin Planification participative au développement	
Encadré7.	Leçon d'expérience de Alliance Inter-Africaine du Budget Participatif (AIA-BP)	
Encadré8.	Leçon d'expérience de l'évaluation participative de NDIAGANIAO au Sénégal	
Encadré9.	Difficultés dans la mise en pratique du BP, DEDZENDOUAN, Cameroun	
Encadré10.	Contraintes dans la mise en œuvre du BP, AMBALAVAO,	

LISTE DES FIGURES

FigureE1.	Le Cycle du Budget Participatif	
Figure2.	Récapitulation des dépenses et recettes familiale	
Figure3.	Mapping et Cartographie des acteurs	
Figure4.	Identification et regroupement des acteurs en fonction de leur niveau d'influence/d'importance	
Figure5.	Matrice d'analyse	
Figure6.	Leçon d'expérience	
Figure7.	Organisation des citoyens à l'échelle de la Commune Rurale	
Figure8.	Coordination SE	

LISTE DES TABLEAUX

Tableau1.	Recettes et dépenses familiales	
Tableau 2.	Récapitulation des outils d'investigation et de collecte d'information	
Tableau 3.	Principales sources de revenus des collectivités locales du Sénégal	
Tableau 4.	Matrice de répartition du BP selon les critères (cas de La Joya de los Sachas, Orellana)	
Tableau5.	Matrice de priorisation du BP de Porto Alegre en 2005	
Tableau 6.	Grille de synthèse des problèmes à Fissel	
Tableau 7.	Suivi de la période	

AVANT PROPOS

i) Le pourquoi du manuel

Ce manuel est d'abord un document conceptuel qui passe en revue les interactions entre la bonne gouvernance urbaine et la mise en pratique du Budget Participatif (BP). Il est élaboré pour les élus locaux, facilitateurs, représentants d'associations de collectivités locales, leaders d'ONGs, praticiens communautaires), les décideurs politiques : conseillers, Directeurs de sociétés, les leaders d'opinion d'ONGs. Il vise aussi à partager les expériences significatives, à fournir des études de cas, en vue de :

- Introduire le processus du BP en tant qu'outil de campagne pour une gouvernance locale novatrice en Afrique
- Préparer, concevoir et initier le BP dans les villes africaines en mettant l'accent sur l'utilisation de matériel de référence (d'expériences, d'outils et de méthodes) existant et disponible pour enclencher le BP en Afrique
- Renforcer les capacités des acteurs locaux pour la mise en œuvre du processus dans les villes et municipalités africaines.

Le renforcement des capacités est un des facteurs essentiels qui ont déterminé l'élaboration de ce guide. En effet, parmi les points faibles de la décentralisation en Afrique, on compte le faible niveau des acteurs locaux et des autorités locales qui sont chargés d'exercer les compétences décentralisées par les Etats. C'est pourquoi la branche de ONU-HABITAT chargée de la formation et du renforcement des capacités appuie les institutions nationales de formation afin qu'elles puissent renforcer leurs capacités et mettre en œuvre des programmes novateurs sur la gouvernance locale et la promotion d'établissements humains durables. Ces programmes concernent la gouvernance locale et les acteurs de la société civile, qui sont également les principaux protagonistes pour initier le processus du BP dans différents pays. La branche formation et renforcement de capacités (TCBB) assure également la dissémination d'un certain nombre de produits favorisant le renforcement de capacités en leadership local, améliore la gestion financière et budgétaire municipale ainsi que la planification participative et la gestion des conflits

ii) Contexte d'élaboration du guide du BP pour L'Afrique

L'élaboration du présent guide est marquée par une série d'initiatives et de rencontres au niveau mondial (**la Campagne Mondiale sur la Gouvernance Urbaine, le Troisième Forum Mondial Urbain tenu en juin 2006**) continental (**le Sommet Africities 2006, la Réunion de Groupe d'Experts sur le BP en 2005**) et national (**l'Atelier de Sensibilisation et de d'Information sur le BP au Sénégal en 2006**)

La campagne mondiale sur la Gouvernance Urbaine

L'initiative d'élaborer un Manuel pour la mise en œuvre du Budget Participatif s'inscrit dans une perspective globale de la Campagne Mondiale pour la Gouvernance. Cette campagne vise, entre autres, l'amélioration de l'efficacité de l'administration publique, la transparence budgétaire ainsi qu'une réelle implication des principaux acteurs locaux dans la mise en œuvre, le suivi, l'évaluation et le contrôle des affaires locales.

La Campagne Mondiale pour la Gouvernance Urbaine, dont la coordination est assurée par la ONU-HABITAT, est menée au niveau mondial, régional, national et local pour développer et promouvoir les principes fondamentaux de bonne gouvernance urbaine. Entre autres activités, la Campagne promeut le Budget Participatif comme outil d'amélioration de la gouvernance urbaine pour l'objectif fondamental de construire des «**Villes Inclusives**»

ONU-HABITAT et le Budget Participatif

Déjà en 2004, La Campagne Mondiale sur la Gouvernance Urbaine et le Programme de Gestion Urbaine/ Amérique Latine et Caraïbes élaborèrent conjointement la boîte à outil du Budget Participatif. Cette boîte à outils fut conçue pour servir de point d'entrée dans la problématique du BP, et de cadre conceptuel comprenant les composantes majeures suivantes : une bibliothèque numérique, un ensemble d'instruments techniques et légaux, des fiches d'informations sur la ville et une liste d'adresses de ressource.

À la publication de cette Boîte à Outils, beaucoup de collectivités locales, à travers le Monde ont manifesté leur intérêt pour cette approche et formulé des demandes auprès de ONU Habitat et divers partenaires d'appui au développement local, à introduire le budget participatif dans leur région. Dans la région africaine, certaines organisations d'appui au développement local comme Enda au Sénégal, la SNV au Bénin, l'Inter Coopération Suisse en Madagascar, ont développé et testé des approches participatives de mobilisation communautaire auprès des Collectivités Locales partenaires. Ces expérimentations répondaient à la double exigence de trouver des alternatives innovantes de mobilisation de ressources financières locales dans un contexte de décentralisation et de promotion de la bonne gouvernance et participation communautaire à toutes les étapes de gestion des dites ressources mobilisées.

C'est dans ce contexte que ONU Habitat a décidé d'appuyer l'élaboration d'un guide de formation en vue d'aider les collectivités locales et les autres participants à préparer, concevoir, initier et gérer le processus du BP, en formant les acteurs clefs qui initient et déclenchent les processus du BP.

La réunion de groupe d'experts sur le BP en 2005

Du 22 au 25 novembre 2005 à Nairobi, au Kenya, un groupe de vingt-deux personnes ressources et experts, venant de treize pays, a été mobilisé pour réfléchir sur la problématique de l'introduction du Budget Participatif en Afrique. Ce Groupe d'experts était composé de représentants de collectivité locale, des associations de collectivités locales, des programmes de réforme municipaux, de la société civile, des institutions universitaires et des institutions de formation porteuses d'expériences significatives dans le domaine.

Les objectifs de cette Réunion du Groupe d'Experts (RGE) étaient :

- 1) passer en revue les besoins de renforcement de capacités pour l'initiation des processus du BP dans la région choisie;
- 2) définir le contenu et le format du guide de formation afin d'encourager la pratique du Budget Participatif dans la région Afrique;
- 3) Elaborer une feuille de route pour le développement et la dissémination du guide de formation

Au terme de la rencontre, les participants ont reconnu que le Budget Participatif est une pratique qui peut être transférée de la région latino-américaine à la région africaine et que ce processus nécessiterait la création d'une interface à la formation en Budget Participatif.

Les participants ont en plus convenu d'un ensemble de stratégies qui pousseraient le processus pour un échange d'expérience et une dissémination efficace d'informations entre les différentes organisations et les parties concernées. Ainsi, comme perspective, on peut noter :

1. L'interface de la formation en BP, qui doit incorporer une perspective continentale;
2. ONU Habitat, ENDA et le PDM vont servir de points focaux pour l'élaboration, l'expérimentation et la mise en oeuvre du guide de formation en BP en Afrique subsaharienne; et ce avec l'appui et l'accompagnement de CIGU d'Amérique Latine, une organisation qui a expérimenté et accompagné la mise en oeuvre du Budget participatif à Porto Alegre au Brésil.
3. La création d'un réseau pour la collecte des connaissances et expériences de Budget Participatif, le partage des connaissances, expériences et des leçons apprises, l'appui à la mise en application des connaissances en matière de mise en oeuvre du BP, le contrôle et l'évaluation des connaissances pour une amélioration continue de la pratique du Budget Participatif.

Le Troisième Forum Mondial Urbain, juin 2006

Tenu à Vancouver au Canada cette rencontre est marquée par la signature symbolique du Protocole de Coopération entre ONU Habitat, Enda TM et PDM pour la mise en œuvre de l'initiative africaine de promotion du Budget Participatif pour une gestion participative novatrice et transparente. Ledit Protocole cible les objectifs majeurs suivants :

- introduire le processus du Budget Participatif en tant qu'outil de campagne pour une gouvernance locale novatrice en Afrique,
- élaborer, tester et mettre en œuvre le guide adapté au contexte de l'Afrique sub-saharienne ;
- Mettre en place un dispositif de réseautage et de suivi qui faciliterait le dialogue et le partage des connaissances et expériences ; et la mobilisation de ressources pour une meilleure promotion du BP en Afrique,
- renforcer les capacités des acteurs locaux pour la mise en œuvre du processus dans les villes et municipalités africaines.

Le sommet Africités 2006

Après Africités 1, à Abidjan en 1998, Africités 2, à Windhoek en mai 2000 et Africités 3, à Yaoundé, c'est le tour du sommet Africités 4, la quatrième édition panafricaine des Journées des collectivités locales. Il s'est tenu à Nairobi, Kenya, du 18 au 24 septembre 2006. Le Thème du Sommet était : « **Construire des coalitions locales pour la réalisation effective des objectifs du Millénaire pour le Développement au sein des collectivités locales africaines** ». Cet événement fut l'occasion d'ouvrir une session spéciale sur le Budget Participatif. Les objectifs spécifiques de la session étaient : (i) promouvoir la prise de conscience des potentialités du budget participatif dans le renforcement de la démocratie et la gouvernance décentralisée, et accroître la responsabilité dans l'administration locale ; (ii) partager les expériences de budget participatif au niveau national et international et (iii) créer un réseau de budget participatif composé de divers participants

Cette session a vu la participation des élus locaux, des fonctionnaires, des professionnels techniques, des représentants des universités, ONGs, associations de collectivité locale, de la société civile et d'autres organisations impliquées dans le processus du Budget participatif. Au total, 150 personnes ressources. A côté du PDM et d'ENDA qui étaient coorganisateur de la session, des partenaires stratégiques ont contribué à la réussite de l'événement :

- ✍ Branche Développement Social de la Banque Mondiale (SDV) Renforcement de la Communauté et Inclusion Sociale (CESI); et Institut Banque Mondiale.
- ✍ La Section Gouvernance de ONU-HABITAT, Bonne Gouvernance, Campagne Mondiale et Formation et Renforcement de Capacités
- ✍ UNDESA de la division de nations unies pour et d'administration publique et la gestion du développement
- ✍ Villes partenaire : Dondo (Mozambique), Matam (le Sénégal); Durban (l'Afrique du Sud) Entebbe (l'Ouganda) ensemble avec les organisations civiques et les institutions du Réseau du Budget Participatif

L'atelier de sensibilisation et d'information sur le BP au Sénégal

Le 30 novembre 2006, s'est tenu à Dakar, un atelier de sensibilisation et de partage sur le Budget Participatif. Cet atelier organisé par Enda Ecopop en collaboration avec l'Association des Maires du Sénégal (AMS) et soutenu par le Programme des Nations Unies pour les Etablissements Humains (ONU HABITAT), le Partenariat pour le Développement Municipal (PDM) et le Centre International de la Gestion Urbaine d'Amérique Latine (CIGU).

Cette initiative africaine s'inscrit dans le cadre de la Campagne Mondiale pour la Gouvernance et vise, entre autres, l'amélioration de l'efficacité de l'administration publique, la transparence budgétaire ainsi qu'une réelle implication des principaux acteurs locaux dans la mise en œuvre, le suivi, l'évaluation et le contrôle des politiques locales.

L'atelier visait l'objectif de sensibilisation a enregistré la participation d'une cinquantaine de personnes ressources et experts nationaux (élus, agents de l'administration publique, membres de la société civile, de la presse ; etc.).

Les présentations et échanges ont permis de passer en revue différents concept, outils, cycle d'élaboration et principe d'élaboration et de partager sur des expériences concrètes de BP et de mobilisation de ressources financières locales conduites dans des collectivités locales sénégalaises et soutenues par des organisation d'appui au développement¹.

Ce fut également l'occasion d'échanger sur les perspectives d'actions communes autour de l'esquisse d'un programme national du BP pour le Sénégal qui épouse les contours de l'initiative d'appui à la gouvernance dans le domaine du BP en Afrique, conduit par Enda Ecopop en partenariat avec ONU Habitat.

iii) Méthodologie d'élaboration du manuel

L'élaboration du présent manuel a suivi le parcours méthodologique suivant :

- repérage des expériences et initiatives sur le BP dans la région subsaharienne d'Afrique Francophone. Ces expériences traitées sous la forme d'études de cas devront illustrer le manuel.
- l'élaboration d'un premier draft du manuel, en vue de recueillir les observations, avis et suggestions des praticiens, bénéficiaires et partenaires.
- l'appui et accompagnement sous forme de Coaching du Centre International de Gestion Urbaine (CIGU) d'Amérique Latine.
- l'élaboration du Manuel dans sa version provisoire,
- la formation des cibles, le testing du manuel et le recueil des feedback à intégrer,
- l'élaboration du manuel définitif et sa vulgarisation.

Encadré 1. Guide pour l'analyse des études de cas

- Donnée de base
- Finances locales
- Budget Participatif
- Aspects novateurs

Source : Y. Cabanes, Doc. Base PAO

Pour réaliser ce support, ENDA a collaboré avec des institutions identifiées dans chacun des pays d'Afrique Francophone ou des expériences de Budget Participatif ont été tentées. Ces Institutions Partenaires assurant le rôle de point focal ont relayé l'information des pays où ces expériences ont été identifiées.

iv) Difficultés rencontrées dans l'élaboration du manuel

La principale difficulté a résidé dans la manque ou le cloisonnement de l'*information relative aux expériences en matière de Budget Participatif en Afrique*. En effet, les processus de BP identifiées sont en cours d'expérimentation et beaucoup d'entre eux n'ont pas encore fait l'objet d'une capitalisation.

De même les expériences identifiées ne couvraient pas la totalité de l'approche d'élaboration de budget participatif, mais uniquement des étapes clés.

v) Structure du manuel

Le manuel est structuré en deux volumes :

- ✍ le premier qui traite des concepts et principes du budget participatif, quelques expériences en Afrique Francophone, les conditions et dimensions du Budget Participatif,

¹ Communauté Rurale de Fissel (appuyée par l'IIED) et de la Commune d'Arrondissement de Ndiarème Limamoulaye à Guédiawaye dans la région de Dakar (appuyée par le CERPAC), la Commune d'Arrondissement de Dalifort à Pikine dans la Région de Dakar (initiative appuyé Enda Ecopop) et enfin la Commune de Matam, dans la région de Matam soutenu par Enda TM/Ecopop. Des expériences de mobilisation de ressources financières locales menées par la Cellule d'Appui aux Elus Locaux (CAEL) ont également été présentées.

- ✍ le second volume met à disposition des outils pratiques et méthodes pour la mise en pratique du budget participatif dans les collectivités locales.

De manière plus détaillée, le **premier volume** aborde :

1. L'introduction au BP

Des informations de base sur le BP y sont livrées. Elle part de la justification de l'approche BP en Afrique à la présentation du cycle de l'outil en passant par les concepts essentiels du BP, ses principes, ses bienfaits, son introduction dans les collectivités locales africaines face au processus de la décentralisation et à la réforme de l'architecture institutionnelle, ses effets éventuels sur la gouvernance locale et le processus de localisation des OMD

2. Les dimensions du BP

Cette partie passe en revue les différentes dimensions du BP. Il s'agit de la dimension participative du BP, financière, normative et juridique, territoriale, socio-économique et culturelle du BP. Dans cette partie sont également présentées des expériences de BP en Afrique francophone en comparaison avec celles dans les autres régions du monde.

3. Les conditions du BP

Cette partie traite des conditions et/ou préalables pour la mise en œuvre le BP. Il s'agit de la volonté politique des Autorités Locales et décideurs municipaux, de l'intérêt des organisations de la société civile et du privé, de la citoyenneté en général, de la définition claire et partagée des règles du jeu, du développement des capacités des acteurs afin qu'ils soient aptes à participer et assurer la mise en œuvre, des ressources financières à mobiliser, de la volonté d'appliquer la transparence, de l'ancrage institutionnel etc. Parmi celles-ci on compte des conditions essentielles sans lesquelles il n'a pas de BP et des préalables qui ne sont que facultatives

Dans le **second volume** sont présentés les outils, méthodes et approches pour la mise en pratique en pratique du BP de même que les différentes étapes du cycle du Budget Participatif allant de la mise en route du processus au vote du budget et la phase exécution. Pour chacune des étapes ce second volume met à disposition un ensemble d'outils nécessaires pour faciliter la conduite des sept étapes clés du Budget Participatif:

1. Mise en route du processus du Budget Participatif

- Compréhension du Budget Participatif
- Principes et caractéristiques pour une bonne mise en œuvre du Budget Participatif
- Affirmation de la volonté politique des autorités locales
- Information et sensibilisation des populations et acteurs locaux

2. Etat des lieux de la Collectivité Locale

- Inventaire des Infrastructures et équipements existants dans la collectivité locale
- Identifications des Acteurs clés du processus

3. Définition et partagée des règles du jeu

- Définition des critères de représentativité et de Priorisation
- Détermination du Montant et l'origine des ressources
- Capacités à renforcer

4. Diagnostic et Priorisation

- Analyse des Forces Faiblesses Opportunités et Menaces
- Mise sur pied du Comité du Budget Participatif

5. Création d'alliances

- Identification des alliés
- Marketing de projet

6. Mise en œuvre de BP

- Contractualisation pour la réalisation des équipements et infrastructures
- réalisation communautaires

7. Suivi évaluation

- Evaluation des actions du Budget Participatif
- Analyse des résistances et contraintes dans la mise en œuvre du Budget Participatif.

vi) Note sur l'utilisation du manuel

Le présent manuel est un support qui met à la disposition des éléments conceptuels et théoriques de base pour renforcer les connaissances des acteurs locaux sur les principaux aspects du Budget Participatif. Il comprend également un *guide pour le facilitateur* comprenant des outils pour la mise en œuvre du Budget Participatif. Les différentes parties du manuel sont illustrées par des *exemples pratiques tirés d'études de cas sur les expériences ayant eu cours en Afrique Francophone*.

Des *exercices d'application* pour l'animation des différentes étapes du cycle du Budget Participatif permettent au formateur ou facilitateur d'enrichir ses *techniques d'animation* en leur donnant les outils nécessaires pour *stimuler la réflexion des participants et favoriser le dialogue interactif*.

Ce manuel peut également servir de *référence aux organisations non gouvernementales, aux organisations communautaires de base, aux administrations des collectivités locales, aux structures étatiques, etc. qui s'engagent à promouvoir le BP*. En effet, l'ouvrage met à leur disposition l'information sur les éléments et mécanismes stratégiques à prendre en compte pour la mise en pratique du BP ; du diagnostic jusqu'au suivi évaluation. Il contient aussi des éléments conceptuels, mais surtout la synthèse des expériences tirées d'Afrique Francophone.

Enfin, le manuel, conçu comme support didactique donne une vue globale du Budget Participatif en Afrique Francophone par le biais d'un *mapping des expériences* qui n'est certainement pas exhaustif. Il procède d'une *analyse des expériences* en faisant ressortir leurs points faibles et leurs points forts; étant entendu que ces avantages et ces inconvénients peuvent instruire ceux qui ambitionnent de s'investir dans la promotion du BP.

Sans prétendre répondre à toutes les attentes et donner une réponse à toutes les questions de l'utilisateur, nous invitons les lecteurs à nous contacter pour poursuivre l'échange et nous permettre de renforcer nos visions et connaissances de cet outil d'aide à la décision pour une meilleure gouvernance locale.

vii) Remerciements

La réalisation de ce double volume sur le Budget Participatif en Afrique Francophone a été rendu possible grâce à la précieuse collaboration des institutions partenaires d'Enda Tiers.

Leurs apports à travers les études de cas, manuels divers et documents de capitalisation ont été décisifs. Nous citerons en particulier :

- Monsieur Adama SISOUMA, Directeur National des Collectivités Territoriales du Mali,
- Monsieur Mor NDIAYE Directeur de la Décentralisation du Sénégal,
- Abdou SALAME Directeur de la Décentralisation de Madagascar,
- Son Excellence Monsieur le Maire de Batcham et Joseph FUTIM du Cameroun,

- Alioune BADIANE Directeur du Bureau Régional pour l’Afrique et les Pays Arabes, Raf TUTS et Angélique Habils de la Branche de la Formation et du Renforcement des Capacités d’ONU HABITAT,
- Professeur Yves Cabanne du Centre International de Gestion Urbaine d’Amérique Latine,
- Georges MATUVO, Directeur du Partenariat pour le Développement Municipal (PDM) d’Afrique de l’Est.
- Idrissa DOUCOURE Directeur de la Région Afrique de l’Ong WATERAID,
- Amagoïn KEITA, Directeur de la SNV Bénin et Sero BAGRI, conseiller en Gouvernance qui a également à la Réunion du Groupe d’Experts tenue à Nairobi,
- Herman MULBERT et Parfait RANDIRANITONIA du Programme SAHA de l’Inter Coopération Suisse de Madagascar,
- Mme Aby SALL Directrice de la Cellule d’Appui aux Elus Locaux du Sénégal,
- Dr Oumar CISSE et El Housseynou LY, Institut Africaine de Gestion Urbaine
- Abdoulaye Bara GUEYE, Directeur IED Afrique,
- Jules Dumas Nguebou Coordonnateur de ASSOAL
- Autour de moi toute l’équipe de rédaction de Enda TM Ecopop et Mamadou Lamine DRAME qui a assuré les illustrations

A vous tous qui tenez ce document entre les mains, cette première édition est appelée à être améliorée grâce à vos suggestions et remarques. Après lecture ou application pratique à travers vos expériences de terrain, nous serons heureux de recevoir vos feedbacks.

Mamadou Bachir KANOUTE
 Coordinateur Enda TM/Ecopop
ecopop@enda.sn , BP : 3370 Dakar Sénégal

Volume II : Outils, méthodes et approches pour la facilitation des processus de Budget Participatif



Pour un bon déroulement d'un Budget Participatif, il est nécessaire de tenir compte des principales phases suivantes : la phase préliminaire c'est-à-dire l'idée de projet (diagnostic, mapping ou cartographie des acteurs, règles internes, ressources); la phase d'élaboration qui va de l'idée de projet au vote du budget (information/sensibilisation, fora budgétaires); la phase de mise en œuvre (appel d'offres, lancement et réalisation des travaux) et la phase du suivi/évaluation qui boucle le processus. Ce volume II du manuel est conçu sous la forme d'un guide offrant aux facilitateurs des outils, méthodes et approches pour accompagner la mise en pratique du Budget Participatif dans les Collectivités Locales.

Introduction

PRESENTATION DU CYCLE DU PROCESSUS DU BUDGET PARTICIPATIF

Comme le dit bien l'adage populaire, « *il est plus facile parler d'une chose que de la réaliser* ». La mise en pratique du Budget Participatif ne relève pas seulement d'un vœux pieux ou d'une forte volonté de la part des acteurs locaux. Elle nécessite la connaissance de certains outils et mécanismes pour faciliter le processus. Ces outils et mécanismes s'appliquent aux différentes étapes du cycle du BP: la *phase d'élaboration* qui va de l'idée de projet au vote du budget et *l'étape d'exécution et de suivi* qui va du vote à l'évaluation des résultats.

La mise en pratique du budget participatif suit une **approche systémique articulée autour des 7 étapes** majeures :

1. Mise en route du processus :

C'est l'étape de lancement d'une nouvelle approche démocratique et citoyenne d'élaboration du budget de la collectivité locale. Elle permettra aux autorités locales de la collectivité qui sont dotés de la légalité et dépositaires de la légitimité de comprendre le Budget Participatif. Elle s'appuie essentiellement sur la *contractualisation* par l'affirmation de la *Volonté politique des autorités locales* à engager le processus. Cette volonté politique sera matérialisée par une délibération du Conseil Local pour légitimer l'approche du BP.

Au-delà des autorités locales il s'agit d'informer et sensibiliser les populations et acteurs locaux sur l'approche du BP, ses principes, méthodes et mécanismes de mise en œuvre, les conditions de partage de la responsabilité et du portage, de transparence sur la gestion des affaires locales et des questions budgétaires. Parmi ces mécanismes les divers cadres à mettre sur pied dont le Comité de Pilotage qui doit être l'instance de portage au niveau local.

2. Etat des lieux:

Cette étape, à l'entame du processus, permet de mieux faire connaître la collectivité locale et de disposer d'informations essentielles pour la réussite du l'approche. Dans le cadre du BP, l'information doit être recueillie sur le profil situationnel de la Collectivité Locale, les infrastructures existantes et leur état. Celles manquantes et alternatives développées par les populations pour suppléer à l'absence. Le niveau et la qualité du service fourni par les équipements et infrastructures existantes? Les acteurs du territoire, leur intérêt et enjeux seront également analyser pour compléter cette étape d'état des lieux.

3. Régulation interne et Définition des règles du jeu

La réussite d'une telle approche qui met en inter relation plusieurs catégories d'acteurs dépend en grande partie d'une définition claire et partagée des règles du jeu. En l'absence de définition explicite des rôles et responsabilités des diverses composantes prenant part au processus, sa mise en œuvre risque à court ou moyen terme de se heurter à de nombreux conflits.

Ces règles du jeu cibleront les différents critères de découpage territorial (zone regroupant les quartiers, ou village dans le contexte rural), la définition du système de représentation et de désignation des délégués des zones ou village, etc.

Il s'agit également pour le conseil local de statuer et se prononcer sur le budget ou partie de l'investissement affectée à l'exercice du Budget Participatif. Cette information est capitale pour la suite du processus, afin que les populations et divers partenaires puissent disposer d'éléments

d'appréciation pour le choix définitif des investissements à retenir dans le cadre du BP et de suivi évaluation du processus.

Cette étape de régulation interne devrait également permettre une définition des capacités à renforcer pour la réussite du processus. En effet, la faiblesse, voire le manque de capacité pour un portage efficace freine les réformes nécessaires du fait de manque de confiance.

4. Diagnostic et Priorisation

Cette étape permet de partager l'information collectée et l'état des lieux de la collectivité locale en vu de son analyse permettant à la collectivité locale et l'ensemble des acteurs du processus de disposer d'un tableau de bord pour la prise de décision. L'analyse devra intégrer l'ensemble des éléments de la collectivité et de son environnement externe.

Cette étape sera clôturée par la mise sur pied du Comité du Budget Participatif. Cette instance, émanation de la diversité des acteurs, sera chargée de la mise en œuvre et conduite opérationnelle du processus.

5. Création d'alliances

Cette étape permet de définir les alliances à nouer le plus large possible autour du processus du Budget Participatif. Les questions essentielles à adresser sont : qui sont les alliés ? Quels sont leurs intérêts ? Autour de quels enjeux ? Quelles contributions à mobiliser ? etc.

L'idéal est que l'alliance se noue pour la mise en place des équipements et infrastructures issues de l'approche participative. Il est à noter qu'au-delà de la mise en place, le partenariat peut également se faire pour la gestion des équipements mis en place.

6. Mise en œuvre de BP

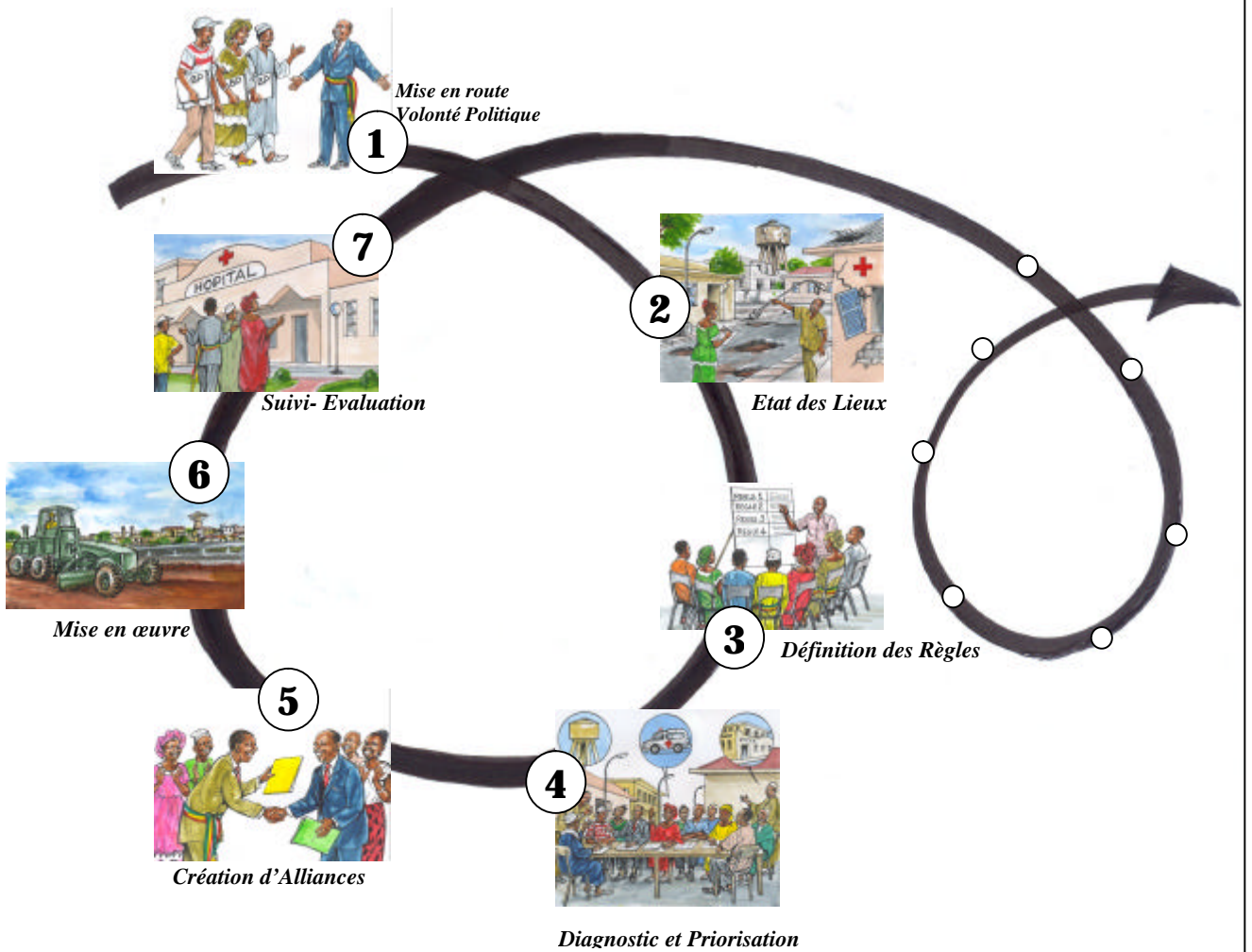
C'est l'étape d'opérationnalisation du processus. Il démarre par le vote du Budget Participatif par le conseil local. La proportion du Budget ayant fait l'objet du processus intègre alors la matrice du Budget tel que défini par les textes de lois sur la décentralisation et prend en compte l'ensemble des autres volets, si ceux-ci n'ont pas fait l'objet d'une définition dans le cadre de l'approche participative.

A l'étape d'exécution des projets issus du Budget Participatif les principes de responsabilisation en matière de dépenses publiques et de transparence dans le processus décisionnel devront être respectés. Pour ce faire, et en fonction des contextes, différents mécanismes peuvent être expérimentés parmi lesquels l'appel d'offre, la réalisation communautaire, etc.

7. Suivi évaluation

Cette dernière étape de l'approche systémique du Budget Participatif permet de faire l'évaluation des avancées réalisées. Le suivi sera permanent tout au long du processus et en fonction des contextes l'évaluation se fera de manière régulière à mi parcours et au terme du cycle.

Figure 1: Le Cycle du Budget Participatif



M. B. Kanoute, Enda TM 2007

Cette étape constitue le point d'entrée de l'exercice. Elle permettra aux autorités locales de la collectivité, sont les dépositaires de la légitimité, de comprendre le Budget Participatif et son processus. Elle permettra par ailleurs aux autorités d'affirmer leur volonté politique pour un tel exercice, tout en respectant toutes les conditions de partage de la responsabilité et du portage, de transparence sur la gestion des affaires locales et des questions budgétaires, etc.

Cette volonté politique devra être matérialisée par une délibération du Conseil Municipal engageant l'équipe municipale dans l'exercice.

A l'issue de l'affirmation de la volonté politique, les populations dans ses segments divers, l'administration déconcentrée, les organisations partenaires de la société civile, le secteur privé représenté, etc. devront être sensibilisé et informer de l'initiative du Budget Participatif.

Un comité de pilotage sera mis sur pied en vue d'assurer le portage local de l'exercice.

Outil 1. Compréhension du Budget Participatif

Les élus et décideurs locaux sont dotés de la légitimité d'élaborer le budget local au nom de la collectivité. Pour qu'ils s'engagent dans une approche participative d'élaboration du budget, qui sous entend le partage des responsabilités, il est important qu'ils perçoivent la nécessité tel exercice avant de s'y engager. Cet outil permet au facilitateur d'informer les élus sur le Budget Participatif, et les amènent à se mettre d'accord sur la nécessité d'engager une approche participative d'élaboration du budget local

Outil 2. Principes et Caractéristiques souhaitables pour une bonne participation à l'élaboration du Budget Local

Au-delà de la compréhension du processus, cet outil permet aux autorités locales de mieux cerner les principes du budget participatif, caractéristiques essentiels souhaitable pour la réussite de l'exercice.

Outil 3. Affirmation de la volonté politique des Décideurs à appliquer le BP

Ayant compris le budget dans son élaboration, ses principes et caractéristiques, le conseil local pour rendre effectif la volonté doit matérialiser son intention par une délibération du conseil. Cet outil donne quelques orientations au facilitateur pour accompagner la collectivité locale à tenir sa réunion de délibération pour l'adoption de la démarche du BP et la mise sur pied du Comité de Pilotage.

Outil 4. Information et sensibilisation des populations et divers acteurs locaux

Le Conseil ayant adopté en son sein l'approche d'élaboration participative du budget local, les populations et acteurs clé doivent en être informés et sensibilisés pour une réussite de l'exercice. Cet outil présente des approches d'information.

Outil 5. Mise sur pied d'un Comité de Pilotage du Processus

Après l'adoption de l'approche d'élaboration participative du Budget, l'étape de préparation et de portage local du processus devra être assurée par un comité institué à cet effet. Ce comité restreint comprendra : élus, organisme d'appui chargé d'accompagner la collectivité locale et personne ressource locale.

Outil 1 : Compréhension du Budget Participatif

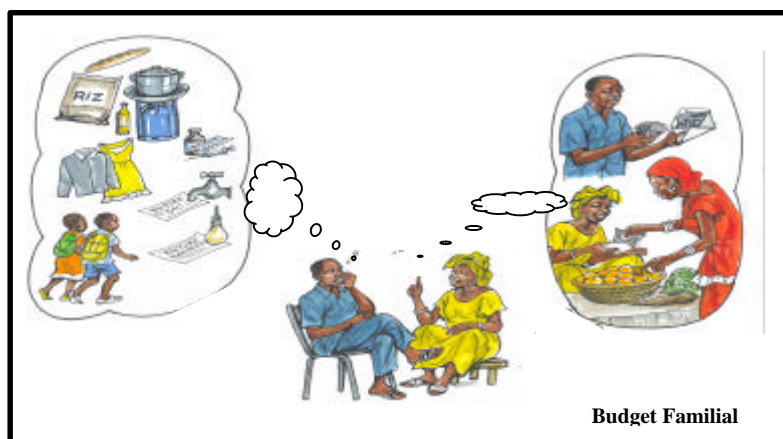
Les élus et décideurs locaux sont dotés de la légitimité d'élaborer le budget local au nom de la collectivité. Pour qu'ils s'engagent dans une approche participative d'élaboration du budget, qui sous entend le partage des responsabilités, il est important qu'ils perçoivent la nécessité tel approche avant de s'y engager.

Objectif : informer les élus et décideurs sur le Budget Participatif et leur permettre de comprendre la différence avec d'avec l'approche classique d'élaboration du Budget Local

Durée : 2 heures

Support :

- les deux affiches sur le budget familial et le budget de la collectivité locale,
- feuille de papier Padex,
- marqueurs.



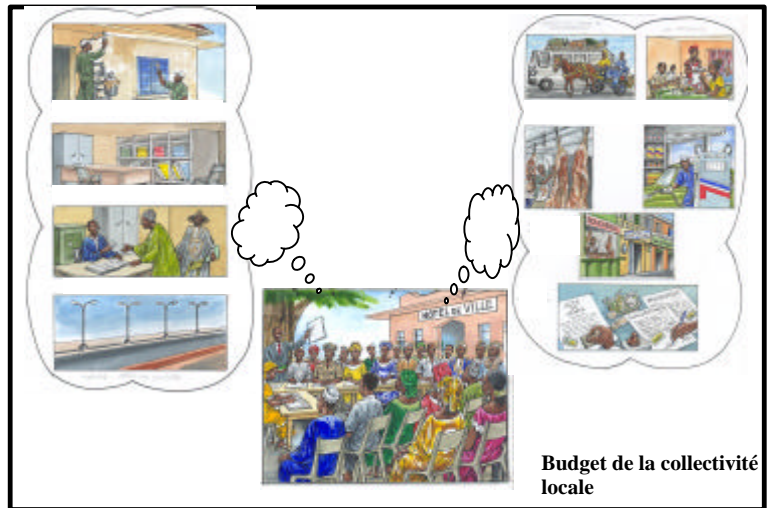
Déroulement

- présenter l'affiche sur le Budget familial et animer une discussion pour la compréhension des notions de dépenses et recettes familiales,
 - o Qui est cette personne (comment s'appelle-t-elle) ?
 - o A quoi pense-t-elle ?
 - o Ses pensées sont divisées en combien de parties ?
 - o Que représente la pensée située à droite ?
 - o Que représente la pensée située à gauche ?
- amener les participants à évaluer les prévisions de dépenses et les prévisions de recettes et à les comparer

Recettes		Dépenses	
<i>Rubriques</i>	<i>Montant</i>	<i>Rubriques</i>	<i>Montant</i>
Salaires		Logement	
Ressources d'activités commerciales		Santé	
Mandat		Habillement	
		Nourriture	
		Factures des sociétés concessionnaires	
		Scolarité	
Total		Total	

- présenter l'affiche sur le Budget de la collectivité locale et animer une discussion pour la compréhension des notions de dépenses et recettes de la collectivité,

- Qui sont les personnes? A quoi pensent-elles?
- Ces pensées sont divisées en combien de parties ?
- Que représente la pensée située à droite ?
- Que représente la pensée située à gauche ?



- animer une discussion sur les notions de recettes, dépenses, annualité, d'équilibre budgétaire, de dépenses obligatoires, dépenses facultatives pour une collectivité locale, les conditions, circonstances ou éléments qui motive le recours à une approche participative d'élaboration du budget.

Note pour les facilitateurs

Les grands principes budgétaires au Sénégal

1. **Unité** : L'ensemble des prévisions de recettes et de dépenses doit figurer dans un seul et même document.
2. **Annualité** : Le budget est voté pour une année. L'année budgétaire commence le 1^{er} janvier et se termine le 31 décembre.
3. **Universalité** : Toutes les recettes sont regroupées en une seule masse sur laquelle on impute l'ensemble des dépenses (c'est aussi le principe de la non affectation des recettes).
4. **Equilibre** : Le budget doit être voté en équilibre : l'ensemble des recettes doit être égal à l'ensemble des dépenses de la collectivité locale.
5. **Spécialités des crédits** : Les crédits sont votés par chapitre et article. On ne peut utiliser les crédits d'un service pour régler les charges d'un autre service.

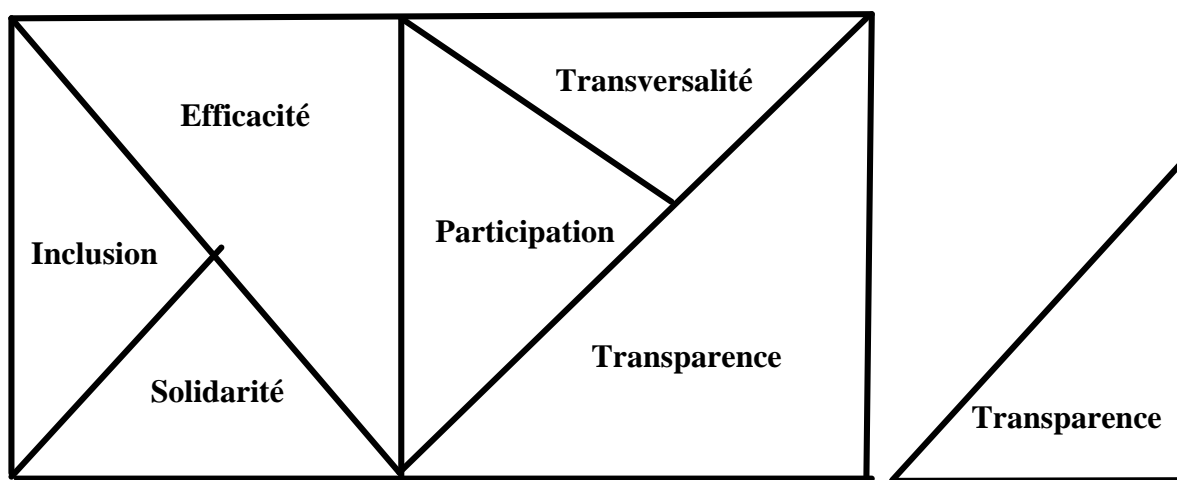
Outil 2: Principes et Caractéristiques de la participation à l'élaboration du Budget Local

Objectif : permettre aux élus et décideurs de cerner les principes essentiels et caractéristiques souhaitables pour la réussite du processus du Budget Participatif

Durée : 2 heures

Déroulement :

- A l'image de l'illustration ci-dessous, découper plusieurs petits bouts de papier, à assembler pour former les six éléments représentant les six principes du Budget Participatif tels qu'ils ont été abordés dans le Volume I.



- Fabriquez deux à trois puzzles individuels où l'on a marqué « *Transparence* », qui peuvent être distribués aux membres du groupe si le nombre total du groupe n'est pas divisible par six.
- Commencez l'exercice en indiquant aux participants que la réussite du Budget Participatif dépend de la manière dont ceux qui sont impliqués dans son élaboration acceptent les six principes qui le régissent, à savoir: la **Transparence**, l'**Efficacité**, l'**Inclusion**, la **Solidarité**, la **Participation**, la **Transversalité**.
- Demandez à chaque participant de trouver les autres participants qui ont le même élément du puzzle et de former un groupe avec eux. Un participant qui a par exemple reçu un élément du puzzle où l'on a marqué « *Efficacité* », se regroupera avec les autres participants qui se retrouvent avec le même élément.
- Lorsque les six groupes auront été formés, demandez à chaque groupe de discuter de l'importance de ce principe dans la réussite du Budget Participatif.
- En plénière, reconstituer le puzzle et demander aux groupes de présenter les principes essentiels retenus par leurs leur groupe.
- Faites une synthèse en rappelant les caractéristiques des principes essentiels du Budget Participatif tels que décrit dans le volume I.

Outil 3: Affirmation de la volonté politique des élus locaux à mettre en œuvre le Budget Participatif

Ayant partagé sur l'élaboration du Budget Local, ses principes et caractéristiques, le conseil local pour rendre effectif la volonté doit matérialiser son intention au cours d'une séance publique ou à travers une session de délibération du Conseil Local convoquée à cet effet.

Objectif :

Cet outil donne des orientations au facilitateur pour accompagner la collectivité locale à tenir sa réunion de délibération pour l'adoption de la démarche du BP et la mise sur pied du Comité de Pilotage.

Durée : 3 heures

Acteurs impliqués :

- les membres du Conseil Local,
- les leaders communautaires et des organisations de la société civile (associations locales, groupement de femmes, représentant des groupes marginalisés, etc.)
- autorités administratives,
- les porteurs d'initiatives du Budget Participative,
- représentant de l'organisme d'appui,
- etc.

Déroulement :

- présentation du contexte et de la situation budgétaire de la Collectivité,
- aborder les motivations du Budget Participatif (catalyseur faisant qu'il est important de procéder par une approche participative pour l'élaboration du Budget Local),
- susciter des questionnements et débat sur le point,
- évaluer les résistances des acteurs divers (conseillers locaux par exemple) et les potentialités,
- présenter la démarche d'élaboration et le cycle du Budget Participatif,
- mettre sur pied le comité de pilotage,
- préciser ses missions
- élaborer le Procès Verbal de délibération.

Outil 4: Information, sensibilisation et mobilisation des acteurs locaux autour du Budget Participatif

Objectif

Le présent exercice a pour objectif d'inciter les participants à mettre à profit leur expérience personnelle et leur créativité pour trouver des stratégies de communiquer et partager les enjeux du Budget Participatif avec les populations et divers acteurs locaux de la Collectivité Locale. Il fournit également aux participants l'opportunité de réfléchir à la stratégie de mobilisation des acteurs autour du processus du Budget Participatif.

Durée : 2 heures

Déroulement

La collectivité Locale veut cette année, élaborer son budget en s'appuyant sur une approche participative. Pour ce faire, les participants doivent déterminer comment procéder pour transmettre des informations et renseignements aux membres de la collectivité relativement à l'approche adoptée, de mobiliser les acteurs clés autour processus du Budget Participatif, ainsi que pour solliciter, en retour, des suggestions sur la façon de s'y prendre.

- Les participants élaborent un plan de communication et de consultation adapté en répondant aux questions ci-dessous et d'intégrer leurs réponses au plan de communication et de consultation proposée :
 - o Comment serait-il possible de partager l'enjeu d'élaboration du Budget Participatif?
 - o Quels groupes de citoyens le conseil local devrait-il consulter?
 - o Quelle est la meilleure façon de joindre chacun de ces groupes?
 - o Quels renseignements le conseil devrait-il fournir aux citoyens ou divers acteurs et quels renseignements devrait-il obtenir d'eux en retour ?
 - o Décrire les mesures que pourrait prendre le conseil local afin de s'assurer de la participation de ces groupes d'acteurs.
- En plénière, présenter les plans élaborés.
- Animer une discussion autour des avantages et des inconvénients des différents plans.
- Terminez l'exercice par une discussion générale sur l'importance d'associer différents intervenants au processus du Budget Participatif, de même que sur les diverses façons dont les conseils locaux peuvent collaborer avec des groupes de citoyens à la mise en œuvre du budget participatif.

Pour faciliter la réalisation de la série d'actions que la communauté a choisie de mettre en œuvre afin d'agir face à un problème de développement donné, l'utilisation de certaines stratégies de communication participative demeure incontournable. Dans le cadre de la mise en pratique du BP, on peut dans une stratégie de communication distinguer les supports ou canaux de communication au message ou contenu à diffuser.

L'utilisation des supports ou canaux pour la sensibilisation sur BP

Une bonne stratégie de communication, cible deux types de supports ou canaux : ceux destinés à un grand public et ceux pour un public spécifique.

Pour le grand public, on peut utiliser les mass médias, les crieurs publics, l'affichage dans les lieux publics, la distribution de brochures, la distribution de dépliants, prospectus, etc.

✎ **Les mass média dans la promotion du BP** : Les journaux, radios et télévisions constituent un ensemble de supports véhiculant des messages dont la cible privilégiée est le grand public. C'est en cela que leur utilisation est délicate. Pour être efficace et avoir l'impact voulu dans le cadre de la mise en pratique du BP, Toutefois, il faudra toujours définir les contenus en fonction des particularités de chaque support media et évaluer l'audience réelle des titres de journaux ou des chaînes radiotélévisées choisies à l'aune du rapport impact/coût.

✎ **Les journaux locaux** : L'utilisation des journaux locaux peut venir soutenir les efforts d'une initiative de développement en renseignant la communauté sur l'évolution de cette initiative, en informant d'autres organismes, autorités, personnes-ressources, etc., de son existence, ou encore en valorisant les participants et leur contribution. Ici aussi, et pour les mêmes raisons que celles qui ont été soulevées plus haut, il est préférable de former un partenariat avec un journaliste dès le début de l'initiative.

✎ **La télévision** : Sauf dans les pays et les régions où la télévision communautaire est bien développée, on n'utilise pas la télévision comme on le pourrait, principalement en raison des coûts qui y sont associés. Le médium a cependant un potentiel extraordinaire pour appuyer et nourrir les discussions, les débats et les interventions de développement, et permet de donner à ces activités une ampleur qu'elles ne peuvent atteindre avec les petits groupes. Même lorsque ce médium demeure difficilement accessible, il y a parfois moyen d'entrer en communication avec le réalisateur d'une émission sur le développement et de présenter le déroulement d'une initiative communautaire donnée. Comme dans le cas de la presse écrite, le recours à ce médium peut venir appuyer ce qui se fait sur le terrain. On peut aussi utiliser cette émission pour influencer d'autres communautés à se joindre à une même initiative de développement.

✎ **La radio communautaire** : Dans plusieurs contextes, la radio rurale est l'outil de communication de prédilection pour rejoindre un vaste public ou des groupes habitant à l'extérieur des frontières de la communauté. Il y a cependant trois réserves importantes à prendre en considération pour maximiser son usage. Tout d'abord il est important de s'affilier la collaboration d'un producteur réalisateur et de travailler avec cette personne pendant toute la durée du processus de communication. Il s'agit donc d'une collaboration continue, non pas de requêtes ponctuelles. Il faut également combiner l'utilisation de la radio avec un travail sur le terrain afin d'assurer une communication à double voie ; de cette façon, la radio peut soit poursuivre et soutenir une initiative de communication entreprise en même temps, soit être intégrée à l'initiative pour permettre aux gens de s'exprimer librement.

Dans certains contextes, on a aussi fait appel aux clubs d'écoute organisés dans les communautés pour recueillir le *feedback* et discuter les points de vue diffusés par la radio. Cette formule semble cependant moins populaire aujourd'hui, la motivation à participer à de telles rencontres tendant à décroître avec le temps. Là où elle est adaptée aux intérêts des communautés, elle s'est révélée un outil de choix pour intégrer la radio dans un processus interactif d'appui aux initiatives communautaires. Enfin, il faut prévoir les fonds nécessaires à cette collaboration. Souvent, la radio n'est pas exploitée autant qu'elle pourrait l'être par les intervenants communautaires, parce que ces prévisions n'ont pas été faites au moment de la conception de la stratégie de communication. L'évaluation des coûts sera également différente si elle s'inscrit dans un processus de partenariat plutôt que dans un cadre de fourniture de services.



⌘ **Les crieurs publics dans la promotion du BP:**

En Afrique, le crieur public joue un rôle important dans le partage de l'information. Dans la tradition on l'appelle souvent « le griot ». Il a beaucoup d'expérience en matière de communication.

En Afrique traditionnelle, cet acteur était incontournable dans le dispositif d'information. Aujourd'hui, son rôle est encore d'actualité.

Le crieur public peut bel et bien contribuer à la diffusion de l'information et surtout dans le cadre de la promotion du BP. C'est un acteur qui participe à beaucoup d'événements dont :

- campagnes de sensibilisation pour la protection de l'environnement
- médiation lors de conflits au sein des villages et même entre plusieurs villages
- annonce et animation d'événements culturels et religieux
- animation de campagne électorale
- annonce et animation de cérémonies familiales, etc.

Pour assurer la mise en pratique du BP les acteurs doivent partager l'information par tous les moyens possibles



⌘ **L'affichage dans les lieux public**

L'affichage dans les lieux publics, un moyen de sensibilisation efficace

⌘ **La distribution de brochures, dépliants, prospectus, etc.**

Pour favoriser la communication entre des acteurs stratégiques chargés de la mise en œuvre de BP on peut utiliser :

- **Distribution de documents ou de rapports entre acteurs** (diapositives, films, ouvrages, Cd Roms, brochures, dépliants, prospectus, etc.). Tous ces supports sont importants et constituent des documents de capitalisation de premier ordre dont aucun ne doit être négligé, car une simple brochure, facile de conception, peut dans une situation ponctuelle avoir plus d'impact qu'un gros livre dont l'édition a nécessité beaucoup de moyens, parce que plus adapté à la réceptivité des cibles internes.
- **Le courrier postal** (diffusion des documents administratifs, de capitalisation ou autres) est certainement l'un des supports les plus anciens de la communication institutionnelle. Il va sans dire que le développement de ce support par l'allocation de moyens matériels et financiers suffisants est un passage obligé de la stratégie de communication, car l'essentiel de la diffusion des documents de capitalisation reste à son actif. L'utilisation du courrier postal est fréquente dans le cadre des réseaux de budget participatif comme le réseau national du BP comme le **Réseau national des habitants du Cameroun** ou le **réseau international « Démocratiser radicalement la démocratie »**.

Cette deuxième étape permet de mieux faire connaître la collectivité locale par une analyse situationnelle de la collectivité locale. Un état des lieux sera ainsi dressé de l'Inventaire des Infrastructures et équipements existants et de l'identification des acteurs locaux.

Outil 6. Etat des lieux de la situation de la collectivité locale

Démarrer le BP nécessite une bonne connaissance de la collectivité locale, son environnement et ses caractéristiques physiques, humaines, socio économiques, financières, etc. L'état des lieux permet une bonne collecte de l'information sur la collectivité locale

Outil 7. Inventaire des infrastructures et équipements de la collectivité Locale

Permettre aux membres d'une communauté de connaître l'organisation de l'espace et du mode d'accès aux infrastructures et équipements de la collectivité locale. Cet outil permet également de collecter des informations sur une communauté et ses problèmes spécifiques.

Outil 8. Identification des acteurs clé du processus du BP

La connaissance des acteurs et institutions clé du BP et leur inter relations dans le processus décisionnel est capital pour la réussite du processus. Cet outil permet d'identifier les acteurs et les institutions clé, et de mettre en lumière les relations et conflits potentiels.

Outil 5: Etat des lieux de la situation de la collectivité locale

Objectif

Aider les communautés à analyser, à évaluer leur propre situation et s'il y a lieu, opérer des choix, d'apprendre une nouvelle façon d'évaluer leur situation.

Cet outil peut être utilisé pour permettre à la collectivité locale de définir les montants des ressources, identifier leurs origines et contribution diverses venant de la communauté.

Durée : 1 heure

Matériel

L'outil est composé de rangées de pochettes, généralement quatre à six placées horizontalement et six à dix placées verticalement. Une série d'images est attachée au-dessus de la rangée supérieure des pochettes. Ces images représentent des domaines sur lesquels on a besoin d'informations, tels que les différentes sources de revenus (taxes, impôts, etc.) au sein de la collectivité locale. Chacune des images est placée en haut d'une colonne verticale. (Si on le désire, on peut également placer des images sur la gauche du tableau indiquant d'autres variables, par exemple les élus, services techniques déconcentrés, partenaires financiers, organisations de la société civile, des groupes d'hommes, de femmes, d'enfants, ou d'autres groupes.

Procédure

- Installer le tableau en expliquant au groupe le mode des élections des options en introduisant le bulletin de vote dans la pochette correspondant à l'option choisie.
 - o Invitez les membres de la communauté à voter,
 - o Attirez leur attention sur le caractère confidentiel (on peut tourner par exemple le tableau pour qu'il ne soit pas visible au groupe).
- A la fin du vote, procéder au dépouillement avec les participants.
- Analyse ensuite la signification des données recueillies, par exemple, pourquoi tant, ou si peu de personnes choisissent une option donnée? Sinon, quelles autres options les communautés préfèrent-ils? Quel est l'effet de ces choix sur leur santé et leur bien être?

Tableau 5. Récapitulation des outils d'investigation et de collecte d'information

Données recherchées	Informations à collecter	Sources	Méthodes	Outils à utiliser
Milieu Humain	- organisations socio professionnelles,	- personnes ressources, - leaders communautaires, - service technique,	- entretien individuel, - réunion communautaire	- interview, - guide d'entretien - tableau à pochettes
Infrastructure et services de base	- infrastructures communautaires (écoles, santé, route, etc.) - service socio de base	- services techniques (municipaux et déconcentrés) - personnes ressources	- entretien individuel, - réunion communautaire	- interview, - carte communautaire,
Activités économiques	- agriculture, - maraîchage, - commerce, - artisanat, - services	- services techniques, - groupement socio professionnel	- entretien, - réunion communautaire	- interview, - carte communautaire
Initiatives locales de développement	- organisation interne de développement, - partenaires techniques et financiers, - acteurs externes, - conseil municipal, - coopération décentralisée	- organisations socio professionnelles, - population, - acteurs internes, - services techniques	- entretien, - réunion communautaire, - observation	- interview, - questionnaires, - Cartographie des acteurs, - tableau à pochettes

Note de lecture

Quelles données sont nécessaires pour aider votre équipe à émettre des jugements pertinents et prendre les décisions idoines qui pourront soutenir vos recommandations et rassurer ceux qui seront chargés de leur application ? La liste ci-dessous devrait pouvoir vous aider à organiser votre réflexion et vos plans pour entrer dans la phase critique du plan d'action.

Si, après avoir pris en considération chaque type de données ci-dessous cité, vous décidez qu'il vous faut tel type de données, spécifiez le plus précisément que vous la nature des données (QUOI ?) et l'endroit où vous pourrez les trouver.

Données à rechercher :

Physiques :

.....

Historiques :

.....

Démographiques :

.....

Quantitatives :

.....

Qualitatives :

.....

Relatives à l'opinion des populations et divers acteurs :

.....

Méthode à utiliser pour collecter les données :

Observation directe :

.....

Etude :

.....

Recherche documentaire :

.....

Entretiens personnels :

.....

Groupes focaux :

.....

Forum au sein de la communauté :

.....

Votre expérience et vos intuitions personnelles :

.....

Autres sources d'information et d'idées :

.....

Outil 7: Inventaire des infrastructures et équipements

Objectif

Permettre aux membres d'une communauté de connaître l'organisation de l'espace et du mode d'accès aux infrastructures. Cet outil permet de collecter des informations sur une communauté et ses problèmes spécifiques.

Durée :

2 à 3 heures environ. Cependant, l'élaboration de la carte peut prendre une ou plusieurs journées dans certains cas compte tenu des discussions souvent intenses qui s'instaurent entre les participants.

Matériel :

Une grande feuille de papier, des marqueurs, crayons et gommes, ou des matériaux représentant différents aspects et éléments des réalités locales.

Déroulement :

- Présenter l'outil et ses objectifs et expliquer la procédure d'élaboration de la carte communautaire.
- Demander aux participants de travailler en groupes ou de s'organiser autour d'une surface de travail qui peut être vue par tous. Demander leur de discuter de l'image qu'ils se font de leur quartier et de figurer les infrastructures.
- Des membres du groupe, pendant la préparation de la carte, établir la liste des faits et réalités, dessiner pour établir le profil du village.
- Les participants font ensuite un "tour du quartier" ou visite environnementale au cours duquel ils vérifient entre eux et expliquent la topographie, le plan et la répartition démographique de la communauté. Les explications doivent porter sur les conditions de vie des habitants, notamment ce dont ils sont fiers et ce qui à leurs yeux représentent des problèmes.
- Cet exercice peut aussi être utilisé comme Carte Prospective de la communauté pour planifier avec les populations des actions futures. L'élaboration de cette carte permet aux membres de la communauté de se propulser dans le temps et de faire de la prospective sur le devenir de leur communauté dans 6 mois, 1 an....5 ans.

Outil 8: Cartographie des Acteurs clés du Budget Participatif

Objectif

Mettre en relief les institutions-clés et les individus principaux de la communauté et leurs relations ainsi que leur importance dans la prise de décision. Le diagramme de Venn reflète la manière de faire et de vivre ensemble. Il témoigne des relations et des réseaux et rend compte des systèmes de solidarité établis et les espaces et facteurs de conflits.

Tâches

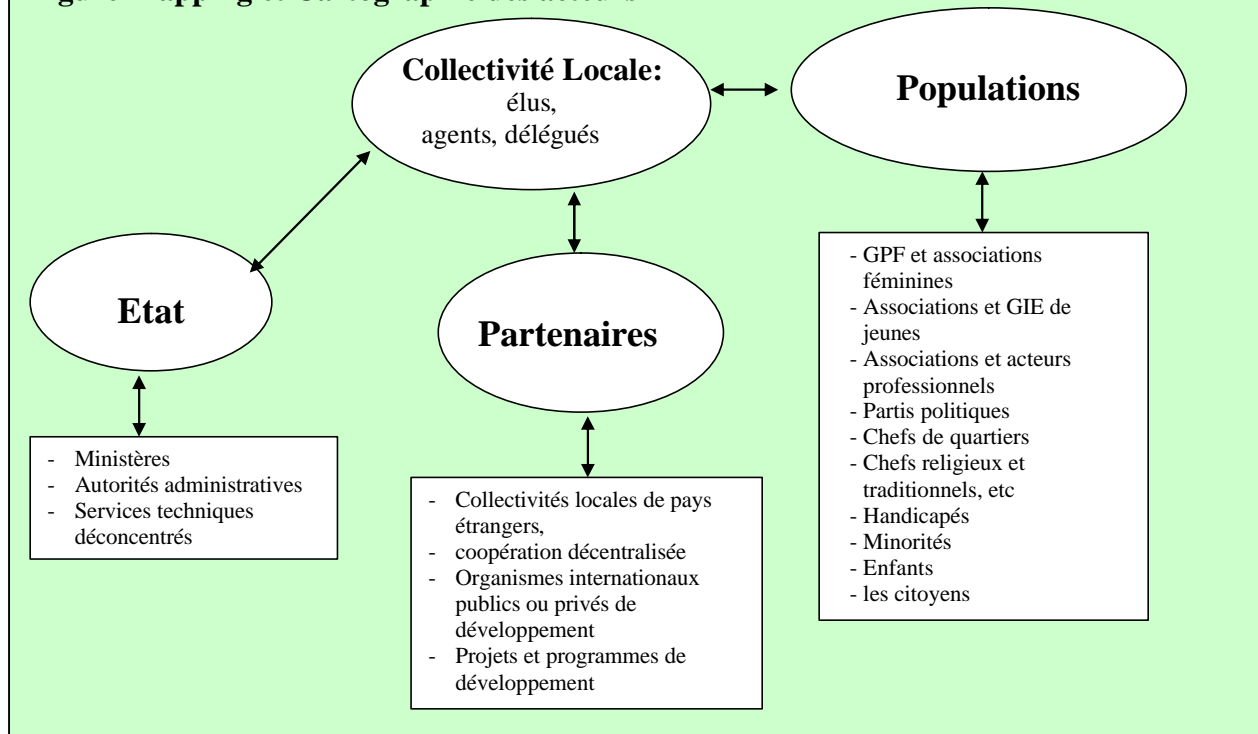
- identifier des institutions-clés et des individus responsables des décisions dans la communauté ou dans le quartier ;
- déterminer le degré de contact et de conjonction entre ces derniers dans le processus décisionnel
- identifier les relations entre les institutions clé, les relations et conflits potentiels

Déroulement

- réunir le premier groupe (les jeunes se prêtent plus facilement à cet exercice car ils feront plus facilement des commentaires sur les conflits et tensions dans la zone), présenter les objectifs et la démarche,
- recenser et lister les organisations et acteurs clés en précisant : noms et types d'organisation, nombre d'adhérent, domaines d'activités, principales réalisations, partenaires, sources de financement,
- évaluer l'importance de chaque acteur en lui attribuant une note (1 à 5 pour chaque critère),
- représenter la zone par un cercle,
- dessiner dans ce grand cercle des cercles plus petits représentant chaque acteur clés (institution ou individu) en respectant les principes suivants :
 - ✍ cercles séparés : aucun contact,
 - ✍ cercles adjacents : l'information passe entre les institutions,
 - ✍ petit chevauchement : coopération dans la prise de décision,
 - ✍ chevauchement étendu : forte coopération dans la prise de décision
- recommencer l'exercice avec les autres groupes (hommes, femmes) et réaliser en parallèle un diagramme des partenaires en demandant :
 - ✍ les relations avec les intervenants extérieurs
 - ✍ la nature de la relation en termes de proximité, poids, type (technique ou financier)

Nota Bene: le facilitateur peut choisir de représenter les interrelations par des traits (pointillés si les relations sont faibles, fins si elles sont moyennes, forts si elles sont bonnes, flèches en cas de conflits)

Figure Mapping et Cartographie des acteurs



Encadré. Le pourquoi et comment du mapping

1 – Pourquoi faire un mapping :

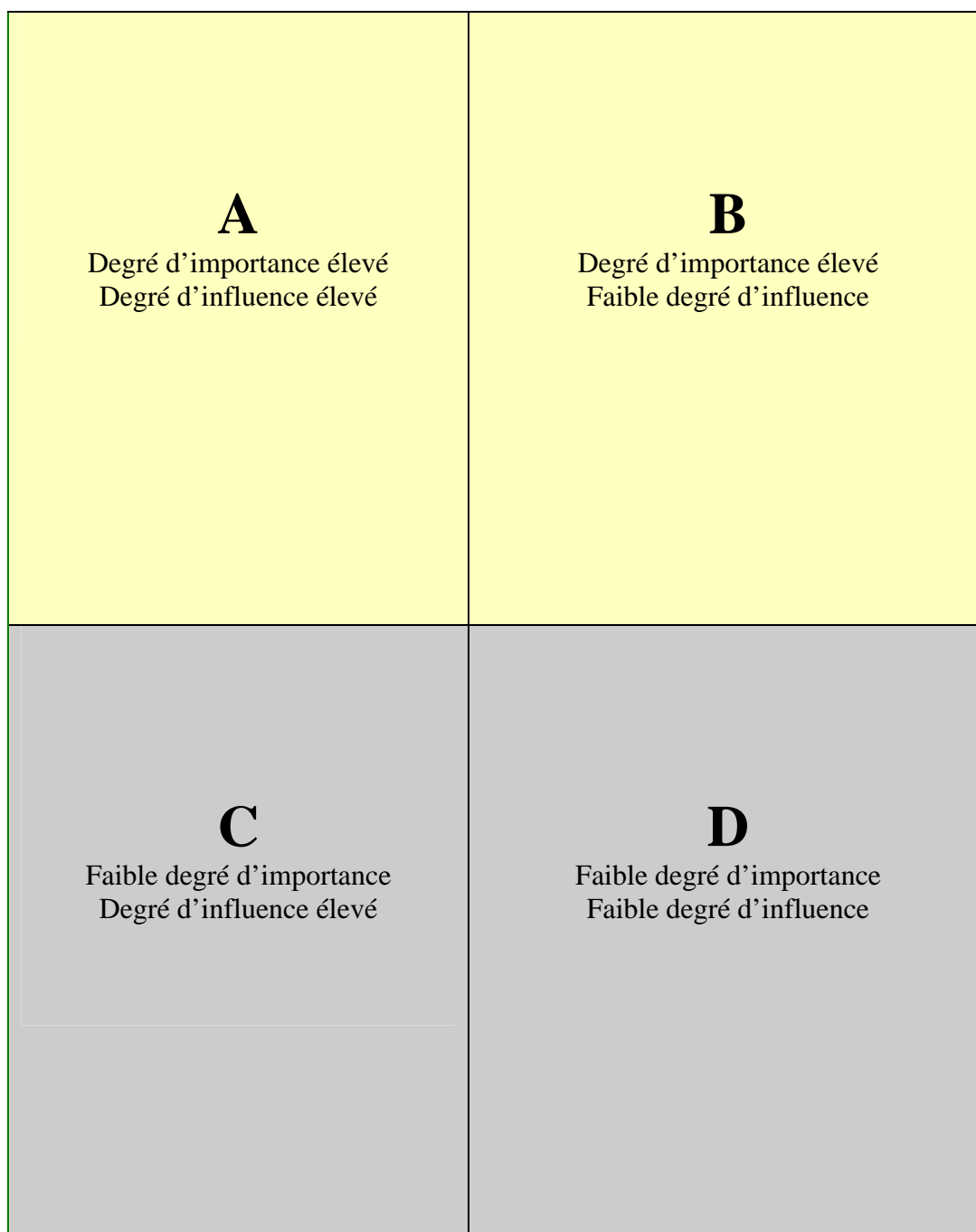
Le processus du budget participatif, en tant que logique d'action met en interrelations différents types acteurs ou groupes d'acteurs qu'il est important d'identifier, mais aussi de comprendre leurs attentes et leurs stratégies par rapport au processus du BP.

2 – Comment faire le mapping

*Compte tenu de la sensibilité liée à l'existence parfois d'enjeux cachés, divergents ou conflictuels entre les acteurs, il est souhaitable que le mapping ou cartographie soit réalisé par une **équipe externe à la collectivité**.*

Le repérage des acteurs impliqués dans le développement de la collectivité doit être exhaustif et donc élargi à autant d'acteurs que possible. L'ensemble des acteurs peut être réparti en trois catégories comme le présente le schéma ci dessus. (Typologie des acteurs impliqués dans le développement de la collectivité)

Figure 15. Identification et regroupement des acteurs en fonction de leur niveau d'influence/d'importance



Fiche 5. Identification des acteurs de la collectivité

Non/ Description de l'acteur
Acteurs du Secteur Public :
Acteurs du Secteurs Populaire ou Communautaire
Acteurs de Secteurs Privé (Commerce, Industrie)
Autres acteurs (en dehors des 3 catégories)

Analyse des acteurs du BP

Acteurs	Rôles et responsabilités	Connaissance du projet (comment cela marche)	Critiques (qu'est ce qui ne marche pas)	Objectifs (comment cela devrait marcher)	Types de solutions (vision du futur projet)	Leurs contraintes (contraintes budgétaires ou légales, contrainte liée à l'organisation et la qualification du travail, etc.)	Les risques liés au projet (risques techniques, risques légaux, risques sociaux de résistance, etc.)

Analyse de l'information

- des **positions sur lesquelles règne un large consensus**. Ces positions pourront alimenter le développement du projet en en constituant un «*commun dénominateur*» ;
- des **positions sur lesquelles on décèle des controverses ou des oppositions** qui devront être éclairées dans la mesure où elles jettent l'ambiguïté sur le développement du projet. Différents outils peuvent ici être utilisés dont les focus groupes ou les conférences de consensus pour permettre aux uns et aux autres de prendre connaissance des controverses et de négocier des avancées plus consensuelles pour le projet ;
- des **alliances objectives** permettant de mettre en évidence les acteurs alliés au projet et sur lesquels le développement pourra compter ;
- des **oppositions objectives** permettant de mettre en évidence des «poches de résistance» parmi les acteurs sur lesquelles il faudra travailler si on veut éviter que le projet ne stagne ou ne soit un échec.



Etape 3

REGULATIONS INTERNES ET DEFINITION DES REGLES DU JEU

La mise en place d'un système de régulation est fondamentale pour mettre en pratique un budget participatif. En effet, les acteurs locaux, qu'il s'agisse de citoyens élus et non élus, doivent partager les règles qui régissent la conduite du processus du BP.

Cette troisième étape sert de contractualisation par une définition claire et partagée des règles pour un bon fonctionnement du processus. Il s'agit de prévenir les conflits par la mise en place de principes et règles démocratiques et acceptés par tous pour le découpage territorial (zone regroupant les quartiers, ou village dans le contexte rural), la définition du système de représentation et de désignation des délégués des zones ou village, etc.

Au niveau de l'Institution Locale, une réunion d'orientation budgétaire permettra de statuer sur le budget ou partie de l'investissement affectée à l'exercice du Budget Participatif. Cette information sera partagée avec les délégués devant porter l'information aux populations et divers partenaires impliqués.

Cette étape devrait permettre une définition, négociation et stabilisation des règles de Priorisation des problèmes à adresser et solutions à retenir.

Outil 9. Choix des critères de représentativité et de priorisation

Cet outil aide les participants à s'approprier les mécanismes fondamentaux de la détermination des règles du jeu, lors de la mise en œuvre du budget participatif dans leurs collectivités locales. En particulier, cet outil cible la définition des critères démocratiques qui permettent d'opérer différents choix sur le territoire, les acteurs et les actions.

Outil 10. Définition du montant et de l'origine des ressources

Cet outil permet aux acteurs impliqués dans le processus du BP de définir ensemble les différentes alternatives de mobilisation des ressources nécessaires pour le financement des actions ciblées de manière participative.

Outil 11. Identification des capacités à renforcer

Les autorités locales, leaders communautaires qui veulent promouvoir le BP doivent accompagner un changement vers une plus grande autonomie des acteurs impliqués dans le l'approche du Budget Participatif. Par conséquent, les rôles à assumer devront varier en fonction de la nature des difficultés et problèmes à résoudre aux différentes étapes du processus.

Cet outil doit permettre aux participants d'identifier les compétences qui leurs sont nécessaires à pour la réussite de leur mission. Ces compétences seront identifiées à trois (3) niveaux : savoir (connaissances), savoir faire (aptitudes) et savoir être (attitudes et comportements)

Note de lecture

Cette démarche qui consiste à laisser à la population ou aux représentants de la société civile l'initiative de fixer les règles du jeu permet de pérenniser les valeurs communes locales. Elle est doublement avantageuse :

- i) D'abord, elle contribue à créer des liens entre les individus et les différents groupes de la population et
- ii) En suite, elle permet de renforcer chez les acteurs un sentiment d'appartenance à la collectivité locale.

Ainsi, les expériences rencontrées montrent que la création d'alliances est un processus qui fait appel au consensus entre les acteurs locaux, tant autour du BP, sur la pertinence du projet que sur les démarches à entreprendre. Cette nécessité fait que l'application du BP ne passe pas sans l'instauration de règles préalables. Ces règles sont formelles si elles prennent la forme d'arrêté municipal et sont insérées à la loi organique de la collectivité ; comme dans l'expérience de Porto Alegre ou celle de Belém.

En Afrique francophone, les expériences de BP identifiées démontrent que l'initiative est rarement formalisée par des arrêtés et il apparaît inaccoutumé que les populations fixent elles-mêmes les règles du jeu. En effet, dans la plupart des cas, c'est le gouvernement local qui porte le processus du BP et détermine les règles s'il y en a. Néanmoins, il existe dans la sous région francophone d'Afrique quelques expériences où les règles du jeu sont fixées de manière consensuelle et sont formalisées par la municipalité. C'est le cas de la commune de Ndiarème Limamoulaye au Sénégal.



- *GPF et associations féminines*
- *Associations et GIE de jeunes*
- *Associations et acteurs professionnels*
 - *Partis politiques*
 - *Chefs de quartiers*
- *Chefs religieux et traditionnels, etc*
 - *Handicapés*
 - *Minorités*
 - *Enfants*
 - *les citoyens*

Encadré 27. Extrait de l'arrêté municipal de Ndiarème Limamoulaye sur le BP

**REPUBLIQUE DU SENEGAL
VILLE DE GUEDIAWAYE**

Commune d'Arrondissement de Ndiarème Limamoulaye

ARRETE MUNICIPAL

PROMOUVOIR LA PARTICIPATION CITOYENNE A NDIAREME LIMAMOILAYE. GUEDIAWAYE

Les règles de fonctionnement sont les suivantes :

- 1) *Instaurer des règles de concertation qui permettent à chaque groupe ou individu de dégager des opinions fondamentales en adoptant des règles définies d'un commun accord entre les parties ;*
- 2) *Au-delà des revendications, il s'agit aussi de s'acquitter de ses devoirs civiques et en même temps d'exiger la prise en charge du service public municipal ;*
- 3) *Définir les objectifs sans se perdre dans les détails ou faire prévaloir le subjectivisme béat (mon quartier d'abord en prenant la commune comme un tout non comme une juxtaposition de quartiers) ;*
- 4) *Déléguer les compétences à des interlocuteurs définis avec des mandats précis. Cela signifie une transparence de l'information et des actes de la municipalité en instaurant une communication fluide entre les deux acteurs ;*
- 5) *Evaluer périodiquement la politique publique et le processus de participation direct ainsi mis en place, les actions entreprises pour réajuster le fonctionnement et les objectifs ;*
- 6) *Les partenaires en prenant des décisions en communs, s'obligent à se rendre des comptes, les uns aux autres et au public. La transparence des informations, du processus de décision, l'établissement des priorités et de l'action doit être la règle pour tous les partenaires...*

La définition des règles du jeu est un moment important du processus de mise en place du budget participatif. Elle doit se faire dans les conditions les meilleures pour susciter l'adhésion de tous les acteurs participants car elle consolide une démarche participative. Une fois les règles communes déterminées, le comité de pilotage du PB pourra chaque année introduire de nouvelles règles. Ces dernières ne doivent pas émaner de réflexions et décisions personnelles du comité de pilotage, mais refléter leurs propres logiques. Elles devraient partir des propositions des populations issues des réunions de partages et de sensibilisation ou bien lors des forums de quartiers et villageois. Cette démarche offre deux avantages.

- i) Premièrement, elle peut garantir la flexibilité et les ajustements qui résultent normalement du dialogue entre gouvernement local et citoyens,
- ii) Deuxièmement, les discussions autour du règlement interne et ses adaptations périodiques permettent d'*autoréguler* le processus et de lui conserver sa dynamique.

Il s'agit maintenant de voir les questions fondamentales à se poser pour déterminer les règles internes qui régissent le fonctionnement du budget participatif.

3.1. Questions fondamentales pour déterminer les règles du jeu

Dans le cadre de la mise en pratique du budget partitif dans une collectivité locale, l'équipe de pilotage peut se poser trois questions stratégiques:



- *Comment formalise-t-on ou institutionnalise-t-on le budget participatif?*
- *Qui doit définir le règlement interne du budget participatif et avec qui?*
- *Quels sont les éléments fondamentaux que le règlement doit prendre en compte ?*

Dans la plupart des expériences, le *Règlement interne* du budget participatif définit les principales règles du jeu: système d'élection des délégués, modes de représentation, critères de distribution des ressources, le système de prise de décisions, responsabilités du Conseil et des autres acteurs, nombre de sessions plénières et axes thématiques, etc.

Outil 9 : Définition des critères de représentativité et de priorisation

Objectif: Cet exercice aide les participants à s'approprier les mécanismes fondamentaux de définition des critères démocratiques qui permettent d'opérer différents choix sur le territoire, les acteurs et les actions pour la mise en œuvre du budget participatif dans les collectivités locales.

Supports utilisés

- Une grande feuille de papier (ou un tissu) qui comporte des rangées de pochettes. Ces pochettes peuvent être remplacées par des enveloppes. Trois nuages de tailles différentes comportant des instructions : "**très important**", "**important**" et "**pas important**" sont placés horizontalement. Une série d'images ou une liste d'actions qui traduisent, des situations diverses et sur lesquelles on a besoin d'informations sont placées verticalement. Cette série d'images peut traduire les actions retenues dans le cadre du processus participatif et sur lesquels la communauté doit retenir celles prioritaires à intégrer dans le cycle de l'année en cours. Cette série peut traduire également les différents critères qui paraissent essentielles aux yeux de la communauté pour un choix démocratique géographique ou démographique.
- Des padex ou un grand tableau
 - un peu de papier pour chaque groupe
 - stylos, crayons, marqueurs et craies

Procédures

- Installer le tableau en expliquant au groupe le mode des élections des options en introduisant le bulletin de vote dans la pochette correspondant à l'option choisie.
- Invitez les membres de la communauté à voter,
- Attirez leur attention sur le caractère confidentiel (on peut tourner par exemple le tableau pour qu'il ne soit pas visible au groupe).
- dépouiller le vote en collaboration avec les participants.
- en plénière analyser les résultats et la signification des données recueillies, par exemple, pourquoi tant, ou si peu de personnes choisissent une option donnée? Sinon, quelles autres options les communautés préfèrent-ils? Quel est l'effet de ces choix sur leur santé et leur bien être ?
- En cas d'égalité, procéder à un vote à un tour entre les actions ayant le même nombre de points

Questions d'auto évaluation

A- Système d'élection des délégués

q1. Qui va le déterminer et avec qui ?

q2. Comment doit-t-on le faire et quel élément doit-on prendre en compte ?

B- Critères de distribution des ressources

q1. Qui va le déterminer et avec qui ?

q2. Comment doit-t-on le faire et quel élément doit-on prendre en compte ?

Nombre de sessions plénières

q1. Qui va le déterminer et avec qui ?

q2. Comment doit-t-on le faire et quel élément doit-on prendre en compte ?

Axes thématiques

q1. Comment doit-t-on le faire et quel élément doit-on prendre en compte ?

Outil 10 : Détermination du Montant et de l'origine des ressources

Objectif :

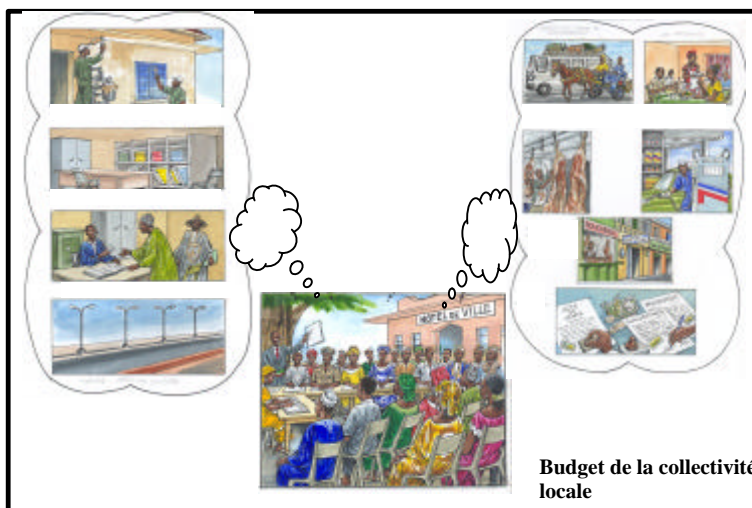
Cet outil permet à la collectivité locale de définir les différents montants à affecter dans le cadre du budget participatif et de déterminer les origines des ressources à mobiliser pour le financement des actions retenues. Au-delà des moyens budgétaires définis par les Textes de loi des Collectivités des différents pays, cet outil mettra davantage l'accent sur les ressources financières alternatives mobilisables en faveur du Budget Participatif.

Support

- image de la collectivité locale,
- papier padex,
- marqueurs,

Déroulement

- Présenter l'affiche sur le Budget de la collectivité locale et animer une discussion pour la compréhension des notions de dépenses et recettes de la collectivité,
 - o Qui sont les personnes? A quoi pensent-elles?
 - o Ces pensées sont divisées en combien de parties ?
 - o Que représente la pensée située à droite ?
 - o Que représente la pensée située à gauche ?
- En plénière animer une discussion sur les notions de recettes, dépenses, annualité, d'équilibre budgétaire, de dépenses obligatoires, dépenses facultatives pour une collectivité locale,
- Répartis en groupes les participants évaluent les prévisions de dépenses et les prévisions de recettes de la collectivité locale et les comparent pour instaurer l'équilibre du budget
- En ciblant les projets retenus pour financement du BP, les groupes réfléchissent aux possibilités et modalités de mobilisation de ressources pour financer les actions.
- En plénière, les participants restituent les résultats de leurs travaux et échangent sur les possibilités de mobilisation de ressources
- terminer par une question aux participants sur le montant du budget en cours de leur collectivité locale: chaque personne écrit le montant estimé.



Note de synthèse des facilitateurs :

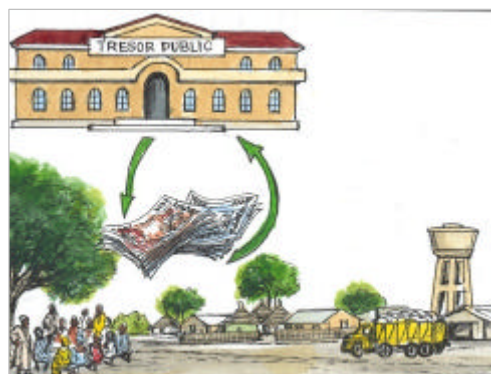
Le budget participatif recoupe sur ce point la problématique de l'économie solidaire qui insiste sur la nécessaire hybridation sur trois pôles de financement relevant pour une part de **l'économie marchande** (*achat et vente de marchandises et de services*), pour une autre part de **l'économie non marchande** (*fourniture de services publics par exemple*) et enfin de moyens relevant de **l'économie non monétaire** (*échanges basés sur la réciprocité, contribution en travail des habitants, etc.*)

A titre d'exemple, le repérage des ressources alternatives peut se faire en s'appuyant sur les ressources **publiques/privées** ou sur les ressources **Internes/Externes**. Les ressources internes à la collectivité locale comprennent celles en **espèces** ou en **natures**)

Note de lecture

Les ressources du budget communal (Cas du Sénégal)

En majorité les Ressources Communales comprennent les ressources fiscales, les revenus du domaine et du patrimoine communal, les ristournes accordées par l'Etat, les contributions du Fonds de dotation à la décentralisation, les recettes temporaires ou accidentelles, les prélèvements effectués au profit de la section d'investissement à partir de la section de fonctionnement et d'une façon générale toutes les ressources actuellement reçues par les communes ; ainsi que celles dont la perception est autorisée par les lois et règlements.



Les recettes fiscales

- ✍ **Les produits des impôts directs** provenant de l'impôt du minimum fiscal et taxe représentative de l'impôt du minimum fiscal ; de la contribution des patentes payées annuellement par les sociétés, commerçants, transporteurs et autres pressionnels et la taxe complémentaire y afférente ; de la contribution foncière sur les propriétés bâties ; des surtaxes foncières sur les propriétés non bâties et de la contribution des licences
- ✍ **Les produits des centimes additionnels** à l'impôt du minimum fiscal et la taxe représentative de l'impôt du minimum fiscal,
- ✍ **les produits des taxes communales directes** (taxes sur la valeur des locaux servant à l'exercice d'une profession, taxe d'enlèvement des ordures ménagères, taxe de balayage, taxe de découverture des égouts, licence à la charge des commerçants de bosson en addition au droit de licence),
- ✍ **Les produits produit des taxes communales indirectes** (taxe sur l'électricité consommée, taxe sur l'eau, taxe sur la publicité, taxe sur les établissements de nuit, taxe d'abatage, taxe de visite et poinçonnage des viandes, taxe e visite sanitaire des huîtres et moules, taxe sur entrées payantes, taxe sur les spectacles/jeux et divertissement taxe sur les locaux en garnis, taxe sur la distribution de carburant (essence, de gas-oil ou autre)

Les revenus du patrimoine de la collectivité locale:

- ✍ **Les revenus du domaine privé** de la collectivité peuvent provenir de la location de bâtiments ou de terrain, la location de souks cantines, stalles de boucherie, etc.
- ✍ **Les revenus tirées du domaine public**, peuvent être cités: les produit des droits de place perçus dans les marchés, foires, abattoirs et par à bestiaux; les produits des droits de stationnement et de l'occupation de la voie publique; les produits des terrains affectés aux inhumations ; les produits des concessions dans les cimetières, les produits des droits de fourrière, les produit de la taxe sur les terrasses de cafés, balcons et construction en saillie ;
- ✍ **Les revenus divers** : les sources identifiées sont les 60% du produit des amendes forfaitaires, le produit de service de vidange, les droits d'alignement et frais de bornage, les produits des expéditions des actes administratifs et d'état civil, droit de légalisation, droit de séjour de cercueil au dépositaire, produit des pompes funèbre et tarifs pour l'élévation de monument au cimetière, taxe de désinfection et de désinsectisation.

Les ristournes accordées par l'Etat

Elles comprennent la part accordée aux communes sur le produit de la taxe sur les véhicules recouvrés par l'Etat, la quote part revenant aux CL sur le produit de la taxe sur la plus-value immobilière reçue par l'Etat.

Les contributions du fonds de dotation de la décentralisation

Les recettes temporaires ou accidentelles

Il s'agit des dons et legs assortis de charges d'investissement, des fonds de concours, des fonds d'emprunt, du produit de la vente des biens, de l'amélioration ou échange d'immeubles, du produit de la vente d'animaux ou matériels mis en fourrière et non réclamés dans les délais réglementaires, du produit des centimes additionnels extraordinaires dûment autorisés

Les crédits alloués par le budget de l'Etat ou tout autre organisme public

Sous forme de fonds de concours pour grands travaux d'urbanisme et de dépenses d'équipement, les devis et plans de campagne délibérés par le conseil de la collectivité locale.

- ✍ **Les prélèvements effectués au profit de la section d'investissement** à partir de la section de fonctionnement.

Tableau 6. Principales sources de revenus des collectivités locales du Sénégal

Recettes fiscales	Revenus du patrimoine
<p>Produits des impôts directs</p> <ul style="list-style-type: none"> ✍ Taxe rurale : impôt du minimum fiscal et taxe représentative du minimum fiscal (TRMF) ✍ Contribution des licences ✍ Contribution des patentes et taxes ✍ Complémentaires y afférentes ✍ Contribution foncière sur les propriétés bâties ✍ Contribution foncière sur les propriétés non bâties ✍ Surtaxe foncière sur les propriétés insuffisamment bâties <p>Produits de taxes directes</p> <ul style="list-style-type: none"> ✍ Taxe sur la valeur des locaux servant à l'exercice d'une profession ✍ Taxe d'enlèvement des ordures ménagères ✍ Taxe de balayage ✍ Taxe de déversement à l'égout ✍ Licence à la charge des commerçants de boissons en addition au droit de licence Taxe sur les machines à coudre servant à usage professionnel <p>Produits des taxes indirectes</p> <ul style="list-style-type: none"> ✍ Taxe sur l'électricité consommée ✍ Taxe sur l'eau ✍ Taxe sur la publicité à l'aide soit de panneaux réclames, d'affiches, soit d'enseignes ✍ Taxe sur les établissements de nuit ✍ Taxe d'abatage ✍ Taxe de visite et de poinçonnage des viandes ✍ Taxe de visite sanitaire des huîtres et moules ✍ Taxe sur les véhicules hippomobiles ✍ Taxe sur les spectacles, jeux et divertissements ✍ Taxe sur les distributeurs d'essence, de gas-oil ou de tout autre carburant 	<p>Revenus du domaine privé immobilier</p> <ul style="list-style-type: none"> ✍ Location de bâtiments ou de terrains ✍ Retenues de logement et d'ameublement ✍ Produits de location des souks, loges ou stalles de boucherie, restaurants, gargotes, cantines <p>Revenus du domaine public</p> <ul style="list-style-type: none"> ✍ Produits des droits de places perçus dans les halles, marchés, foires, abattoirs et parcs à bestiaux suivant des tarifs dûment établis ✍ Produits de l'exploitation du domaine des services ✍ Produits des permis de stationnement et de location sur la voie publique ✍ Produit des droits de voirie ✍ Taxe sur les ventes d'animaux ✍ Produits des terrains affectés aux inhumations ✍ Produits des concessions dans les cimetières ✍ Droits de fourrière ✍ Taxe sur les terrasses de cafés, balcons et construction en saillie <p style="text-align: center;">Revenus divers</p> <ul style="list-style-type: none"> ✍ 60% du produit des amendes forfaitaires et des amendes Prononcées par les juridictions répressives du droit commun pour les infractions commises sur le territoire de la collectivité locale ✍ Produit de services ✍ Produit des services de vidange ✍ Droit d'alignement et frais de bornage ✍ Remboursement des frais d'hospitalisation du personnel ✍ Produit des entrepôts frigorifiques ✍ Produit des expéditions des actes administratifs et d'Etat civil ✍ Droits de légalisation ✍ Droit de séjour de cercueil au dépositaire ✍ Produit des pompes funèbres et tarifs pour l'élévation de monuments aux cimetières ✍ Taxe de désinfection et de désinsectisation
Ristournes accordées par l'Etat et dotations - participations	
<ul style="list-style-type: none"> ✍ Part allouée sur le produit de la taxe sur les véhicules ✍ Quote-part sur le produit de la taxe sur la plus value immobilière ✍ Fonds de dotation ✍ Participation des groupements de la collectivité 	
Recettes d'investissement (article 252 du Code des Collectivités locales)	
<p>Recettes temporaires ou accidentelles</p> <ul style="list-style-type: none"> ✍ Dons et les assortis de charges d'investissements ✍ Fonds de concours ✍ Fonds d'emprunt ✍ Produit de la vente de bien, de l'aliénation ou de l'échange d'immeubles ✍ Produit de la vente des animaux ou matériels mis en fourrière et non réclamés dans les délais réglementaires ✍ Produit des centimes additionnels extraordinaires dûment autorisés ✍ Crédits alloués par l'Etat ou tout autre organisme public sous forme de concours pour grands travaux d'urbanisme et de dépenses d'équipements suivant les devis et plans de campagne délibérés par le conseil de la collectivité ✍ Prélèvements effectués au profit de la section d'investissement à partir de la section de fonctionnement 	
<p><i>Source : Code d'Administration des Collectivités Locales du Sénégal</i></p>	

Le budget communal du Mali (sources Fiche 51 du Manuel de formation IRFED, Manuel à l'usage des formateurs et des formateurs des formateurs)

A – Les ressources du budget communal (selon Article 180 de la loi 95-034 portant Code des Collectivités territoriales)

1 - Les ressources budgétaires : c'est à dire les transferts de l'Etat aux Collectivités Locales

- La Dotation Générale de la Décentralisation : correspond aux ressources que l'Etat doit verser aux Collectivités Territoriales pour assumer les nouvelles compétences qui leur sont transférées. Le principe étant que tout transfert de compétences de l'Etat aux collectivités doit s'accompagner d'un transfert de ressources.
- la Dotation du Fonds de Péréquation : l'idée d'un fonds de péréquation entre communes « riches » et communes « pauvres » repose sur un principe de solidarité inter communale
- les subventions spéciales de l'Etat destinées au fonctionnement ou à l'investissement.

2 - Les ressources fiscales : il s'agit de recettes des impôts d'Etat transférés localement et surtout des impôts locaux :

- les impôts d'Etat transférés aux collectivités,
- les impôts et taxes directes qui résultent du produit de base d'imposition par les montants fixés par les délibérations des conseils des collectivités,
- les impôts et taxes indirects

3 - Les produits par nature : il s'agit des revenus provenant du domaine privé et du domaine public de la commune.

- les produits de l'exploitation et les recettes tarifaires : il s'agit des taxes pour services rendus (service de transport commun, taxes de voirie, taxes de passage à la gare routière, etc.) Il peut également s'agir de la location de locaux construits par la commune pour des artisans et/ou des commerçants (ateliers communaux)...
- les produits financiers : il semble peu probable, tout au moins pour les premières années de fonctionnement, que la commune aient la capacité de placer de l'argent,
- les revenus du domaine : il s'agit du domaine public de la commune qui est « inaliénable » c'est-à-dire ne peut être vendu : droit de place sur les marchés, droit d'exploitation de la forêt communale..

4 - Les emprunts autorisés qui seront exclusivement destinés aux financements des investissements. les communes peuvent théoriquement emprunter de l'argent pour financer leurs dépenses d'investissement auprès du système bancaire classique ou auprès de fonds spéciaux à mettre en place.

5 L'autofinancement brut local qui constitue un prélèvement des recettes de la section de fonctionnement du budget des collectivités qui sera affecté à l'investissement. Ceci suppose que les recettes de fonctionnement soient supérieures aux dépenses de fonctionnement.

6 les dons et les legs,

7 les autres ressources : les subventions des partenaires extérieurs (cas de la coopération décentralisées)

B – Les dépenses du budget communal (selon Article 181 et 182 de la loi 95-034 portant Code des Collectivités territoriales)

Article 181

Les charges des collectivités comprennent :

- les dépenses de fonctionnement,
- les dépenses d'investissement et d'équipement

Article 182

Sont obligatoires pour les collectivités locales :

1. les traitements et indemnités du personnel (salaires et primes diverses) en fonction dans les services des collectivités
2. les frais de fonctionnement des services,
3. les primes des assurances obligatoires,
4. les cotisations des collectivités aux organismes de sécurité sociale et de retraite du personnel en fonction dans les services des collectivités,
5. les dépenses d'entretien du patrimoine,
6. les dépenses pour la qualité et la salubrité de l'environnement,
7. l'amortissement et les intérêts de la dette (en cas d'endettement de la commune le remboursement doit être prévu pour chaque année et fait partie des dépenses obligatoires)

Encadré 24 – Leçon d’expérience de Participation financière de la population à Koutaba au Cameroun

KOUTABA est une commune de l’Ouest du Cameroun où le budget participatif a été expérimenté. Une nouvelle approche de gestion communale a permis de trouver un cadre favorable à la participation des populations qui désormais s’engagent à contribuer de façon efficace à la gestion communale. Cette approche a été facilitée par la mise en place des structures de dialogue appelées **COMITE DE CONCERTATION** par l’Edile de Koutaba appuyé par le Programme National de Développement participatif (PNDP)

La particularité de cette expérience est que l’idée du budget participatif surgit de la nécessité d’assurer le service public en faisant participer les populations au financement des projets prioritaires de la commune. Les populations ont d’abord proposé des projets à l’exécutif local. Après l’identification des projets prioritaires, le Maire fait appel à un coach, une organisation non gouvernementale, le **CIFORD**, pour accompagner le comité dans le montage financier du projet. Il est demandé au coach de prendre en compte les besoins exprimés par le comité et surtout les attentes des bénéficiaires après enquête. Enfin, les projets sont soumis à un niveau supérieur (**CEPAC**) pour examen et adoption finale. Y participent : un sectoriel (responsable technique d’un service d’arrondissement pour avis technique et le suivi de l’exécution du projet).

A la fin, il délivre un avis de conformité avant réception définitive de l’ouvrage par le tandem **PNDP – Mairie**.

Le bureau du comité se compose comme suit :

- le secrétaire général de Mairie (rapporteur des travaux)
- le Maire, Président du **CEPAC**
- l’autorité administrative
- l’ONG de financement **PNDP**
- le **CIFORD**, accompagnateur
- 05 conseillers municipaux dont les présidents de la commission des grands travaux et des finances
- les élites des zones concernées

Ainsi, la mise en place des projets élaborés de manière participative suscite incontestablement un intérêt surtout de la part des populations locales qui s’engagent à faire tout ce qui est dans leur possible en matière de mobilisation de ressources.

A ce jour, après trois ans d’une fructueuse collaboration, de nombreux micro projets sont réalisés, à savoir :

- la maison de la femme à **KOUNDJA** (participation population 700.000 FCFA ; **PNDP** 10.000.000 FCFA ; commune de **KOUTABA** 2.000.000 FCFA)
- 05 blocs de salles de classe **KOUMEKIE, KAGNAN, NJIYIT, KOUTIE, KOUMCHAKAP** : Coût d’un bloc : 8.000.000 FCFA. Population 500.000 FCFA ; Commune Rurale 100.000 FCFA.
- case de santé à **MAMOUE**. Coût 10.000.000 FCFA ; Comité 900.000 FCFA ; Commune Rurale 100.000 FCFA
- Marché de **TAYANDI**. Coût 78.000.000 FCFA ; Commune Rurale 10.000.000 FCFA ; **PNDP** 68.000.000 FCFA

Ainsi, au cours de sa session de Juin 2006, dernière session du **CEDAC**, 8 nouveaux projets ont été retenus pour un coût de 100.000.000 FCFA.

La Mairie, en rapport avec la population et les agents communaux, sans concours extérieurs, a réalisé 15 ponts dallés, 06 passages de buse, et l’ouverture des pistes communales (15 Km) dans plusieurs quartiers. L’apport de la population s’élevait à 70 % du coût, et la Mairie 30 % (apport technique c’est-à-dire personnel et financier).

Sources : Receveur de Koutaba, 2006

Outil 11 : Capacités à renforcer

Qu'il s'agisse d'autorités locales, de personnes ressources communautaires, qui veulent promouvoir le BP, il ne s'agit pas pour eux d'imposer une expertise, mais de promouvoir et accompagner un changement vers une plus grande autonomie des acteurs concernés par l'approche du Budget Participatif. Par conséquent, les rôles à assumer devront varier en fonction de la nature des difficultés et problèmes à résoudre aux différentes étapes du processus.

Objectif :

Permettre aux participants d'identifier les compétences qui leurs sont nécessaires à mieux assumer leur mission dans le processus du Budget Participatif. Ces compétences peuvent être identifiées à trois (3) niveaux : savoir (connaissances), savoir faire (aptitudes) et savoir être (attitudes et comportements)

Durée : 2 heures

Support :

- Papier Padex,
- marqueurs,
- étiquettes de couleurs différentes,

Déroulement

- identifier les rôles, responsabilités, les différentes missions et tâches que les membres devront assurer pour la conduite du processus du Budget Participatif,
- analyser les niveaux de compétences actuelles et élaborer un tableau les classant en trois rubriques : connaissances, aptitudes et attitudes,
- définir les compétences nécessaires pour mieux assurer les missions et tâches,
- définir les modalités de renforcement des compétences nécessaires et les modalités et indicateurs de succès.

Cette quatrième étape marque le démarrage de la phase d'analyse diagnostic et de Priorisation des problèmes. Les délégués choisis, sur la base d'une bonne connaissance de la collectivité locale procède à une définition des problèmes et proposition de solution. Cette étape est clôturée par la mise sur pied du Comité du Budget Participatif respectant des critères de représentativité des segments essentiels de la collectivité locale.

Outil 12. Analyse des forces Faiblesses Opportunités et Menaces

L'analyse des forces Faiblesses, Opportunités et Menaces permet de renforcer les capacités pour diagnostic de l'environnement extérieur et intérieur d'un projet. Il s'agit d'analyser les forces et faiblesses d'une part, et d'autre part, les opportunités et menaces associées à des forces externes ayant une influence sur le processus.

Outil 13. Mise sur pied du Comité du Budget Participatif

Après avoir identifié les actions prioritaires à conduire dans le cadre du Budget Participatif, il s'agit de constituer les Comités, qui auront pour tâche de conduire le processus à différentes échelles : niveau villages, quartiers et zones. Ces membres choisis représenteront leurs terroirs au Comité à l'échelle communautaire.

Outil 12 : Analyse des Forces Faiblesses Opportunités et Menaces

Les forces et les faiblesses sont habituellement associées aux initiatives et processus enclenchés dans le cadre du Budget Participatif. Les opportunités et les menaces sont associées à des forces externes ayant une influence sur le processus.

Objectif :

Cet outil que certains l'assimilent également au SEPO (Succès Echec, Potentialités et Opportunités) permet de renforcer les capacités pour analyser l'environnement extérieur et intérieur d'un projet. Il s'agit d'analyser les forces et faiblesses d'une part, et d'autre part, les opportunités et menaces.

Support :

- padex, grandes feuilles de papier ou grand tableau avec les 4 fiches d'analyse
- papier pour chaque groupe
- stylos, crayons, marqueurs et craies

Durée : 2 à 3 heures

Déroulement :

- Répartir les participants en petits groupes (de deux à six personnes). Pour faciliter le travail, les participants peuvent se regrouper selon leur type ou zone de travail, ou suivant les rôles et responsabilités (élus, associatifs, agents des services techniques, secteur privés, etc.) ;
- Chaque groupe remplira les 4 fiches: 1) forces internes à entretenir, 2) faiblesses internes à combattre, 3) opportunités externes à exploiter et 4) menaces externes à atténuer.
- demander aux participants de proposer en suite des actions à entreprendre pour entretenir ces forces ou combattre ces faiblesses, pour exploiter ces opportunités et atténuer ces menaces en vue d'une bonne mise en pratique du BP dans la collectivité locale ;
- en plénière, animer une discussion les réponses similaires ou tout à fait différentes? Qu'est-ce que cela révèle sur les expériences et les perceptions de différents groupes? Y a-t-il des zones de commun accord ou de désaccord total ? Les réponses offrent-elles des indices sur des secteurs qui ont besoin d'être renforcés ou sur des directions à suivre pour le travail futur ?

Figure 12. Matrice d'analyse

	Utile pour atteindre l'objectif	Néfaste pour atteindre l'objectif
Interne (attributs du projet)	FORCES	FAIBLESSES
Externe (attributs de l'environnement)	OPPORTUNITES	MENACES

Le format d'analyse FFOM.

Fiche 1. Analyse interne (première partie)

	Forces à entretenir		Actions proposées
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

Fiche 2. Analyse interne (deuxième partie)

	Faiblesse à combattre		Actions proposées
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

Fiche 3. Analyse externe (première partie)

	Opportunités à exploiter		Actions proposées
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

Fiche 4. Analyse externe (deuxième partie)

	Menaces à atténuer		Actions proposées
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

Description des stratégies :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Guide d'entretien pour l'analyse de la situation

- Quelles contraintes et défis se posent à la collectivité locale?
- Comment se manifestent-elles
- Quel est l'état de la pauvreté et comment se manifeste-t-elle ?
- Quel est la partie (ou le groupe) le plus affectée?
- Quelle est l'image du Conseil?
- Quelles sont les principales causes des défis?
- Est-ce que les moyens sont suffisants ou faut-il une assistance extérieure?
- Quelles sont les options définitives à prendre?
- Quels sont les coûts de ces options?

Encadré 22 - leçon d'expérience : Analyse de la situation dans la commune de Guinguinéo, Sénégal

La ville de Guinguinéo couvre une superficie de 12 km². L'accès à cette commune enclavée se fait à partir de la route de 9km.

Dans le cadre de la localisation des OMD, l'utilisation de la collecte d'information et du SEPO a permis de faire une cartographie de la collectivité locale et l'analyse des forces internes à entretenir, des faiblesses internes à combattre, des opportunités externes à exploiter et des menaces externes à atténuer. L'étude a permis de définir les actions à entreprendre pour entretenir ces forces ou combattre ces faiblesses, pour exploiter ces opportunités et atténuer ces menaces en vue d'une bonne mise en pratique des OMD dans la collectivité locale.

Parlant de la pauvreté, on retient que dans le contexte de Guinguinéo, elle est à lier avec le niveau de revenus, mais aussi au chômage et la suppression du trafic voyageur du chemin de fer.

Les contraintes de la lutte contre la pauvreté à Guinguinéo sont la fragilité de son secteur agricole du fait de la profondeur des nappes et de l'irrégularité des pluies. En plus le secteur productif de la commune est très peu diversifié car l'industrie y est presque inexistante, l'artisanat reste encore traditionnel et l'élevage évolue sous ce faisceau de contraintes. Le service des chemins de fer, jadis fleuron de l'économie locale est à l'arrêt. Il résulte de cette situation des difficultés en matière d'emploi et de satisfaction des besoins essentiels.

Pour combattre ces faiblesses, les recommandations suivantes ont été faites : rétablir, si possible, le trafic du train (i), désenclaver la commune en construisant une route reliant Kahone à Mboss et passant par Guinguinéo et une autre reliant Guinguinéo à Ngathie (ii), créer des usines de conservation et de transformation des produits comme la pastèque, le maïs, le manioc, etc., en vue de créer des emplois et fixer les populations, notamment les jeunes, frange de la population la plus touchée par l'exode vers les grandes villes (iii), mettre en œuvre un projet agricole pour les jeunes, notamment un projet d'embouche et des activités de micro jardinage pour les femmes (iv), assurer une formation professionnelle pour lutter contre la déperdition scolaire.

Le paludisme et le SIDA constituent des problèmes majeurs dans la commune. Les causes principales seraient que pendant ces deux dernières décennies, l'action de la politique de prévention avait été insuffisante dans la mobilisation des services de santé ; la communication pour le changement des comportements et la diffusion de moustiquaires imprégnées. Au niveau du centre de santé : le dépistage et les antirétroviraux (ARV) sont gratuits. Cependant, pour contrer ce fléau, des associations locales accompagnent les personnes vivant avec le VIH.). Comme contraintes supplémentaires, il faut noter que les populations craignent de se faire dépister pour connaître l'état de leur sérologie par peur de la stigmatisation sociale et également, le coût des moustiquaires imprégnées est encore jugé élevé pour permettre de lutter efficacement contre la malaria. Comme recommandations/actions prioritaires les acteurs locaux ont suggérés de mener des actions de sensibilisation en direction des populations pour les inciter au dépistage volontaire, de faciliter l'accès des populations aux moustiquaires imprégnées en réduisant le coût. A ce sujet, une idée de projet émise par des participants pendant l'atelier SEPO, propose d'acheter des moustiquaires au PNLP à 600 F CFA/pièce pour les revendre.

Quant à l'accès à l'eau potable et l'assainissement la commune de Guinguinéo jouit d'une situation relativement satisfaisante. Cependant une contrainte demeure pour l'accès à l'eau des populations, c'est la lenteur dans la procédure d'abonnement au niveau de la Sénégalaise Des Eaux (SDE). Par ailleurs, le coût des branchements sociaux, malgré la subvention de l'état (moins de 14 000 FCFA) est jugé élevé par certains résidents.

Pour la gestion des ordures ménagères, la collecte avait connu un arrêt dans l'année 2000, avec la fin du contrat avec l'AGETIP. Les dépôts sauvages avaient proliférés, créant un véritable problème d'environnement. La participation citoyenne à la gestion de la commune fut lancée à l'initiative de la municipalité, un forum fut organisé en août 2003 avec les populations. A cet effet, une commission itinérante a pu recueillir l'opinion des citoyens sur les problèmes de la ville et des propositions de solution. Et par exemple, c'est à la demande des populations que l'exploitation de la navette Dakar-Guinguinéo-Dakar a débuté en 2003, par les bus Alhazar Transport : une recommandation comme action prioritaire par le forum.

Pour pérenniser la participation citoyenne à la gestion de la commune : création d'un comité de suivi chargé du suivi évaluation des recommandations du forum communautaire de 2003 (i) et institutionnalisation du forum qui tient des assises annuelles (ii).

Sources : localisation des OMD pour le développement dans les villes sénégalaises : Cas de Guinguinéo, Institut Africain de Gestion Urbaine, octobre 2006,

Outil 13: Mise sur pied du Comité du Budget Participatif

Objectif :

Après avoir identifié les actions prioritaires à conduire dans le cadre du Budget Participatif, il s'agit de constituer les Comités, qui auront pour tâche de conduire le processus au niveau des villages, quartiers et zones. Ces membres choisis représenteront leurs terroirs au Comité à l'échelle communautaire.

Durée : 30 mn

Supports

- Liste des actions et projets choisis pour être mis en œuvre dans le cadre du BP,
- Termes de référence du Comité
- Profil des membres du Comité
- le tableau à pochette ciblé à l'outil 9

Déroulement

- Présenter le rôle, les responsabilités et la mission du Comité
- Présenter le profil des membres du Comité, en référence aux caractéristiques identifiés à l'outil 2.
- Présenter les actions et projets choisis,
- Demander aux groupes de choisir un membre du groupe pour le représenter éventuellement au CBP
- Faire cocher le nom du membre choisi par le groupe.

Profil des membres du Comité

Pour être membre du Comité il faut :

- Avoir des compétences dans un des domaines et projet ciblés par l'action choisie
- Avoir une disponibilité pour participer tout au long du processus dans les activités de planification et programmation des activités, suivi évaluation.
- Avoir capacité à rendre compte et assurer responsabilité sociale,
- Etre désigné de manière consensuelle par les acteurs de la collectivité
- Etre résident dans la collectivité
- Etre alphabétisé (est un plus, mais pas obligatoire)

Mission du Comité

Le Comité a pour mission de:

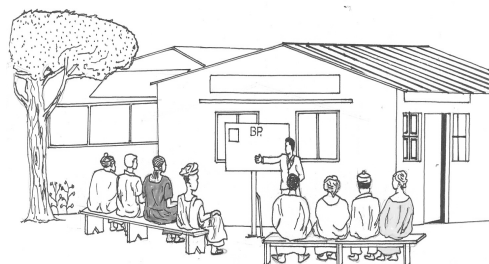
- Finaliser la détermination des besoins en formation et en assistance technique de la collectivité locale
- Participer à l'élaboration des termes de référence des prestataires de services
- Participer à l'identification des prestataires de services potentiels
- Identifier en relation avec la collectivité locale et les partenaires, les sources potentielles de financement du cadre des priorités
- Suivre la mise en œuvre des activités prioritaires
- Servir de structure de liaison technique avec l'Organisme d'Appui à la mise en œuvre du Budget Participatif

Note de lecture

1 - Le diagnostic participatif dans le processus du BP

On ne peut démarrer un BP sans connaître l'environnement sur lequel on veut le pratiquer. Du coup, le Diagnostic Participatif et la bonne compréhension de la Collectivité Locale et de son environnement demeurent des préalables incontournables pour une bonne maîtrise du cycle d'élaboration du Budget Participatif.

Il s'agit d'analyser les enjeux de la collectivité en amenant l'ensemble des acteurs clés de la collectivité à analyser les caractéristiques (physiques, humaines, socio économiques, financières, etc.) de leur collectivité. Le diagnostic Participatif doit permettre d'assurer *i*) la Collecte de l'information, *ii*) l'analyse des données et *iii*) la planification.



2 - Les principes du diagnostic participatif

La conduite du diagnostic, qui constitue la première étape de la mise en pratique du Budget Participatif, doit respecter cinq principes majeurs:

≈ **Le diagnostic est participatif :**

- Les différents acteurs sollicités participent activement au diagnostic ;
- Ils réagissent progressivement et s'approprient les conclusions ;

≈ **Le diagnostic est rapide :**

- En quelques jours, il sort les grandes lignes de la situation de la collectivité
- La photographie est instantanée ;

≈ **Le diagnostic est exigeant :** il demande de la disponibilité; l'implication; la sincérité; un esprit positif;

≈ **Le diagnostic est pertinent :**

- C'est un outil de gestion et d'aide à la décision ;
- Il doit faire changer la perspective de la collectivité;
- Il doit amener la collectivité à se remettre en cause ;

≈ **Le diagnostic est confidentiel :**

Les résultats du diagnostic sont la propriété de la collectivité qui est la seule habilitée à les mettre à la disposition de ses partenaires.

3 - La méthodologie du diagnostic participatif :

Elle conditionne en grande partie son bon déroulement. Pour conduire le processus, il est souhaitable que le facilitateur travaille avec une équipe réduite, de 2 à 3 personnes parmi les acteurs qui sont chargés de l'exécution des différentes tâches d'administration et de gestion au sein de la collectivité. Ces dernières seront choisies en fonction du profil décrit et des objectifs visés.

Le mandat de cette équipe et les résultats attendus doivent être précisés et les responsabilités clairement partagées en fonction des compétences et des potentialités de chacun.

Enfin, avant de réaliser le diagnostic, l'équipe doit déterminer de manière indicative une démarche d'ensemble qui lui semble adaptée, en répondant aux questions suivantes :

- Quelles sont les principales étapes à suivre ?
- Qui sont les acteurs impliqués à chaque étape ?
- Quelles sont les dispositions à prendre avant, pendant et après chaque étape ?
- Quelle est la période appropriée pour réaliser le diagnostic ?

Repères théoriques

- Les perceptions et les réalités sont plurielles, rendant ainsi complexes les situations,
- La maîtrise de l'environnement des Collectivités Locales est essentielle pour l'efficacité dans l'action,
- Si habitants d'une collectivité Locale connaissent les problèmes de leur terroir, ils peuvent les transformer en opportunités

Le diagnostic de la situation d'une collectivité locale devant s'engager dans le processus du Budget Participatif revêt deux aspects essentiels :

a)- La collecte d'informations : pour effectuer une collecte d'informations dans une collectivité locale, l'équipe chargée du diagnostic peut utiliser plusieurs méthodes Parmi ces celles-ci on peut compter : l'entretien, l'observation directe, la recherche documentaire, les forums communautaires, etc. Les données à collecter peuvent être qualitatives, quantitatives, historiques, démographiques.

b)- L'analyse des données : pour systématiser les données recueillies, décrire la situation de la collectivité locale et analyser les facteurs explicatifs des observations faites.

4 - Importance de la planification participative

Avec le budget participatif, les populations parviennent à s'impliquer dans la gestion des affaires de leurs collectivités et contribuer au renforcement de la démocratie locale. Les fora de priorisation permettent de restituer aux populations un pouvoir d'initiative et de décision dans la définition et la mise en œuvre des programmes qui concernent leur propre avenir. Elles contribuent considérablement au diagnostic de la situation, et s'impliquent ensuite dans la définition des objectifs à fixer et des actions à mener, car nul ne connaît mieux qu'elles les problèmes auxquels elles sont confrontées. Pour cela une information et une sensibilisation très larges et permanentes des populations sont nécessaires pour leur pleine participation.

L'approche devra être participative durant tout le processus, en vue de permettre à chacun de faire prévaloir ses idées et opinions. Pour sa réussite, certains principes doivent être respectés pour requérir l'adhésion des populations notamment :

- le droit à l'information, à l'expression, la liberté d'opinion, pour tous les acteurs et partenaires, liberté d'association (article, 19, 20, de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme) ;
- le respect de l'autre, de ses opinions au cours des réunions de concertation pour le choix du programme prioritaire, le respect des minorités, donc une mise en œuvre de l'esprit de tolérance ;
- la non-discrimination, (article 2 de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme) ;
- la démocratie et la participation de tous aux affaires de la localité (article 21 Déclaration Universelle des Droits de l'Homme) ;
- le souci d'équité, de justice, la bonne gestion et la transparence dans la gestion et dans la mise en œuvre du programme, et son corollaire la lutte contre la corruption.



Bon nombre de programmes n'ont pas connu de succès du fait du non-respect d'une partie de ces principes.

Forum des délégués : les discussions ne sont pas toujours faciles autour des priorités

Au total, la prise en compte des besoins essentiels des populations, leur participation effective et celle de la société civile, assortie du droit de se réunir, du droit à l'information, de la liberté d'opinion et d'expression, leur responsabilisation de bout en bout, leur information permanente, l'obligation de rendre compte pour les acteurs, tout cela contribuera à rendre le programme plus clair, plus transparent, plus cohérent, donc en conformité avec la bonne gouvernance, ce qui est un gage de sa réussite.

5 - Les critères de priorisation dans les expériences africaines de BP

De façon générale, on remarque que la priorisation des demandes dans le cadre du BP en Afrique donne une place considérable au consensus entre acteurs. Les délégués entre eux arrivent à s'entendre sur les besoins les plus pressants dans tel ou tel quartier. Cependant, en cas de désaccord, il arrive de stabiliser des critères d'arbitrage. Par exemple, dans certaines communautés rurales, la contribution des villages à la taxe rurale est prise en compte et permet d'accepter le financement d'un projet. En outre, il peut arriver que les délégués s'entendent pour accepter un projet sur la base de la contrepartie proposée par le quartier ou le village demandeur.

L'analyse de ce système de priorisation permet de déceler des avantages et des inconvénients.

D'une part, cette démarche peut être considérée comme un moyen de responsabilisation des populations et d'incitation à la compétition « positive » entre les différents quartiers dans la manière de participer à la gestion locale. Tandis que certains jugent cette forme de participation comme une « participation citoyenne », d'autres la considèrent comme « une participation de proximité » car suscitée par un engagement pour les intérêts sectoriels (voir Document de base, Yve Cabanes)

D'autre part, ce processus, qui a tendance à conditionner le financement des projets, semble être en contradiction avec certains principes du budget participatif. Parmi eux on peut citer le principe de solidarité. En effet, ce principe n'est pas respecté si l'on refuse par exemple un projet à un quartier ou village nécessaire qui n'a pas les moyens d'assurer la contrepartie requise.

D'ailleurs, les dispositions des codes des collectivités locales de beaucoup de pays africains ne semblent pas adhérer à cette idéologie qui voudrait que l'on permette l'application de mesures de discrimination dans l'accès aux services sociaux de base entre citoyens d'une même collectivité même si c'est dans le but de les encourager à faire montre de désir de participation aux initiatives publiques ou de promouvoir l'accomplissement de devoirs individuel comme le paiement des taxes et impôts.

6 - Les critères de priorisation dans les expériences d'Amérique Latine

Même si dans le processus du BP en Afrique on fait appel des critères de priorisation assez fiables, il faut noter que ceux-ci sont moins précis que ceux des autres expériences identifiées en Amérique Latine. En effet, à Porto Alegre, on applique la budgétisation en fonction du nombre de pauvres alors qu'en Afrique, les critères sur lesquels on se base pour identifier les pauvres ne sont pas encore maîtrisés. L'identification des services de base non satisfaits dans les quartiers, associés au nombre de pauvres par quartier permet d'obtenir l'indice de besoins réels dans chaque quartier et d'apporter le correctif en fonction des recettes fiscales disponibles.

Tableau 7. Matrice de répartition du BP selon les critères (cas de La Joya de los Sachas, Orellana)

	Critères de distribution			Colonne 1	Colonne 2	Colonne 3
	0 à 10 pts (1)	0 à 4 pts	0 à 2 pts			
Zones paroissiales (quartiers)	Populations	Besoins de base non satisfaites (BBNs)	Attentes satisfaites (AS)	CUMUL	%	Budget
Rumipamba	2	4	2	8	11	54.775 USD
3 de Noviembre	6	3	1	10	13.7	68.493 USD
Lago San Pedro	4	4	2	10	13.7	68.493 USD
Enokanki	2	2	0	4	5.4	27.397 USD
San Sebastian del Coca	10	3	1	14	19.1	95.890 USD
San Carlos	8	2	1	11	15.1	75.342 USD
Pompeya	2	4	2	8	11	54.795 USD
Union Milangrena	4	3	1	8	11	54.795 USD
	TOTAL			73	100	500.000 USD

Colonne 1 : faire la somme des points suivants : Populations + BBI + AS

Colonne 2 : faire une simple règle de trois : $(10 : 73) \times 100 = 13.69$

Colonne 3 : faire une simple règle de trois : $500\ 000 \times (13.7 : 100) = 68493$

Source: Cómo hercer un Presupuesto Participativo? Guía Pratica, Saya Saulière 2005

Tableau8. Matrice de priorisation du BP de Porto Alegre en 2005

Catégorie Quartier	Catégorie													
	01 ingénierie souterraine	02 Eau et assainissement	03 Logement	04 Bitumage	05 Education	Assistance 06 Social	07 Santé	08 Transport	09 Aires de loisirs	10 Sports et loisirs	11 Éclairage public	12 Eco. Dev. Tax, Tourisme	13 Culture	14 Reha.Environmental
01 HUMAITÁ	3	8	413	6	312	211	9	1	2	5	4	110	7	0
02 NOROESTE	5	211	413	1	9	8	312	3	2	7	4	110	6	0
03 LESTE	5	6	413	7	312	211	110	4	1	3	2	9	8	0
04 LOMBA DO PIN.	7	8	110	413	211	9	312	5	4	2	6	3	1	0
05 NORTE	9	312	413	8	211	7	110	2	0	6	4	5	3	1
06 NORDESTE	5	211	413	1	9	8	312	3	2	7	4	110	6	0
07 PARTENON	5	8	413	211	312	110	9	4	3	1	2	6	7	0
08 RESTINGA	2	6	211	9	413	312	8	3	4	5	1	110	7	0
09 GLORIA	9	8	312	7	413	110	211	3	1	5	2	0	4	6
10 CRUZEIRO	6	7	413	9	312	110	211	3	0	4	2	5	8	1
11 CRISTAL	5	9	413	6	7	8	110	3	0	2	1	312	211	4
12 CENTRO-SUL	6	7	413	110	312	211	9	2	4	8	1	5	3	0
13 EXTREMO – SUL	4	5	413	110	211	9	312	7	2	6	1	3	8	0
14 EIXO-BALTAZAR	5	9	413	8	312	110	211	4	1	6	3	7	2	0
15 SUL	110	9	211	312	413	7	8	5	4	6	3	1	0	2
16 CENTRO	2	7	413	6	312	110	8	4	3	5	1	211	9	0
TOTAL	1	7	56	11	39	14	21	0	0	0	0	9	2	0
	88	131	200	124	181	151	162	56	33	78	48	107	90	14

Source: Ville de Porto Alegre

Tableau9. Grille de synthèse des problèmes à Fissel

Problèmes	Hommes	Femmes	Total	Priorité
Manque d'eau	22	22	44	1e
Travaux pénibles des femmes	7	14	21	2e
Eloignement des structures de santé/Accès aux soins	8	9	17	3e
Manque de financement	9	7	16	4e
Analphabétisme	1	8	9	5e
Manque de formation professionnelle	1	7	8	6e
Manque de semences (engrais)	5	2	7	7e
Manque/Absence de clôture école	7	0	7	7e
Absence de clôture de case de santé	6	1	7	7e
Insuffisance de classes	5	1	6	10e
Absence de boutiques villageoises	5	1	6	10e

Sources : IED Afrique, 2005

7 - Difficultés de priorisation des demandes dans les expériences africaines

7.1 - La non maîtrise des ressources

Les collectivités locales n'ont pas une bonne maîtrise des ressources disponibles et rendent ainsi les populations dépendantes des bailleurs qui ne tiennent pas toujours leurs promesses. En outre, ce phénomène conduit à la surestimation des demandes par les délégués, la proposition de projets fantaisistes du fait de la méconnaissance de la taille du budget des collectivités locales.

7.2 - L'ambiguïté de la notion d'éligibilité des demandes

La notion d'éligibilité des demandes n'est pas bien comprise dans certains processus de BP en Afrique alors qu'il est nécessaire de la clarifier. Certains participants aux forums formulent des demandes qui ne relèvent pas des compétences des collectivités locales. Il convient de souligner que dans cadre de la priorisation, même si les demandes formulées relèvent des compétences transférées, il est nécessaire de les canaliser. En d'autres termes, il s'agira de préciser si l'accent sera mis sur les travaux de réfection ou de réparation, la formation, l'emploi, le développement économique local. Ces précisions doivent intervenir lors de la détermination des règles du jeu.

Encadré 28. Leçon d'expérience d'une planification participative, GLAZOUÉ au Bénin

Planification participative au développement

Glazoué est une municipalité principalement rurale comptant approximativement 90 000 habitants, située au sud du Bénin, à quelque 200 km au nord de la capitale économique du pays. L'Initiative de la planification participative expérimentée dans la collectivité locale vise à faire participer la population à l'élaboration de du plan de développement municipal afin de mobiliser son soutien (financier) pour la mise en œuvre du plan et dynamiser le développement local. L'initiative fut propulsée par le Conseil municipal et Exécutif municipal. Acteurs: Membres de Conseil, ONGs, Administration Local, citoyens

Origine de l'expérience

L'idée derrière le processus de planification participative utilisé par SNV est de renforcer les capacités et l'appropriation locales. Grâce à la participation de la population tout au long du processus et au fort rôle joué par les autorités locales et le Comité directeur local, ils se sont appropriés le plan. C'est leur plan et ils en sont fiers. Maintenant, il s'agit de trouver les ressources humaines et financières nécessaires pour assurer sa mise en œuvre. Une population motivée constitue déjà la moitié de la réponse.

Enseignements tirés

Leçon 1: Un développement local réussi commence avec des individus compétents et motivés. Leçon 2 : Chaque municipalité – riche ou pauvre – peut élaborer un Plan qui corresponde à ses besoins ; un Plan qui soit construit sur les capacités et ressources locales, qui réponde aux besoins de la municipalité.

Citations des acteurs participant

Le Maire de Glazoué : « ...maintenant nous pouvons dire, c'est NOTRE plan, et c'est ce que NOUS proposons de faire. Nous croyons fortement avoir créé une compréhension commune et la volonté de rassembler nos forces pour mettre en œuvre cet ambitieux plan ». Le Président de l'Association de développement des citoyens de Glazoué : « SNV a principalement mis l'accent sur la réalité d'aujourd'hui : que rien ne sera réalisé si la municipalité et si nous, ses citoyens, ne prenons pas nos responsabilités. Nous avons fait ce plan, et c'est à nous de trouver les ressources nécessaires pour son exécution. Nous ne pouvons attendre des autres qu'ils le fassent pour nous ».

Sources: Bulletin Toolkit Citizen Participation. Nom: Lara Yocarini

Poste: Conseillère en gouvernance locale - SNV Bénin. Document présenté lors de la Conférence Africités à Yaoundé, au Cameroun, par Sef Slootweg et Guy Weinsou.

Diverses catégories d'acteurs ont des intérêts légitimes à l'approche du Budget Participatif. Il est essentiel pour les autorités locales et porteurs de l'initiative du BP, de les identifier et de déterminer si ces groupes d'acteurs sont favorables ou opposés à l'initiative. Cette cinquième étape permet de définir les alliances à nouer pour assurer un portage le plus large possible du processus. A cette étape sera abordé successivement les notions d'Identification des alliés, d'analyse de leur intérêt, de marketing des projets, de définition des contributions à mobiliser, etc.

Outil 14. identification des alliés

Cet exercice aide à identifier de vos alliés et opposants possibles dans votre tentative de création d'alliances pour mettre en pratique le budget participatif dans votre collectivité locale

Outil 15. Marketing des actions et projets issus du Budget Participatif

Il s'agit à travers cet outil d'assurer une mobilisation accrue de ressources externes pour compléter celle internes devant servir à financer les actions et projets retenus dans le cadre du Budget Participatif.

5.1 - De quoi s'agit-il ?

Une alliance est un partenariat entre deux ou plusieurs parties qui poursuivent des objectifs convenus. La formation d'une alliance s'accompagne habituellement d'un processus de négociation entre les divers partenaires pour préciser les objectifs, les règles de base en matière d'éthique, les domaines d'action conjointe et l'entente sur la forme de coordination et de collaboration à suivre dans le cadre de l'alliance.

La création d'alliances stratégiques est l'un des moyens les plus efficaces pour mettre en œuvre une politique au niveau local. Ce choix s'avère plus valable et plus opportun s'il s'agit d'un outil novateur comme le BP. Pour ce faire, les acteurs locaux doivent mettre en avant le dialogue, nouer des relations entre eux et susciter la participation de toutes les forces de la communauté.

En Afrique, les us et coutumes des différentes régions s'accordent sur l'assertion selon laquelle « les hommes peuvent faire ensemble ce qu'ils ne peuvent pas faire individuellement ».

La création d'alliance autour du BP peut dépasser le cadre de la collectivité locale et réunir des citoyens de différentes collectivités locales ou de différents pays. C'est ainsi qu'on parle de réseau national du BP ou de réseau international du BP. On note en Afrique Francophone l'existence d'alliances qui agissent à l'échelle nationale. Ces réseaux sont des moyens de dialogue entre les acteurs locaux et sont matérialisés par la création d'alliances solides et dynamiques, dont les membres sont en permanente concertation.

A cause de la diversité des alliés et des différentes sensibilités qui l'animent, l'équipe chargée de mettre en place le budget participatif dans la collectivité locale doit tenir en compte le principe de collaboration et du consensus lors de la création d'alliance.

5.2 - Deux principes de la création d'alliance : la collaboration et le consensus

i) *Collaboration*

La collaboration est un processus grâce auquel des intervenants, qui ont des points de vue différents à l'égard d'un problème, peuvent de manière constructive explorer leurs différences et chercher des solutions qui vont au-delà de leur propre entendement sur ce qui est possible. La collaboration comprend la résolution conjointe de problèmes et la prise de décisions en commun parmi des intervenants clés vis-à-vis d'un problème ou d'une question.

ii) *Consensus*

Le consensus est une entente substantielle mesurée par le degré de consentement atteint en demandant aux participants d'exprimer l'une des positions suivantes :

- **Je souscris** à la proposition
- **Je peux m'accommoder** de la proposition
- **Je ne suis pas d'accord** ou **je reste indécis**.
- Le **silence** ne vaut pas un consentement.

La mise en place d'une alliance des acteurs stratégiques se heurte souvent à un désaccord de certaines personnes qui peuvent s'opposer à un aspect du projet, mais tout en admettant la pertinence des autres aspects. D'où la nécessité, pour l'équipe de pilotage, de mettre en avant le consensus en prenant le temps d'expliquer les contours du projet tout en étant réceptif aux critiques et suggestions de la part des alliés ciblés. Pour ne pas compromettre le consensus entre les alliés, il s'agira d'engager des discussions franches et ouvertes.

5.3 - Eléments essentiels à comprendre par le facilitateur

Le facilitateur doit comprendre les éléments fondamentaux qui sont liés à la création d'alliances. Pour déterminer ces éléments clefs, il s'agira de se poser quelques questions :

- Quels sont les critères d'évaluation d'une alliance?

- Quels sont les avantages de la collaboration avec des allies?
- Quels sont les inconvénients de la création d'alliance?
- Comment peut-on pérenniser une alliance?

Note de lecture: La Création de Coalitions adapté par Skipp Porteus et Janice Forsyt

Quels sont les critères d'évaluation d'une alliance?

Une coalition réussie devra :

- ? Intégrer toutes les personnes et organisations – clé
- ? Choisir des stratégies réalistes
- ? Créer une vision partagée
- ? Permettre des désaccords éventuels
- ? Faire des promesses faciles à tenir - réalistes
- ? Instaurer la propriété à tous les niveaux
- ? Institutionnaliser le changement
- ? Assurer la publicité de ses succès

Quels sont les avantages de la collaboration avec des allies?

Cette collaboration :

- ? Créé de la force et de la puissance
- ? Favorise l'accès aux décideurs politiques
- ? Elargit la base d'information et d'expertise du militant
- ? Génère des possibilités d'épargne par des économies d'échelle
- ? Permet une bonne division du travail et moins de répétition d'efforts
- ? Création de sentiment d'appartenance à quelque chose de plus importante que la somme de ses parties.

Quels sont les inconvénients de la création d'alliance?

La création d'alliance peut se heurter à beaucoup de difficultés dont :

- ? Emergence de conflits à cause de la diversité des acteurs
- ? Perte de temps due à la recherche du consensus
- ? Difficulté de gérer l'alliance due au fait que les autres membres déchargent leurs responsabilités à l'initiateur, surtout si les rôles ne sont pas bien partagés
- ? Difficulté d'assurer une communication à la dimension de l'alliance

Comment peut-on pérenniser une alliance?

Pour pérenniser une alliance il faut :

- ? Tenir des réunions régulières et planifiées à une heure et à un lieu acceptables par tous les membres
- ? Désigner un responsable de la réunion qui déterminera l'ordre du jour et mènera les discussions ad hoc.
- ? S'efforcer d'avoir le même groupe de personnes à chaque réunion
- ? Prendre note et faire un suivi des tâches individuelles
- ? Rester en contact avec les membres de la coalition entre les réunions
- ? Maintenir le même niveau d'engagement et d'enthousiasme chez les gens
- ? Réaffirmer les objectifs et méthodes au gré des circonstances

5.4 - Démarches pour créer une alliance

Dans le cadre de la mise en pratique du Budget Participatif dans une collectivité locale, l'équipe de pilotage doit se poser les questions suivantes:



- *Qui devrait faire partie de l'alliance?*
- *Comment peut-on rencontrer les éventuels membres de l'alliance ?*
- *Comment pousser les alliés à s'appropriier les objectifs de la mise en œuvre du BP?*

Etape 1 : Qui devrait faire partie de l'alliance?

Avant tout, il faut identifier les alliés potentiels en s'intéressant aux individus et organisations qui recherchent les mêmes objectifs que le projet ou qui pourraient y avoir un intérêt particulier à ce que le projet soit mis en place. Ainsi, Il s'agira de ratisser large et de s'ouvrir à tous les acteurs. Ces derniers peuvent provenir de différents secteurs ou avoir différents statuts :

- Associations sportives et culturelles
- Groupements de promotion féminine
- Organisations de bienfaisance
- Organisations non gouvernementales
- Universités
- Syndicats
- Gouvernements
- Municipalités
- Partis politiques
- Secteur privé
- Médias
- Etc.

Etape 2 : Comment peut-on rencontrer les éventuels membres de l'alliance?

Il est important d'établir dès le départ des relations ouvertes reposant sur la confiance. Voici certaines manières de commencer à instaurer un climat de confiance avec les cibles :

- Partager l'information avec elles,
- Collaborer à des projets d'intérêt mutuel et commun,
- Assister à leurs réunions et les inviter à assister au votre,
- Les aider à réaliser des projets spéciaux,
- Les aider à faire des présentations spéciales de leur travail.

Etape 3 : Comment pousser les alliés à s'appropriier les objectifs la de mise en œuvre du BP?

Une fois que vous les connaissez mieux, discuter de l'idée/objectif avec eux. Soyez ouvert à leurs suggestions et idées, il est bon que d'autres sentent que l'idée est également la leur, car lorsqu'ils sont d'accord et pensent que l'objectif leur appartient, ils seront plus intéressés à vous aider.

Outil 14 : identification des alliés

Objectif

Cet exercice aide à identifier de vos alliés et opposants possibles dans votre tentative de création d'alliances pour mettre en pratique le budget participatif dans votre collectivité locale

Durée : 90mn

Supports utilisés

- padex, grandes feuilles de papier ou grand tableau
- stylos, crayons, marqueurs et craies

Procédures

- Répartir les participants en petits groupes (de deux à six personnes).
- Se concerter au sein de chaque groupe et remplir, les deux fiches : la fiche *d'identification des alliés* et la fiche *d'identification des opposants*.
- en plénière les groupes présenteront leurs réponses,
- animer une discussion sur les similarités et différences entre les groupes et le pourquoi des différences?

Fiche 1. Identification des alliés

N°	Questions
1	Qui gagnerait si votre objectif était atteint ? Que gagnerait-on ? _____
2	Qui profiterait de vos efforts ? _____
3	Qui soutient déjà le thème/objectif ? _____
4	Est-ce que quelqu'un profitera financièrement si l'objectif est atteint ? Qui est-il? _____
5	Quels sont les agences, ministères ou département des institutions publiques qui bénéficieront si l'objectif est atteint ? _____
6	Existe-t-il des groupes religieux qui soutiennent l'objectif ? _____
7	Est-ce que les représentants officiels du gouvernement profiteraient, politiquement ou financièrement si l'objectif était atteint ? _____
8	Est-ce que des représentants officiels du gouvernement s'opposent d'un point de vue philosophique au thème/objectif? _____
9	Quelle pourrait être votre opposition dans le secteur privé/commercial ? Le secteur des ONG ? _____ Le secteur des loisirs _____

Fiche 2. Identification des opposants

N°	Questions
1	Existe-t-il des organisations ou des individus qui s'opposent à votre objectif ? Qui sont-ils ? _____
2	Quels sont les groupes qui perdront si votre objectif est atteint ? _____
3	Quelqu'un perdra-t-il financièrement si l'objectif est atteint ? Qui ? _____
4	Des groupes religieux pourraient-ils s'opposer à l'objectif ? _____
5	Quels sont les agences, ministères ou départements des institutions publiques qui perdront si l'objectif est atteint ? _____
6	Est-ce que les représentants officiels du gouvernement perdraient politiquement ou financièrement si l'objectif était atteint ? _____

Encadré 25- Leçon d'expérience de Alliance Inter-Africaine du Budget Participatif (AIA-BP) pour la promotion du budget participatif comme dispositif de gouvernance dans les collectivités locales décentralisées et de suivi participatif des politiques publiques en Afrique

L'Alliance Interafricaine du Budget Participatif (AIA-BP) est un réseau d'échanges d'expériences, d'outils, de savoirs et de savoirs faire sur le Budget Participatif en Afrique. Elle mobilise des citoyens, des experts, des structures, des villes et des élus travaillant pour la promotion et le développement des expériences de Budget Participatif dans les villes et les communes d'Afrique.

l'AIA-BP est la résultante d'une série de discussions et de concertations entre les municipalités, l'Agence de Coopération des Municipalités Brésiliennes, représentée par la Mairie de Caxias do Sul, la Municipalité de Montevideo, Siège de l'organisation des villes du Cone Sud, Mercociudades, (ces deux communautés locales sud américaines ont une longue expérience et pratiquent le Budget Participatif, la Coordination pour l'Amérique Latine et la Caraïbe du Programme de Gestion Urbaine, UN Habitat, le Partenariat pour le Développement Municipal, ASSOAL pour le Développement Local, une organisation sociale camerounaise, le Réseau DRD Cameroun et le Réseau National des Habitants du Cameroun (RNHC).

Africités 2003 avait été pour l'AIA-BP le point de départ de son développement, notamment avec la signature d'une lettre d'intention de partenariat et d'échange entre les acteurs clés du développement des expériences de Budget Participatif en Amérique du Sud, les élus d'Afrique et leurs accompagnateurs.

Depuis décembre 2003, plusieurs communes africaines se sont engagées à mettre en place des Budgets Participatifs, soutenues par de nombreuses institutions.

La session spéciale sur le Budget Participatif à Africités 2006 à Nairobi a donné l'occasion de mesurer le chemin parcouru, de renforcer le processus d'échanges engagés depuis Yaoundé 2003, de prendre des engagements en faveur de la mise en réseau des acteurs, des promoteurs, des expériences et de jeter les bases pour un véritable développement des démarches de budgétisation participative sur le continent Africain.

Un réseau a donc vu le jour à cet effet, s'appuyant sur les recommandations de toutes les rencontres antérieures, sous l'impulsion d'ASSOAL, du PDM/MDP et de la FPH ?

Source : ASSOAL

Outil 15 : Marketing des projets du Budget Participatif

Le processus de marketing du Budget Participatif se décrit sous l'angle de la **Planification**, du **Produit**, du **Prix**, de la **Place**, de la **Promotion** et de la force **Proactive** de mobilisation des fonds pour le financement du Budget Participatif.

A- Le processus de planification

1. Analyse de la situation

Une des composantes majeures du marketing est le processus de planification qui précède celui-ci. En effet, il y a lieu d'entrée de jeu, de s'assurer que l'on dispose d'une entière compréhension de la situation qui prévaut au sein de la commune (collectivité locale) en termes d'une part, des capacités de mobilisation des ressources financières et d'autre part, d'identification des bailleurs du secteur qui interviennent (ou peuvent intervenir) dans la localité en question. Il s'agit donc de connaître leurs procédures de financement, leurs ressources et d'identifier les manifestations/événements propices à la promotion de ces plans et d'élaborer un calendrier bien précis.

Pour ce faire, les outils ci-après seront utilisés:

- **Analyser les Forces, Faiblesses, Opportunités et Menace (FFOM)** de la collectivité locale et des partenaires de mise en œuvre avec la communauté des bailleurs. Cet exercice permettra d'adopter l'approche la plus indiquée qui tient compte des FFOM de chaque collectivité locale.
- **Etablir la cartographie des bailleurs du secteur et analyser les déficits de financement au niveau local** pour identifier les bailleurs intervenant ou susceptibles d'intervenir dans le secteur du projet ciblé dans le cadre du Budget Participatif. Ceux-ci peuvent inclure non seulement les bailleurs bilatéraux et multilatéraux, mais aussi le secteur privé et les acteurs de l'Etat ou ses démembrements au niveau régional. Cette étape veillera aussi à identifier et analyser les déficits ou écarts de financement constatés dans le secteur du projet ciblé.
- **Identifier les manifestations ou événements propices**, tout en veillant à prendre en compte la particularité de la Collectivité Locale. Ces principaux événements peuvent être: la cérémonie de lancement du Budget Participatif, la caravane de presse, les spectacles, les manifestations sportives, les visites des autorités nationales ou régionales à la Collectivité Locale, la cérémonie inaugurale d'une infrastructure ou équipement, une rencontre des bailleurs de fonds, etc.
- **Procéder à l'inventaire des ressources disponibles**. Ceci concerne les ressources financières, matérielles et humaines mais aussi les fortes relations.
- **Etablir un calendrier du marketing du plan** (ou Feuille de Route) pour clairement programmer les différentes phases du processus.

2. Le produit

Le Projet ciblé dans le cadre du Budget Participatif doit être vu sous l'angle d'un produit à commercialiser. Il s'agit de rentrer en compétition pour avoir sa part des ressources disponibles auprès des partenaires potentiels. Autrement dit, il vous revient de le leur donner envie de financer votre projet aux dépens d'autres qui leur sont soumis. Dans cette optique, votre projet doit être attrayant autant que possible. Dans ce cadre, il est recommandé de valoriser l'approche participative pour la définition et le choix du projet et aussi sur la pertinence du contenu du projet par rapport à sa capacité à répondre à une demande sociale.

3. Identification des besoins de financement

Il serait indiqué que les bailleurs soient informés des fonds disponibles pour la mise en œuvre du projet, de même que les déficits de financement. Ils doivent en outre savoir ce qui est réalisable et à la portée de chacun, tout en veillant à combler les écarts de financement dans les délais fixés. Par ailleurs, vu que les bailleurs sont très regardants sur la bonne gestion des ressources allouées, ces derniers doivent être informés de l'approche utilisée pour parvenir à un bon rapport coût efficacité dans vos actions.

A cet effet, il est recommandé de disposer des prévisions des sommes requises non seulement pour la mise en œuvre du Budget Participatif dans son ensemble, mais également pour des projets et actions spécifiques à entreprendre. Il est en outre conseillé d'avoir un calendrier pour les besoins de financement.

4. Identification des mécanismes d'appui

Il est essentiel que les bailleurs potentiels soient mis au courant des mécanismes à suivre pour s'engager et apporter leurs différents appuis. Le processus de marketing doit alors préciser les différents canaux à travers lesquels les soutiens seront acheminés (en nature ou en espèces). Les appuis de financement peuvent également passer directement par la commune, le (s) partenaire (s) local (caux) ou tout autre acteur qui utilise le Budget Participatif pour orienter ses interventions dans la collectivité locale. Ces aspects méritent d'être clairement mis en exergue dans les différentes activités de promotion du Budget Participatif

5. Promotion ou marketing du Budget Participatif

La promotion a pour objet essentiel d'amener la communauté de bailleurs (bailleurs bilatéraux et latéraux, Etat et secteur privé) à apporter leur appui au Budget Participatif ainsi élaboré. Dans ce cadre, la pertinence et la qualité de l'approche du Budget Participatif doivent être prouvées une fois que celui-ci est finalisé. Il est aussi recommandé de procéder, de temps à temps, à des nouvelles promotions du produit pour garder l'approche dans l'esprit des uns et des autres.

Cette phase de promotion constitue l'étape la plus visible du processus de marketing en ce sens que, outre votre crédibilité et réputation qu'elle engage, elle fait appel à une appropriation du Budget Participatif, par l'ensemble des acteurs impliqués dans ce processus. Par ailleurs, loin d'être une activité ponctuelle, la promotion doit être alimentée par des messages captivants et soutenue par les moyens appropriés.

B - Evénements d'information et de sensibilisation

1. Cérémonie de lancement

Elle constitue la toute première manifestation digne d'organisation après la finalisation et l'approbation du Budget Local. Dans ce cadre, l'on recommande les étapes ci après:

- ? **Etape 1:** Prise de contact du Comité du BP avec les principaux bailleurs pour partager avec eux le Budget Participatif et les impliquer dans le processus de promotion comme des donateurs ou des partisans.
- ? **Etape 2:** Organisation de la cérémonie de lancement de concert avec les "Promoteurs du Budget Participatif". Une attention particulière sera accordée à la liste des invitations, date et lieu du déroulement, cérémonie d'ouverture, présentations/communications, documents à distribuer, etc. et les responsables coutumiers
- ? Elaboration de brochures qui synthétisent le Budget Participatif. Ces brochures prendront en compte les éléments suivants: la justification, l'objectif, la période couverte par le plan, la somme totale requise, le budget de la première année et la part contributive de la Collectivité Locale, le mécanisme de suivi.

- ? **Etape 3:** Envoyer les lettres d'invitation à l'ensemble des parties prenantes. Cette lettre qui doit mettre en exergue l'approche participative utilisée pour l'élaboration du Budget Local sera envoyée avec la brochure élaborée.
- ? **Etape 4:** Annonce de la cérémonie dans les médias (journaux, radio, TV) pour informer le public de l'événement mais aussi pour avoir l'adhésion d'autres bailleurs potentiels à travers l'ensemble du pays. L'objectif poursuivi par cette étape est de regrouper le maximum d'acteurs et de décideurs possibles à cette cérémonie.
- ? **Etape 5:** La cérémonie de lancement est l'occasion pour:
 - Présenter le Budget Participatif avec un accent particulier sur les aspects suivants: le justificatif, l'approche participative, le contenu du plan, le mécanisme de suivi et d'évaluation et aussi le plan d'action annuel.
 - Susciter et enregistrer l'intérêt porté au Budget Participatif, et permettre à tous les participants de mieux comprendre le mécanisme de fonctionnement de cet outil de développement.
 - Recevoir des réactions venant de la communauté des bailleurs sur le mécanisme d'amélioration de l'approche. Les discussions devraient couvrir les aspects relatifs à la bonne gestion, l'évaluation des performances, la coordination, l'engagement/adhésion communautaire, l'imputabilité et le processus de revue.
 - Nouer des contacts pour des relations futures.
- ? **Etape 6:** Assemblées générales/populaires en vue d'un impact plus grand et pour une meilleure implication de toutes les parties prenantes dont les populations.

2. Autres événements

Selon les ressources et capacités de la Collectivité Locale, bien d'autres manifestations peuvent être organisées pour promouvoir le Budget Participatif et susciter l'intérêt des donateurs. Il s'agit entre autres: de la caravane du Budget Participatif, des spectacles, des manifestations sportives, des visites de porte en porte, etc. A côté de tels événements le Comité du Budget Participatif peut tirer profit des cérémonies/manifestations qui sont prévus dans les agendas nationaux et internationaux (Journée Mondiale de l'Eau, de l'habitat, Journée de la Femme ou commémoration de la fête de l'Indépendance, etc).

Il est nécessaire de ne point perdre de vue la complexité que revêtent l'organisation et la gestion d'un événement de levée des fonds pour prendre les mesures appropriées qui s'imposent. De façon générale, et ce, quelque soit la manifestation, cinq acteurs fondamentaux sont à prendre en compte: la **Collectivité Locale**, les **partenaires de mise en œuvre du Budget Participatif**, les **bailleurs**, le **public**, et les **médias**.

1ere étape: Avant la tenue de la manifestation

Veiller à:

- Disposer d'une idée claire de l'événement et de ses implications
- Planifier l'événement
- Obtenir l'engagement des acteurs
- Evaluer le cout total
- Rechercher les opportunités d'appui/financement
- Mobiliser le budget

- Se munir d'une autorisation, dispositions sécuritaires et une assurance si de besoin
- Préparer le matériel et autres documents nécessaires
- Information/sensibilisation à propos de la manifestation
- Répétition des acteurs.

2eme étape: Le Jour 'J'

Le jour de l'événement, il faut veiller à ce que tout se déroule convenablement. Ceci implique alors:

- De faire un briefing pour rappeler les rôles et responsabilités des personnes concernées
- Confirmer les participants/acteurs y compris les reporters (média)
- Vérifier les dispositions en cas d'urgence.

3eme étape: L'après manifestation

Au terme de l'événement, les principales activités à entreprendre sont:

- Remercier les acteurs, et partisans et les autorités
- Tenir une rencontre bilan (pour répertorier les points positifs et négatifs/bilan)
- Documentation des enseignements tirés
- Suivi des résultats et recommandations de l'événement.

C - Force proactive de levée des fonds

1. Le forum des bailleurs

- ? **1ere étape:** A la suite de la cérémonie de lancement et autres manifestations d'information et de sensibilisation, les communes doivent élaborer des fiches de projets à mettre en œuvre au cours de la première année. Ces fiches doivent intégrer les caractéristiques principales du projet à savoir: les objectifs, les besoins, la localisation, le budget, la méthodologie, les activités/résultats, les bénéficiaires, l'impact sur les populations, le système de suivi évaluation, l'appropriation, la contribution de la commune et celle des populations, les plans d'action.
- ? **2eme étape:** La Collectivité Locale prendra attache avec les membres du groupe des bailleurs en vue de discuter et identifier les projets/actions qu'ils désirent prendre en compte. Les deux parties s'accorderont sur comment finaliser ces projets en conformité avec leurs procédures et conditions spécifiques. Ces projets, "hors d'œuvre" lors du Forum des bailleurs de fonds contribueront à susciter l'intérêt d'autres donateurs.
- ? **3eme étape:** Le Comité du BP prendra attache avec le comité des bailleurs pour l'organisation de la table ronde (liste des participants, date et lieu, cérémonie d'ouverture, communications/présentations, documents à distribuer etc.)
- ? **4eme étape:** Envoyer les lettres d'invitation aux participants (bailleurs potentiels) avec le plan d'action de la première année et les notes conceptuelles des projets au moins un mois avant la tenue du Forum.
- ? **5eme étape:** Désignation, par le Comité du Budget Participatif, d'un personnel cadre qui restera en contact avec les participants pour s'assurer que les documents sont bien reçus et pour fournir de plus amples informations sur le Forum. Enregistrer toutes les interrogations qui seront acheminées au responsable de la commune et au comité des bailleurs pour la prise de mesures idoines.
- ? **6eme étape:** le Forum des Bailleurs est une excellente opportunité pour présenter et discuter les projets spécifiques prévus pour l'année suivante. Les présentations doivent être claires,

concises et directes. Toutes les données et informations doivent être mises à disposition pour permettre de fournir des détails aux bailleurs. Tout commentaire, toute question ou information manquante sera enregistré/e pour répondre aux besoins des donateurs dans les délais les plus brefs possibles. Les membres du comité des bailleurs profiteront de cette occasion pour déclarer, de façon officielle, les intérêts qu'ils portent pour des projets spécifiques. Ceci contribuera certainement à stimuler d'autres bailleurs à manifester leurs intérêts.

Les objectifs de ce Forum se résument ainsi qu'il suit:

- susciter un intérêt pour des projets spécifiques et surtout gagner l'engagement des bailleurs
- se faire une idée de la manière de finaliser les projets pour les rendre conformes aux conditions des bailleurs en termes d'élaboration et de soumission des projets
- créer et consolider les partenariats
- Convenir d'un système de suivi (structure, processus et calendrier)
- Amener les bailleurs et la commune à mettre en place un comité de facilitateurs qui servira de groupe consultatif de suivi de l'ensemble du processus y compris les revues.

? **7eme étape:** Désignation, d'un personnel cadre pour veiller au suivi des conclusions et de l'engagement pris auprès du Forum des Bailleurs locaux. La production de rapport mensuel est requise.

2. Visite des bailleurs stratégiques du secteur

Il n'est pas courant de voir les bailleurs déclarer leurs plans d'appui à un projet lors d'un forum public. En général, ces forums leur servent de cadres d'apprentissage. Des interactions face à face sont recommandées pour ouvrir les portes à des débats plus ciblés et à des décisions plus concrètes. Après le Forum des bailleurs, le Comité du BP devra tirer profit de la Carte des Bailleurs du Secteur déjà existante pour élaborer les plans de visites aux donateurs.

Les visites gagneront à être entreprises par le Comité du BP et l'autorité locale. Il est important de prendre en compte tous les acteurs mais pas uniquement ceux qui ont déjà manifesté un intérêt au Budget Participatif ou à des projets spécifiques. L'intérêt de ceci est d'obtenir des contacts directs capables de créer des opportunités pour débattre en profondeur le Budget Participatif et/ou des projets spécifiques qui en résulte.

3. Visite des acteurs du secteur privé

Les sociétés et usines qui interviennent dans l'aire géographique de la Collectivité Locale peuvent apporter leurs contributions à la satisfaction des besoins des populations pauvres dans le cadre de leur responsabilité sociale. Pour ce faire, le processus de marketing veillera à les répertorier et leur rendre visite. Les messages à l'endroit de tels bailleurs potentiels devraient leur permettre d'apprécier le niveau d'impact positif de leurs appuis non seulement sur les populations qui du reste constituent leur clientèle, mais aussi sur leurs affaires en particulier. En effet, les bonnes relations sociales avec les populations ne sont-elles des garants de réussite dans les affaires? Cela contribuera à améliorer d'une part le profil de leurs affaires mais également leur intégration dans la communauté. Ces acteurs peuvent également être invités pour former une Table Ronde des Bailleurs de Fonds du Secteur Privé.

4. Elaboration de propositions

Sur la base des résultats obtenus et des enseignements tirés de ces visites, élaborer et soumettre des propositions officielles auprès des différents bailleurs y compris le secteur privé. Dans ce cadre, l'organisme d'appui ou des personnes ressources pourront être mobilisées pour l'élaboration des

propositions de levée des fonds et de négociation des conditions de financement. Un personnel cadre se chargera du suivi de ces propositions auprès du donateur concerné.

5. Autres activités de mobilisation des ressources

Pour couvrir les déficits de financement, le Comité du BP a la latitude d'initier une panoplie d'activités de levée de fonds dont les suivantes:

- Événements ou manifestations

L'organisation de manifestations peut servir d'une part à promouvoir le Budget Participatif et d'autre part, à lever directement des fonds. De tels événements comprennent: le sport, les loisirs, les dîners de levée de fonds, les marches, etc.

- Boîtes de collecte de fonds

Les lieux publics tels que les mosquées, les églises, l'hôtel du Ville, etc. peuvent servir de zones stratégiques de dépôt de boîtes de collecte de fonds. Ces outils devront cependant être munis de messages clairs, captivant et intéressants pour encourager le public à contribuer au financement du Budget Participatif.

- Jumelage

Pour la recherche d'appui pour la mise en œuvre du Budget Participatif, un mécanisme de jumelage peut être instauré entre les communes riches et celles démunies, à l'intérieur ou à l'extérieur du pays.

5.4 La Diaspora

Elle peut constituer, une source de financement du Budget Participatif de leur Collectivité Locale d'origine. On trouve dans les grandes villes (à l'intérieur et hors du pays) des Associations de ressortissants d'une localité donnée. Les communes devraient trouver les voies et moyens pour faire la promotion de leurs Budget Participatif auprès de ces groupes de la 'diaspora' en vue d'obtenir auprès d'eux des appuis en nature ou en espèces. Ces groupes peuvent en outre contribuer à cette promotion à des échelles internationales.

3 Rôles et responsabilités des acteurs

Le succès du processus de promotion du Budget Participatif dépendra des compétences et aptitudes du Comité du BP. C'est dire que tout au long de la période de mise en œuvre, chaque collectivité locale s'assurera qu'elle dispose du personnel requis et des ressources nécessaires pour assumer leurs rôles en utilisant les approches appropriées. Sur la base de l'analyse appropriée, les collectivités locales et Comité de BP mis sur pied doivent être en mesure d'évaluer leurs besoins en termes de renforcement des capacités du personnel, capacités financières et les actions appropriées à entreprendre. Il est en outre nécessaire d'avoir une définition claire des rôles de la commune, des partenaires de mise en œuvre.

3.1 Les Collectivités Locales

Elles sont les principales actrices du processus car la responsabilité régalienne de mise en œuvre du Budget Participatif leur incombe. Celles-ci conduiront le processus de marketing, y compris le mécanisme de Suivi et Evaluation (S&E). Il est attendu des Collectivités Locales de pleinement faire usage de leur mandat politique, administratif et de coordination dont elles sont investies pour se faire reconnaître au niveau central et local, pour avoir une maîtrise de toutes les ressources locales pour mettre en place, toutes les structures nécessaires ou solliciter tous les soutiens.

3.2 Organismes d'appui et Partenaires de mise en œuvre

Le rôle de ceux-ci consiste à collaborer étroitement avec la Collectivité Locale dans le cadre de la promotion du Budget Participatif. Cette collaboration s'impose dans toutes les composantes du

processus et, du fait de leur proximité aux Collectivités Locales, de leurs connaissances et de leurs expériences du terrain, elles peuvent contribuer à améliorer la qualité et l'authenticité des messages. Ces partenaires peuvent en outre prendre part à la mise en œuvre des projets.

3.3 Les leaders d'opinion et communautaires

Ce groupe détient beaucoup de pouvoir et une grande influence sur les sujets qu'il gouverne. Il est par conséquent recommandé de passer par eux surtout pour les besoins d'information et de sensibilisation pour engager leurs administrés.

3.4 Les Organisations de Base de la société civile

Selon le but qu'elles poursuivent, les OCBs peuvent être mobilisées pour livrer des messages spécifiques d'information et de sensibilisation sur domaines prioritaire retenus par le Budget Participatif. En plus, elles peuvent aider à collecter les contributions communautaires qui peuvent être en nature ou en espèces.

Outre les compétences techniques et les capacités matérielles, le personnel concerné par le processus devra faire preuve d'autres aptitudes personnelles et sociales dont:

- L'engagement à la cause,
- La créativité,
- La bonne volonté,
- La force de persuasion,
- La patience,
- La diplomatie.

Ayant suivi cette approche participative pour son élaboration, le budget, est voté par le Conseil Local sur la base des orientations essentielles arrêtées au cours du processus participatif. Suite à ce vote il est transmis à l'autorité administrative.

La proportion du Budget ayant fait l'objet du processus intègre alors la matrice du Budget tel que défini par les textes de lois sur la décentralisation et prend en compte l'ensemble des autres volets, si ceux-ci n'ont pas fait l'objet d'une définition dans le cadre de l'approche participative.

A l'étape d'exécution des projets issus du Budget Participatif les principes de responsabilisation en matière de dépenses publiques et de transparence dans le processus décisionnel devront être respectés. Pour ce faire, et en fonction des contextes, différents mécanismes peuvent être expérimentés parmi lesquels l'appel d'offre, Partenariat Public – Privé municipaux pour l'exécution de projets retenus, la réalisation communautaire, etc.

Outil 16. La COntractualisation pour la réalisation des équipements et infrastructures

Cet outil permet aux acteurs impliqués dans le processus du BP de définir ensemble les différentes alternatives de mobilisation des ressources externes nécessaires pour le financement des actions ciblées de manière participative.

Outil 17. La réalisation communautaire

Au niveau interne, la mobilisation communautaire peut apporter une contribution en nature ou espèce en vu d'assurer financement et la contrepartie financière pour la réalisation des équipements et infrastructures identifiées dans le processus du budget participatif.

Cet outil aide à identifier et analyser les apports communautaires pouvant être mobilisés localement.

Outil 16 : La contractualisation pour la réalisation des équipements et infrastructures

Les ressources mobilisées peuvent s'avérer insuffisantes pour assurer le financement des infrastructures et équipements choisis dans le cadre de l'approche du Budget Participatif. Il devient dès lors important d'explorer d'autres formes de partenariat pour le financement des ouvrages. Dans ce cadre, le Partenariat Public Privé représente un axe majeur à explorer par les collectivités locales pour une meilleure implication du secteur privé dans le financement et l'exploitation des équipements et infrastructures.

D'autres parts, les ressources locales mobilisées pour le financement des infrastructures et équipements communautaires doivent être gérées en respectant les principes de *responsabilisation en matière de dépenses publiques* et *transparence dans les différentes étapes du processus décisionnel*.

Dans ce cadre, le Comité du Budget Participatif peut explorer l'appel à la concurrence qui comprend les étapes majeures suivantes :

1. annonce publique de la volonté de rechercher un partenaire pour la réalisation de l'équipement,
2. distribution des formulaires d'appel d'offre et d'un projet de contrat aux soumissionnaires potentiels,
3. soumission des offres par les soumissionnaires,
4. analyse des offres techniques et financières
5. présentation publique des résultats de l'analyse,
6. sélection et contractualisation avec le soumissionnaire retenu.

Note de lecture

Différentes options contractuelles sont utilisées pour le financement des équipements :

- **Contrat de service** : attribué à une société privée pour la réalisation de tâches données,
- **Contrat de gestion** : un opérateur privé perçoit un montant forfaitaire en échange de l'exécution de certaines tâches managériales
- **Contrat d'affermage** : la collectivité locale confie à un opérateur privé l'intégralité de l'exploitation et de la maintenance de ses installations pour une zone géographique et une durée donnée,
- **Contrat BOT (Built Operate Transfert)** : Un prestataire du privé conçoit, construit et exploite l'équipement tout en fournissant des prestations à la Collectivité Locale.
- **Contrat de concession** : un opérateur privé se voit attribuer le droit contractuel d'utiliser l'infrastructure existante pour offrir les biens et services aux usagers.

Sources : UNDP/PPPUE, Outils destinés aux PPP municipaux en faveur des pauvres, 3- phase de développement.

Outil 17 : les réalisations communautaires

Objectif :

Aider les communautés et les acteurs clés d'analyser et d'évaluer, à l'aide d'outils simple, leur propre situation et opérer les choix réalistes pour leur contribution à la réalisation des infrastructures et équipements identifiés dans le cadre du Budget Participatif.

Durée : 60 à 75mn

Supports :

- enveloppe,
- liste des acteurs clés: Conseil local (Autorités locales), Etat (Agents déconcentrés), organismes d'appui (ong), secteurs privés (entreprise), etc. Ces acteurs sont placés verticalement
- liste des ressources et apports pour la construction de l'équipement : sable, eau, ciment, fer, béton main d'œuvre, etc. (Nota Bene : les facilitateurs peuvent illustrer des images représentant ces acteurs et la taches et apports divers),
- bout de papier servant de bulletin de vote.

Déroulement

- Installer le tableau en expliquant à l'assistance le mode de sélection des options en introduisant 1 bulletin dans l'enveloppe correspondant à l'option choisie,
- tourner le tableau et attirer l'attention sur le caractère confidentiel de l'exercice,
- procéder au dépouillement du vote en vous faisant appuyer par des membres de la communauté,
- en plénière analyser la signification des données recueillies, la faisabilité de chaque option ? les modalités pratiques à mettre en place pour son application ? etc

Leçon d'expériences: Projet Développement Social des Quartiers de Pikine au Sénégal

Sources Enda TM 1998

Les ressources et apports



Les acteurs





SUIVI ET EVALUATION DU PROCESSUS DU BUDGET PARTICIPATIF

Il s'agit, dans cette dernière étape du cycle qui suit une approche systémique, de mesurer l'avancement des activités par rapport à la planification, les effets de l'innovation sur l'environnement. Le suivi sera permanent tout au long du processus et en fonction des contextes l'évaluation se fera de manière régulière à mi parcours et au terme du cycle.

Les aspects n'ayant pas fait l'objet d'exécution sont capitalisés, exposés et motivés aux populations. De manière participative ces aspects peuvent être reconduits dans un nouveau qui démarre.

Outil 18. Evaluation des actions du Budget Participatif

Il s'agit à travers cet exercice de donner aux participants l'occasion d'élaborer un plan pour l'évaluation de l'action et des réalisations du Budget Participatif.

Outil 19. Analyse des résistances et contraintes dans la mise en pratique du Budget Participatif

L'approche du Budget Participatif n'a pas que des adeptes. Certains membres de la communauté ont différentes raisons de ne pas souhaiter la mise en œuvre du Budget Participatif et que ces raisons ont un fondement légitime pour ces personnes.

Note de lecture

1. - De quoi s'agit-il ?

Le suivi consiste à fournir et à utiliser des informations permettant à la direction du projet de juger de l'évolution, de l'exécution et de prendre à temps les décisions qui s'imposent selon le programme prévu. Il s'agit également de veiller à ce que les intrants du projet soient effectivement fournis et utilisés comme prévu, et qu'ils aient les effets initiaux escomptés.



Ainsi, dans le cadre de la mise en pratique du BP, deux aspects du *suivi* sont à retenir :

- i) le suivi joue une fonction de veille permanente dans la mesure où il accompagne l'initiative durant le cycle de vie et permet de repérer et de diagnostiquer les écarts, par rapport aux normes projetées ;
- ii) Le suivi se focalise en général sur les deux grands types de contraintes: la réalisation des objectifs et la consommation des ressources ou le coût global.

L'*évaluation* quant à elle permet de répondre aux trois questions suivantes :

- i) le projet a-t-il atteint ses objectifs de départ ou pas ?
- ii) En quoi le projet est-il efficace ou ne l'est-il pas?
- iii) le projet a-t-il eu un impact positif ou négatif?

2. Qui doit le faire ?

Etape fondamentale du cycle du BP, le suivi évaluation s'inscrit dans une dynamique participative et pérenne. Ce sont des moments forts d'échanges et d'apprentissages collectifs entre les différents acteurs locaux. Ainsi, il est nécessaire d'intégrer le maximum d'acteurs possibles dans le processus. Si le groupe mandaté est exclusivement composé des acteurs pilotes qui sont autour du BP (comité de suivi, élus locaux etc..) on parlera de suivi ou d'évaluation interne. Cependant, si le processus est assuré par des individus ou organisations externes à la collectivité locale, il s'agit d'un suivi ou d'une évaluation externe. Dans tous les cas, ceux qui s'en chargeront doivent préalablement élaborer des indicateurs le suivi et d'évaluation en vue d'améliorer les performances du processus.

Cette démarche qui consiste à impliquer les populations dans le processus de suivi évaluation a été longtemps utilisée dans le cadre de programmes de développement sous le nom de suivi

évaluation communautaire participatif surtout avec le PNIR. A ce niveau, il convient de remarquer que des certaines démarches appliquées en Afrique sont comparables au BP même si elles ne portent pas le nom de budget participatif. Ainsi, les collectivités locales qui connaissent bien ces approches s'adaptent plus facilement aux projets sur le BP.

Le suivi évaluation communautaire participatif (SECOP) est une philosophie, un processus par lequel, les acteurs d'une communauté définissent, mettent en œuvre et gèrent, de manière participative, un cadre général et un dispositif de S&E adapté aux besoins de développement local. Le SECOP vise une bonne utilisation des ressources internes et externes de la communauté (au plan humain et matériel) mais aussi, l'appropriation par les populations du processus de développement rural décentralisé. L'échantillonnage au hasard et la triangulation font partie intégrante du S&EP et garantissent la validité et la fiabilité des résultats. Les personnes-ressources du projet jouent plutôt un rôle de facilitateurs du SECOP. Le SECOP est étroitement lié à la mise en œuvre d'un plan local de communication (s'appuyant sur les relations sociales) Le SECOP tel que conçu pour les Communauté Rural du PNIR comprend deux volets: le suivi communautaire participatif et; "l'évaluation communautaire participative",

3. Comment le faire ?

La conduite du *suivi* se fait sur la base

- i) des entretiens avec les participants de l'activité concernée sur les lieux des réalisations et
- ii) des consultations de documents existants et l'évaluation de la prise en compte des recommandations relatives au suivi ou par l'exécution de l'activité

Suivi évaluation du BP par les acteurs locaux



A cet effet, un tableau de suivi périodique peut aider à mieux s'y prendre

Tableau10. Suivi de la période

Activité	Prévu (indicateur)	Réalisé (indicateur)	Ecart	Observation (actions à entreprendre)

Pour procéder à *l'évaluation* il faudra :

- i) mesurer l'avancement des activités par rapport à la planification, les effets de l'innovation sur l'environnement
- ii) identifier les principaux problèmes d'exécution
- iii) interroger de façon critique le mode de fonctionnement du comité de pilotage.

Pour ce faire l'évaluateur du BP doit se poser sur un certain nombre de questions pertinentes pour bien mesurer les indicateurs et les impacts sur le milieu et au sein de la communauté ; par rapport aux objectifs prédéfinis.

- *Quels sont les indicateurs qui permettent d'appréhender le niveau de réalisation par rapport à la planification ?*
- *La démarche prévue pour chaque activité est-elle respectée ? Qu'est ce qui a été fait ? Comment expliquer les écarts ?*
- *Quelles propositions seraient pertinentes ?*

Outil 18 : Evaluation des actions du Budget Participatif

Objectif

Au moyen d'un ensemble d'instructions destinées à guider la réflexion, le présent exercice donne aux participants l'occasion d'élaborer un plan pour l'évaluation de l'action et des réalisations du Budget Participatif.

Durée: 90 minutes

Déroulement

- Annoncez aux participants qu'ils vont travailler à l'élaboration d'un plan devant permettre l'évaluation de l'efficacité d'un service municipal.

- Répartir les participants en trois groupes et attribuer à chaque groupe l'un des services suivants:
 1. Désensablement des rues et de la voirie,
 2. Collecte des ordures ménagères
 3. L'appui aux ASC
 4. L'organisation et la gestion des secours au profit des nécessiteux,
 5. La gestion, l'entretien et l'équipement des équipements sanitaires,

- Distribuer aux participants des exemplaires des feuilles de travail ci-jointes et invitez-les à s'en servir pour guider leur réflexion. Accordez-leur environ 45 minutes pour élaborer leur plan.

- En plénière demander aux groupes de présenter leur plan. Encourager-les à exprimer leurs opinions ce qui leur plaît dans chaque plan, et à formuler aussi leurs réserves.

FEUILLE DE TRAVAIL ²
ÉVALUATION DES SERVICES MUNICIPAUX

Service: _____ Groupe: _____

1. Indiquez à qui sera confiée l'exécution du plan d'évaluation, et les raisons de ce choix.

2. Indiquez l'objectif du service (le résultat qu'on attend du service au sein de la collectivité) et les mesures ou critères que vous comptez utiliser pour évaluer le rendement (selon le cas, évaluation de la propreté, de la rapidité, de la sécurité, des coûts, de la fiabilité, etc.).

Objectif

Mesures

- a. _____
b. _____
c. _____
d. _____

3. Indiquez, relativement à chacune des mesures que vous venez d'énumérer, la ou les méthodes de collecte des données (recours à des observateurs qualifiés, enquêtes auprès de la population, enquêtes sur place auprès des usagers, entretiens en tête-à-tête) que vous recommandez d'utiliser pour évaluer le rendement.

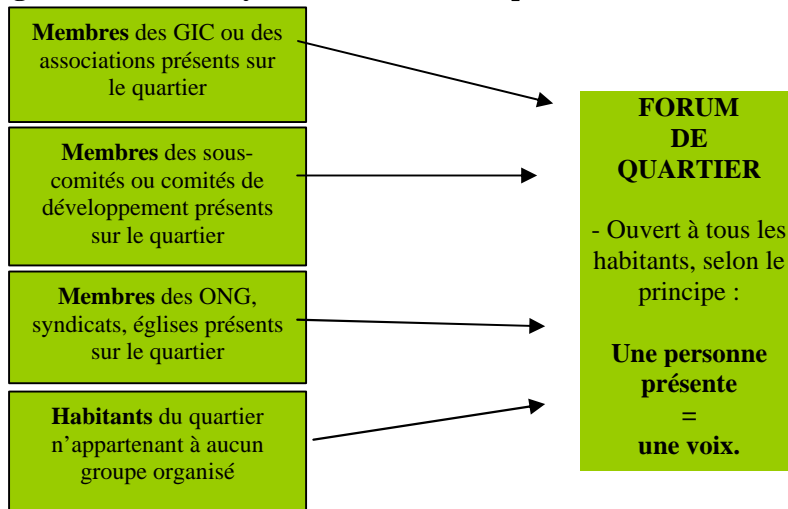
4. Indiquez comment les données recueillies seront analysées, et de quelle façon les résultats seront communiqués au Comité du Budget Participatif.

5. Indiquez les liens qu'il convient d'établir entre le processus d'évaluation et le processus de prise de décisions au moyen duquel le Comité du Budget Participatif établit ou modifie le budget, planifie et contrôle le travail des gestionnaires, et stimule ou examine le rendement du personnel.

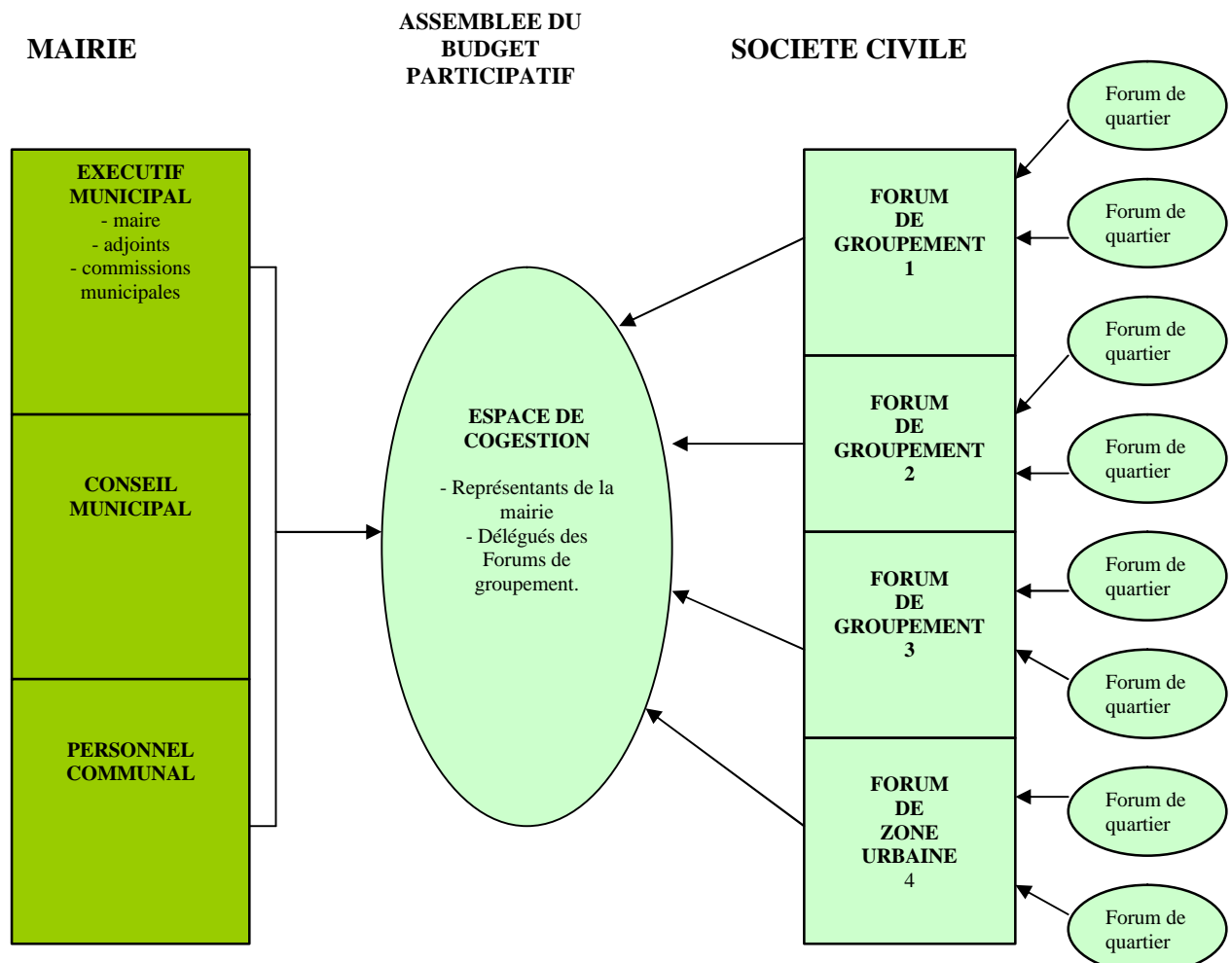
² Adapté du manuel du Leadership Local : l'Élu un contrôleur, Onu Habitat

Encadré 26- Leçon d'expérience Différents dispositifs de suivi évaluation à Batcham au Cameroun

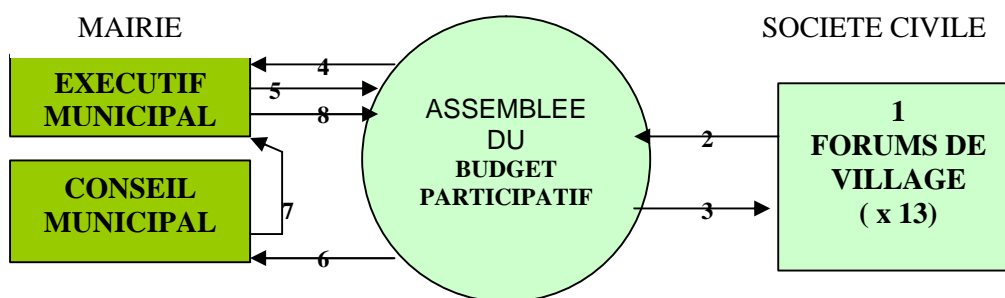
Organisation des citoyens à l'échelle d'un quartier



Organisation des citoyens à l'échelle de la Commune Rurale



Coordination SE



1. Identification des besoins et construction de projets dans les forums de village.
2. Présentation des ces projets, débats, sélection et hiérarchisation des projets par les délégués de village et les représentants de la mairie au sein de l'Assemblée du budget participatif. Elaboration de la liste définitive des projets retenus pour l'exercice à venir. Etude de faisabilité et planification
3. Retour de cette liste dans les forums de village pour information et validation.
4. Transmission de la liste à l'exécutif municipal pour élaboration du budget communal.
5. Validation du projet de budget par l'assemblée du budget participatif
6. Transmission au conseil municipal pour vote.
7. Retour du budget pour exécution
- 8 Installation des commissions participatives de recherche de financements et de suivi évaluation des projets

Encadré 29 : Leçon d'expérience de l'évaluation participative de NDIAGANIAO au Sénégal

La Communauté Rurale de Ndiagianiao du Sénégal compte 37 villages divisés en trois sous zones : nord (8 villages), Sandock (14 villages), Ndinga (15 villages) pour une population d'environ 45 000 habitants. Elle compte 32 conseillers et 8 commissions techniques

Les activités de développement sont menées avec les Groupements de Promotion des Femmes (GPF), les jeunes en relation avec le Comité de Concertation et de Gestion (CCG). La CR a réalisé un Plan Local de Développement (PLD), un plan local de communication, un plan de formation et un plan annuel d'investissement.

Les activités suivantes ont été réalisées : construction de 2 postes de santé, 2 logements de sages-femmes, 3 cases de santé, la réhabilitation du logement de l'infirmier, un relevé topographique pour 12 villages.

Déroulement pratique de l'application sur le terrain

Trois groupes organisés autour de différents thèmes appliquent les outils appris. Pour la CR de Ndiagianiao, il s'agira de définir les modalités pratiques de suivi du budget élaboré de manière participative.

Après la présentation des participants, la session de terrain est organisée en trois étapes :

- présentation de la carte de la CR comme outil de spatialisation des investissements,
- fiche de description du processus BP,
- rôles et responsabilités du comité de suivi du Budget Participatif
- rencontres d'échange d'expériences et d'idées.

Le comité de suivi est composé de 7 membres qui ne sont pas des conseillers ruraux. La CR est divisée en 3 zones avec une double représentation des membres du comité par zone et par catégorie socio- démographique (femmes, jeunesse, 3ème âges sont représentés).

Son rôle est :

- sensibilisation et suivi mobilisation des recettes locales (taxes rurales, impôts locaux)
- connaissance de la structuration du budget
- suivi exécution du budget
- accès aux délibérations du conseil rural,
- rôle de facilitateur entre la CR et les populations et mobilisation sociale
- rendre compte aux populations sur le budget voté et approuvé et sur les critères d'élaboration.

Différentes séries de questions peuvent faciliter l'évaluation des indicateurs de suivi du BP :

- quelles sont les compétences du Comité de Concertation et de Gestion (CCG). ?
- Combien de femmes élues compte le Conseil Rural ?
- Comment faire le suivi participatif en tenant compte des groupes vulnérables ?
- Comment est organisée la gestion des conflits ?
- Existence de code de conduite au sein de la CR ?

Comment est assurée la mise en œuvre du plan de communication dans le budget participatif ?

(Source : IED, mars 2004
Dakar, Sénégal)

Outil 19 : Analyse des résistances et contraintes dans la mise en pratique du Budget Participatif

Objectif

La mise en œuvre du Budget participatif aura des répercussions importantes en terme de changement de comportements et de pratiques : transparence dans les procédures, communication et implication du plus grand nombre, etc. Dans des collectivités ou des pratiques peu orthodoxes ont cours, les membres de la communauté ont différentes raisons de ne pas souhaiter la mise en œuvre du Budget Participatif.

Cet outil permet d'identifier les résistances les plus courantes dans la communauté, afin de mieux distinguer le degré et la nature de ces résistances. Déduire de cette analyse les types d'approche qui seraient les plus appropriées quand on travaille avec des personnes réceptives, ou au contraire, résistance au budget participatif.

Durée : 1h à 1h30

Support

- Un tableau noir ou du papier journal sur lequel on dessine le diagramme d'une échelle montrant les différents paliers, ou étapes de résistance à la mise en œuvre du Budget participatif ou son acceptation.
- Une affiche avec un message qui traduisant la volonté à mettre le Budget Participatif

Procédure

- Demander aux participants de réagir à la nécessité d'une implication au processus budgétaire (les participants peuvent écrire sur des affichettes ou alors oralement et un facilitateur peut noter les réponses)
- regrouper les réponses similaires et engager une discussion sur les différentes catégories de réponses recueillies,
- examiner les approches les plus pertinentes pour chaque catégorie,
- invitez les participants à citer des exemples de résistance à l'application du Budget Participatif et qui mettent en cause des croyances, des valeurs et des attitudes sanctionnées par les pratiques dans la localité.
- Faites remarquer que souvent les croyances ne sont pas exprimées ouvertement devant quelqu'un qui n'est pas de la communauté si ces croyances ne sont pas clarifiées ou discutées avec respect, les personnes qui apprennent ne seront pas prêtes à faire place aux points de vue d'une personne venant de l'extérieur.

Éléments de synthèse

Les grilles d'analyse de la **résistance** à la **réceptivité** et **acceptabilité** de l'approche

1. **ignorance** : « je ne vois pas la nécessité d'une participation à l'élaboration du Budget Local »
2. **doute sur capacités à induire un changement** : « je sais qu'il ya un déficit de participation dans l'élaboration du Budget Local, mais je n'y peux rien »
3. **doute sur valeurs** « je suis d'accord sur le principe du Budget Participatif, mais j'ai des doutes »
4. **peur du changement** « Oui pour le Budget Participatif, mais j'ai peur des risques »
5. **besoin d'aller de l'avant** : « je suis intéressé, je veux en savoir plus sur le Budget Participatif »
6. **appropriation et engagement** « Oui je suis d'accord sur les principes, je veux essayer l'approche du Budget Participatif »
7. **leaders ou promoteur du BP** « Oui, je suis convaincu par l'approche du BP, je suis prêt à l'expérimenter lors du prochain Budget »

Note de lecture

A travers les expériences conduites dans différents contextes, on note que la mise en pratique du BP en Afrique francophone se heurte à des contraintes d'ordres diverses:

- ✂ Les élections démocratiques, en exigeant le vote majoritaire pour l'élection d'un délégué ou d'un conseiller, écartent du processus de décision des personnes porteuses de légitimité sociale (chefs religieux, chefs coutumiers, chefs de quartiers, chefs de village, etc.) qui estiment devoir être élues d'office. Or, ne pas intégrer cette catégorie présente le risque de les monter contre les comités, alors que ces personnes ont une capacité de nuisance considérable car elles bénéficient d'une forte reconnaissance sociale.
- ✂ Les pratiques répandues de clientélisme conduisent des populations à se ranger systématiquement derrière un leader politique.
- ✂ Le faible niveau de formation des délégués des comités rend difficile la compréhension des procédures techniques du budget participatif.
- ✂ La diversité des langues pose des problèmes de communication et de compréhension des règles du jeu par les différents acteurs.
- ✂ Le retard dans l'urbanisation et le manque d'infrastructures créent un déséquilibre entre les ressources disponibles et les besoins exprimés.
- ✂ La participation des femmes aux prises de décisions reste timide (le nombre de femmes conseillères est encore limité, particulièrement en milieu rural).

Encadré 30. Difficultés dans la mise en pratique du BP, DEDZENDOUAN, Cameroun

CL du Cameroun, DEDZENDOU a fait face à des difficultés durant tout le long du processus de mise en œuvre de son BP. Les contraintes suivantes ont pu être identifiées :

- *La faible vision des élus locaux qui ont d'abord considéré le budget participatif et la lettre d'intention comme un instrument de recherche de financements extérieurs,*
- *Le désistement des communes de Yaoundé II, Mfou et Sa'a qui n'ont pas participé aux échanges et à la mise en œuvre de la lettre d'intention,*
- *L'anticipation par rapport au contexte juridique : le Budget Participatif a démarré dans les deux communes avant l'adoption des lois sur la décentralisation, ce qui a justifié certaines réticences des représentants des services déconcentrés de l'Etat,*
- *L'insuffisance des ressources allouées à l'animation et au suivi de la lettre et du dispositif,*
- *Absence d'un échange réel avec les villes signataires sud-américaine,*
- *Faible contact et échange avec le PDM, PGU, l'association des villes et communes du Cameroun, le MINATD, ONU-Habitat, l'Alliance Internationale des habitants,*
- *De nombreuses demandes non satisfaites d'accompagnement en provenance des communes non signataires*

Source, ASSOAL, 2006

Encadré 31 contraintes dans la mise en œuvre du BP, AMBALAVAO,

Contrainte 1 : non recevabilité des acteurs communaux

Contrainte 2 : mauvaise gestion communale

Contrainte 3 : faible mise en œuvre du programme du plan Communal de développement

Contrainte 4 : relations limitées entre commune et citoyens

Contrainte 5 : mauvaise qualité des services communaux

Sources : SAHA, 2006

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages généraux

- Agence d'expérimentation: Associates in rural development (ARD, inc.) Programme financé par USAID/Sénégal *Draft du Guide d'animation du forum sur le Budget*
- Banque Mondiale : « La BM et ses liens de collaboration avec la société civile : bilan des années 2005 et 2006 » rapport BM, 2006
- Banque Mondiale : « Le contrôle citoyen de l'action publique : une introduction au concept et son application opérationnelle » R. Foster, 2004.
- Bara GUEYE, (IIED), *Décentralisation et participation citoyenne : Evaluation participative de la décentralisation et amélioration de la transparence*, Dakar 2005
- Commune de Matam « Projet de plan d'investissement de la commune de Matam » 2006, 32
- DGL Felo pour ARD et USAID, *Guide pratique sur l'organisation, le fonctionnement et la gestion des collectivités locales*, Dakar, Juin 2004
- ECOPOP et ONU Habitat, *Formation des formateurs sur la gestion des conflits et la planification participative*, (programme PAGEL), Dakar 2005
- ECOPOP/ENDA Tiers Monde, *Rapport sur le BP de Matam et Rapport sur la mobilisation de ressources à Matam*, Dakar, Janvier 2006
- Fondation Konrad Adenauer, *Guide du formateur en Décentralisation et en Développement local*, manuel n°5 « La gestion du budget de la communauté rurale/ le financement du développement rural », mars 2002
- Gerard Chambas, *Mobilisation de ressources locales au niveau des municipalités d'Afrique Subsaharienne*, avril 2000
- M. B. KANOUTE, Boite à outils du formateur, Avril 2005
- M. B. KANOUTE, Méthodes et outils pour Communiquer, Mobiliser et Agir pour le développement communautaire, Mai 2003
- Ministère de l'Economie et des Finances du Bénin, *la nomenclature des comptes par nature des communes*, janvier 2003
- Ministère de l'Economie et des Finances du Bénin, *le guide de l'usage du receveur municipal*, janvier 2003
- Ministère de l'Intérieur, *Code des Collectivités locales*, Sénégal
- ONU Habitat, *72 questions courantes sur le BP Nairobi 2005* (88 pages)
- ONU Habitat, *Participatory Budgeting: conceptual framework and analysis of its contribution to urban governance and millennium development goals*, concept paper, Juillet 2004
- ONU Habitat, *Rapport de la réunion du groupe d'experts sur le budget participatif* (70 pages), version anglaise, novembre 2005,
- PNUD, *l'Afrique et les objectifs du millénaire de développement*, ed. Economica, Paris 2005
- Programme de développement rural SAHA, *Processus budgétaire participatif*, Madagascar, mars 20006

Articles

- Ministère de l'intérieur et des Collectivités locales du Sénégal, « Le recueil des textes de la décentralisation », Dakar, 2003, 310 P.
- Sidiki Daff, CERPAC *La Problématique de la solidarité et de l'inclusion sociale vue du Sénégal* Dakar 2004
- Mairie de Porto Alégré, Humberto Andreatta, *Le Budget Participatif de Porto Alégré*, Porto Alegre, 1998
- Lorraine Beaupré, *Renouveau municipal de Québec, projet de démarche budget participatif* (8 pages) Août 2004

Références Audiovisuels

ONU Habitat, *CD - Boite à outils sur le BP*, 2005

Sites WEB:

Cameroun www.devloc.org

<http://devloc.africa-web.org/projetpadlglp/projetpadlgpl.htm>