

« Pour une Gestion Locale plus Efficace, Démocratique et
Responsable des Services et des Ressources »

Leadership et Communication dans la Décentralisation et Gouvernance Locale

Module de Formation

Août 2001 ♦ Première Edition

Préparé par DGL Felo pour l'ARD, Inc.
Au titre du Contrat N° 685-C-00-00-000037-00
Avec l'USAID/Sénégal

Abréviations et acronymes

ARD, Inc.	<i>Associates in Rural Development, Incorporated</i>
ASC	Association Sportive et Culturelle
DGL Felo	Décentralisation et Gouvernance Locale (<i>Programme de ARD, Inc. – Sénégal</i>)
GIE	Groupement d'Intérêt Économique
GPF	Groupement de Promotion Féminine
OCB	Organisation Communautaire de Base
PCR	Président du Conseil Rural
USAID	<i>United States Agency for International Development</i>

Table des matières

Note d'orientation générale	1
Première partie: Leadership dans la mise en œuvre de la décentralisation par les acteurs locaux	
Session I: Identification des acteurs et de leurs rôles: enjeux du leadership et de la communication.....	4
Session II: Leadership dans la décentralisation et la gouvernance locale.....	6
Séance 1: Précisions sur le travail à réaliser	6
Séance 2: Identification du rôle du leader	7
Séance 3: Styles de leadership	10
Séance 4: Etude de cas	14
Session III: Evaluer son style de leadership.....	17
Deuxième partie: Communication au service d'un leadership efficace dans la décentralisation	
Session IV: Communication pour le leadership	20
Session V: Techniques de communication pour le leadership	24
Séance 5: Communication.....	24
Session VI: Préparation du plan stratégique de communication	31
Troisième partie: Evaluation de la formation	
Session d'évaluation	34
Fiche d'évaluation	36

Note d'orientation générale

Ce manuel présente les différents éléments susceptibles de renforcer les capacités des participants en matière de leadership et de communication. Il s'adresse à des leaders émergents et surtout des personnes qui assument de fait, une position de leadership, dans leur communauté ou dans leur organisation dans la perspective d'une meilleure mise en œuvre de la décentralisation. Celle-ci doit faire des collectivités locales des entités de développement où les acteurs locaux se mobilisent dans la gestion efficace, démocratique et transparente des services et des ressources locales dans une nouvelle culture citoyenne, réduisant la distance qui sépare les élus locaux de leurs administrés.

Le manuel est conçu pour le partage d'une vision commune entre les acteurs locaux sur le leadership et la communication dans la décentralisation et de la gouvernance locale. Il est structuré autour de ces deux thèmes comprenant chacun des sessions. Pour chaque session, les composantes suivantes sont définies:

- Objectifs;
- Progression pédagogique;
- Notes d'informations.

Les sessions sont également subdivisées en séances avec des étapes définies dans la progression pédagogique. Chaque séance est caractérisée par son type de support pédagogique et son temps de déroulement.

Principales parties du manuel

- ***Première partie: Leadership dans la mise en œuvre de la décentralisation par les acteurs locaux***
 - Session 1:* Identification des acteurs et leurs différents rôles dans la mise en œuvre de la décentralisation et de gouvernance locale: enjeux du leadership et de la communication
 - Session 2:* Identification des principales caractéristiques du leadership dans la décentralisation et la gouvernance locale
 - Session 3:* Evaluer son style de leadership
- ***Deuxième partie: Communication au service d'un leadership efficace dans la décentralisation***
 - Session 4:* Communication pour le leadership
 - Session 5:* Techniques de communication pour le leadership
 - Session 6:* Préparation du plan de communication
- ***Troisième partie: Evaluation de la session de formation***

Objectifs de la formation

- Renforcer la prise de conscience des élus locaux, des responsables des organisations, et de la société civile de leurs rôles dans la mise en œuvre de la décentralisation;
- Faciliter l'acquisition et l'utilisation des techniques et outils favorisant un leadership efficace;
- Aider les élus et leaders communautaires de base à impliquer et à mobiliser efficacement les acteurs locaux autour des activités de la collectivité;
- Favoriser le développement des systèmes et mécanismes de communication pour un leadership efficace;
- Promouvoir et développer la pratique de concertation et des échanges entre acteurs locaux autour des enjeux de développement de la collectivité.

Nombre de participants

Le nombre de participants est fixé à 35 personnes au maximum, réparties dans cinq à six groupes de travail pour permettre une dynamique de groupe. Chaque membre du groupe devra participer activement à la formation avec l'appui du facilitateur.

Approche pédagogique

Le facilitateur procèdera à l'expression des attentes de la formation par les participants et orientera sa démarche vers les points sur lesquels il serait nécessaire d'insister. A la présentation, les éléments suivants seront pris en compte:

- Prise de conscience de l'importance du leadership et de la communication pour les élus et les autres acteurs locaux dans l'exercice de leurs rôles et responsabilités dans la décentralisation;
- Description des responsabilités professionnelles ou associatives actuelles des participants;
- Description des responsabilités de l'élu local;
- Rappel des expériences antérieures en leadership et communication;
- Précision des attentes par rapport à la formation sur le leadership et la communication.

Le facilitateur devra s'imprégner des réalités locales pour saisir leur complexité, et les traduire en données d'appui devant soutenir l'argumentaire sur les nouvelles responsabilités des élus locaux et des OCB. Il pourra éventuellement s'appuyer sur des anecdotes et récits racontés par les participants afin de donner une forme à leurs attentes.

Pour chaque séance, il s'agira de:

- Partir de l'expérience des participants;
- Asseoir la réflexion à travers un apport d'informations et de connaissances;
- Maximiser l'apprentissage par le biais des travaux de groupes et des jeux de rôle.

La formation utilisera la spirale « expérientielle » et privilégiera la participation active, l'auto évaluation et le développement interactif au niveau des séances.

Support pédagogique

Le module, très pratique, utilisera un matériel pédagogique d'une démarche active et participative, conçu en fonction des besoins. Il comprendra:

- Des exercices (individuels et de groupes);
- Des saynètes;
- Des jeux de rôles;
- Des simulations;
- Une étude de cas.

Moyens pédagogiques

- Flip chart;
- Markers;
- Fiches quadrillées format A4;
- Grandes fiches;
- Tableau d'affichage.

Evaluation

A l'issue de chaque séance, le facilitateur rappellera ou communiquera les objectifs et il vérifiera s'ils sont atteints.

A la fin de la journée, il aidera les participants à faire la synthèse des différentes séquences qui ont été passées en revue pour mieux fixer les connaissances et les habiletés liées aux objectifs d'apprentissage. Il en sera de même pour les conduites à tenir.

L'évaluation finale portera sur:

- Le niveau d'atteinte des objectifs;
- Le contenu de la formation;
- L'animation pédagogique;
- L'organisation matérielle.

Lieu de la formation

Le lieu de formation devra être adapté pour abriter les simulations et les petits travaux de groupes.

Durée

La durée de l'atelier est de trois jours. Le temps de travail journalier est de six heures trente minutes réparties comme suit:

- Le matin de 09h30 à 13h30 (soit 4 heures);
- L'après-midi de 14h30 à 17h00 (soit 2 heures et demi).



Première partie

Leadership dans la mise en œuvre de la décentralisation par les acteurs locaux

Introduction

La décentralisation met en relation de nombreux acteurs locaux venant de diverses organisations, avec parfois des visions et une compréhension différentes de leurs rôles effectifs. Ces acteurs n'ont pas souvent une claire conscience de leurs responsabilités de leader dans la gestion des problèmes de la collectivité et des problèmes de communication qui réduisent l'impact de leurs actions.

A cet égard, ce module de formation se fixe comme objectif principal d'amener les participants à mieux cerner leurs rôles actuels et futurs dans l'exercice des responsabilités de chaque catégorie d'acteurs dans la mise en œuvre de la décentralisation et les enjeux du leadership et de la communication dans ce processus.

Session I: Identification des acteurs et de leurs rôles dans la décentralisation et la gouvernance locale: Enjeux du leadership et de la communication.

Objectifs pédagogiques

A la fin de la séance, les participants seront capables de:

- Identifier les acteurs locaux intervenant dans le processus de mise en application de la décentralisation;
- Expliquer les rôles des acteurs locaux dans la gestion des affaires de la collectivité, et notamment des compétences transférées.

Progression pédagogique

Durée: 1h30

N°	Etapes	Temps	Matériel / Support
1	<i>Présentation de la question focale</i> - Quels rôles devons-nous jouer dans la mise en œuvre efficace de la décentralisation?	5 mn	Flip chart/padex
2	<i>Présentation des objectifs</i> - Discussion - Clarification	5 mn	Flip chart/padex
3	<i>Identification des acteurs locaux</i> - Les participants en plénière dressent la cartographie des acteurs locaux de leur collectivité	15 mn	« Mapping » sur grandes fiches
4	<i>Rôles des acteurs locaux</i> - Les participants définissent le rôle de chaque acteur et/ou groupe d'acteurs	20 mn	Travaux de groupes grandes fiches
5	Plénière	30 mn	Tableau
6	Synthèse	5 mn	
7	Conclusion	5 mn	
8	Rappel des objectifs eu égard aux enjeux du leadership dans la décentralisation	5 mn	

Travaux de groupes hétérogènes: gestion des affaires locales

Consignes

En utilisant la grande fiche, identifiez et précisez les rôles de chaque catégorie d'acteurs ou groupe d'acteurs dans la gestion des problèmes de la collectivité.

Durée: 20 mn

Domaine de compétences	Acteurs	Rôles actuels	Rôles attendus
<p><i>Exemple:</i></p> <p>Santé, population, actions sociales.</p> <p>Environnement, gestion des ressources naturelles.</p>			

Note d'information

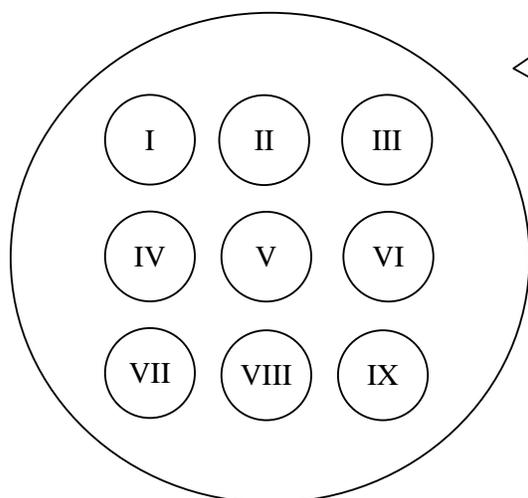
Cartographie des acteurs de la collectivité

Il s'agit d'amener les participants à établir la cartographie socio-environnementale des acteurs et de leurs rôles dans la gestion des compétences transférées, mais aussi des services et de ressources des collectivités. A cet effet, les participants seront répartis en sous-groupes de travail.

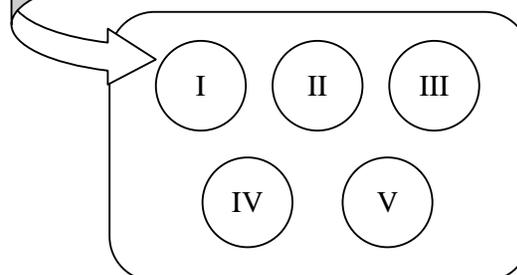
Cette cartographie doit faire apparaître les responsabilités des acteurs dans la gestion des différentes compétences et les inter-relations qui doivent exister entre eux, sur la base des relations actuelles ou souhaitées et des intérêts convergents ou divergents.

Cet exercice doit déboucher sur un inventaire des rôles attendus des différents acteurs et des types de relations entre eux. Il doit montrer le rôle du leadership et de la communication dans ce processus d'identification des acteurs de la décentralisation.

Identification des compétences transférées



Identification des acteurs de la décentralisation



Session II: Leadership dans la décentralisation et la gouvernance locale

Objectifs pédagogiques

A la fin de la session, les participants seront capables de:

- Définir la nature, l'importance et les éléments caractéristiques du leadership;
- Analyser leurs propres rôles et qualités en tant que leaders et de les comparer à ceux du leader efficace;
- Expliquer les sources, les différents styles et les critères de choix d'un style de leadership au regard des responsabilités conférées ou objectifs visés;
- Evaluer leur style de leadership en vue d'apporter les mesures correctives leur permettant d'améliorer leurs pratiques dans ce domaine;
- Analyser une situation-problème de leadership et de proposer des éléments de réponse appropriée à la situation.

Progression pédagogique

Séance 1 - Précisions sur le travail à réaliser

Etape 1 - Travail en Plénière (10 mn)

- Demander aux participants de se constituer en groupes homogènes: maires, PCR, présidents ASC, GPF, agent des services extérieurs de l'Etat, etc.;
- Préciser que 4 à 6 groupes de travail vont être constitués et que chaque groupe devra:
 - Désigner un président pour modérer les discussions;
 - Désigner un rapporteur pour l'élaboration et la présentation du rapport de groupe;
 - Traiter les questions du cas en 30 mn et présenter en 10 minutes les résultats du groupe en plénière;
- Demander à chaque groupe de procéder à une synthèse:
 - Du profil de ses membres et de leur organisation;
 - Des champs et domaines d'intervention des membres;
- Recueillir les questions des participants et apporter toutes les clarifications nécessaires à une bonne compréhension du contenu. Suite à ces clarifications, les participants se répartissent en sous-groupe pour effectuer leurs travaux;
- Matériel et supports pédagogiques: copie de l'étude de cas pour chaque participant.

Etape 2 - Travail en sous-groupe (20 mn)

- Le facilitateur veille à ce que chaque membre participe efficacement aux travaux de groupe;
- Le facilitateur remettra à chaque groupe 20 fiches cartonnées pour les 2 questions à traiter par le groupe;
- Chaque groupe après un brainstorming établit une liste prioritaire de profil des membres (10 fiches), des champs et domaines d'intervention (10 fiches);
- Chaque groupe inscrit sur les fiches les résultats de ses travaux;
- Matériel et supports pédagogiques: 20 fiches de couleurs différentes.

Etape 3 - Restitution en plénière (15 mn)

- Faire revenir les participants en plénière pour la restitution des travaux de groupe. Le facilitateur récupère et affiche, par colonne sur le métaplan, les fiches de chaque groupe relatives d'abord au profil des membres;
- Il demande au rapporteur de chaque groupe de commenter les résultats de leurs travaux;
- A la suite de ces commentaires, il demande aux membres des autres groupes de donner leurs points de vue sur les résultats présentés;
- Le facilitateur procède à une synthèse des profils en montrant les similitudes et les différences entre les groupes. Pour ce faire, il classe les profils sur le métaplan en deux groupes dont l'un présente les similitudes et l'autre les points de divergence;
- La même procédure sera utilisée pour traiter les deux autres points, que sont les champs et domaines d'intervention d'une part et les attentes d'autre part;
- A la suite de ces étapes, l'équipe de formateurs présente les objectifs et le contenu du programme sans oublier de les comparer aux attentes des participants. Elle établit le contrat de groupe entre les formateurs et les participants. Le facilitateur procède à la synthèse de la séance et annonce la prochaine étape.

**Séance 2 - Identification du rôle du leader****Etape 1 - Travail en plénière (10 mn)**

- Le facilitateur demande aux participants de se constituer en groupes homogènes: les élus (maires, PCR, présidents ASC, GPF, agents des services extérieurs de l'Etat, etc.);
- Il précise que les mêmes groupes de travail constitués précédemment peuvent être maintenus;
- Il demande à chaque groupe de traiter, en 10 mn, les questions suivantes:
 - Décrire les activités qu'ils exercent dans l'exercice de leur fonction;
 - Définir les rôles qu'ils doivent jouer au sein de leur organisation au regard de leurs attributions et de leur statut;
 - Définir les qualités humaines qu'ils doivent posséder pour exercer leurs rôles de leadership;
 - Proposer une définition du leadership en tenant compte de leur position;
- Il s'assure que les questions posées aux participants sont comprises, sinon il apporte les clarifications nécessaires;
- Suite à ses clarifications, les participants sont répartis en sous-groupes pour effectuer leurs travaux.

Etape 2 - Travail en sous-groupe (40mn)

- Le facilitateur vérifie que chaque membre de chaque groupe participe efficacement aux travaux de groupe. Chaque groupe sera supervisé par un facilitateur;
- Le facilitateur remettra à chaque groupe 25 fiches cartonnées dont 16 pour traiter les 3 premières questions et la 16^{ème} pour la définition du leadership;
- Chaque groupe, après un brainstorming, établit une liste prioritaire d'activités (5 fiches), de rôles (5 fiches), de qualités humaines (5 fiches) et propose une définition du leadership (1 fiche);
- Chaque groupe inscrit sur les fiches les résultats de ses travaux.

Etape 3 - Restitution en plénière (40 mn)

- Faire revenir les participants en plénière pour la restitution des travaux de groupe.

Sous étape 1 - Résultats au titre des activités prioritaire

- Le facilitateur récupère et affiche, par colonne sur le Métaplan, les fiches de chaque groupe relatives aux activités prioritaires exercées par les participants;
- Il demande au rapporteur de chaque groupe de commenter les résultats de leurs travaux;
- A la suite de ces commentaires, il demande aux membres des autres groupes de donner leurs points de vue sur les résultats présentés;
- Le facilitateur procède ensuite à une synthèse des activités prioritaires exercées en montrant les similitudes et les différences entre les groupes. Pour ce faire, il les classe sur le métaplan en deux groupes dont l'un présente les similitudes et l'autre les points de divergence;
- Il mettra en relation les activités recensées et les attributions des maires, PCR et OCB conformément à la loi sur la décentralisation.

Sous étape 2 - Résultats au titre des rôles prioritaires

- La même procédure sera utilisée pour traiter la question des rôles. Ainsi donc, il récupère et affiche, par colonne sur le métaplan, les fiches de chaque groupe concernant les rôles prioritaires;
- Il demande aux participants de chaque groupe de commenter les résultats de leurs travaux;
- A la suite de ces commentaires, il demande aux membres des autres groupes de donner leurs points de vue sur les résultats présentés;
- Le facilitateur procède ensuite à une synthèse des rôles prioritaires exercés en montrant les similitudes et les différences entre les groupes. Pour ce faire, il les classe sur le Métaplan en deux groupes dont l'un présente les similitudes et l'autre les points de divergence;
- Il mettra en relation les rôles exercés et les attributions des conseillers, des maires, des PCR, des OCB conformément à la loi sur la décentralisation;
- Il montrera également qu'au-delà de la diversité des organisations, leurs dirigeants ou bien leurs leaders partagent un certain nombre de rôles communs. Ainsi, il procédera à une autre classification des fiches articulées autour de 3 colonnes chacune, représentant les 3 rôles principaux des dirigeants ou leaders:
 - Rôles interpersonnels:
 - ♦ Représentant de son organisation;
 - ♦ Chef, contribuant à définir l'atmosphère ou l'ambiance de travail, en cherchant à concilier les besoins individuels des membres à ceux de l'organisation; responsable de la motivation de son personnel;
 - ♦ Agent de liaison, il doit bâtir et maintenir un réseau de communication interne (avec les membres de son organisation) et externe (entre son organisation et les acteurs externes);
 - Rôle d'informateur:
 - ♦ Chercheur d'information pour son organisation;
 - ♦ Diffuseur d'information à l'intérieur de son organisation;
 - ♦ Porte-parole: il doit, au nom de son organisation, intervenir auprès des autorités publiques et des personnes hors de son organisation;
 - Rôles décisionnels:
 - ♦ Novateur, stratège: il est à l'origine des changements importants au sein de son organisation, visant à assurer sa croissance et sa pérennité;
 - ♦ Décideur: il décide des actions à entreprendre pour résoudre les problèmes;
 - ♦ Gestionnaire des ressources: il est responsable de la répartition des ressources matérielles et financières;
 - ♦ Négociateur: il représente les membres de son organisation lors des négociations;
- A la suite de ces étapes, le facilitateur présente les objectifs de la séance sans oublier de les comparer aux résultats obtenus dans la séance.

Sous étape 3 - Résultats au titre des qualités des leaders (40 mn)

- Le facilitateur récupère et affiche, par colonne sur le métaplan, les fiches de chaque groupe concernant les qualités des leaders;
- Il demande aux participants de chaque groupe de commenter les résultats de leurs travaux;
- A la suite de ces commentaires il demande aux membres des autres groupes de réagir par rapport aux résultats présentés;
- Le facilitateur procède ensuite à une synthèse des qualités humaines prioritaires recensées en montrant les similitudes et les différences entre les groupes. Pour ce faire, il les classe sur le métaplan en deux groupes distincts présentant les similitudes et les divergences;
- Il mettra en relation les qualités requises et les attributions des maires, PCR, etc. conformément à la loi sur la décentralisation. Il montrera également, qu'au-delà de la diversité des organisations, leurs dirigeants ou leaders partagent un certain nombre de qualités communes;
- Il complétera sa synthèse en portant à la connaissance des participants les informations suivantes sur les qualités d'un leader:
 - Communicateur:
 - ♦ Écoute;
 - ♦ Persuade;
 - ♦ Gère bien les réunions;
 - Organisateur:
 - ♦ Planifie l'attribution précise des rôles;
 - ♦ Détermine des buts et objectifs clairs;
 - ♦ Analyse;
 - Team building, (capacité de bâtir une organisation efficace):
 - ♦ Empathie;
 - ♦ Motive;
 - ♦ Développe l'esprit de corps;
 - ♦ Gère les conflits;
 - Capacité de motiver et de mobiliser:
 - ♦ Exemplaire;
 - ♦ Énergique;
 - ♦ Vision globale et esprit de synthèse;
 - ♦ Capacité à déléguer;
 - ♦ Attitude positive (instaure un bon climat de travail);
 - ♦ Plaisant;
 - ♦ Transparent;
 - Capacité de s'adapter aux changements:
 - ♦ Flexibilité;
 - ♦ Créativité;
 - ♦ Patience;
 - ♦ Persévérance;
 - Compétence technique:
 - ♦ Expérience;
 - ♦ Connaissance;
 - ♦ Capable de prendre une décision.

Sous étape 4 - Définition du leadership (40 mn)

- Le facilitateur récupère et affiche les définitions du leadership proposées par les groupes sur le métaplan;
- Il demande aux participants de chaque groupe de commenter les résultats de leurs travaux;

- A la suite de ces commentaires, il demande aux membres des autres groupes de réagir par rapport aux résultats présentés;
- Il commente ensuite les définitions et propose enfin une définition du terme leadership:
 - Le leadership, « c'est la capacité d'influencer le comportement des membres d'une organisation, en leur faisant faire avec enthousiasme des tâches qu'ils n'auraient pas effectuées sans cette influence »;
 - « C'est l'art d'inciter les membres d'une organisation à réaliser leurs tâches avec zèle et confiance »;
 - Le leader est celui qui est capable de faire accomplir des tâches par ses subordonnés par son influence et son pouvoir de persuasion. Le défi du leader est de constituer une organisation où les membres s'identifient aux objectifs, trouvent leur travail significatif, et se sentent responsables dans la réalisation des objectifs;
- A partir de ces définitions, le facilitateur insiste sur les éléments caractéristiques de la définition:
 - L'influence et le pouvoir de persuasion du leader concernant les tâches à effectuer;
 - L'acceptation avec enthousiasme par les membres des tâches à accomplir;
 - Insister sur les termes;
 - Capacité d'influence;
- Faire lire le paragraphe suivant en guise de conclusion:

« Vous pouvez acheter le temps d'un individu, sa présence physique à un endroit donné; vous pouvez même mesurer le nombre de mouvements musculaires à l'heure; mais vous ne pouvez pas acheter l'enthousiasme; vous ne pouvez pas acheter l'initiative; vous ne pouvez pas acheter la loyauté, la dévotion du cœur, de l'esprit et de l'âme: vous devez le mériter ».



Séance 3 - Styles de leadership

Etape 1 - Travail en plénière (10 mn)

- Le facilitateur demande aux participants de se constituer en groupes hétérogènes: Maires, PCR, présidents ASC, groupement des femmes, etc.;
- Il demande ensuite à chaque membre de groupe de décrire au sein de son groupe une expérience réussie en matière de leadership. Il s'agit d'une expérience où le participant a réussi, malgré les difficultés et oppositions rencontrées, à influencer le comportement des membres en obtenant leur participation dans la réalisation d'une activité ou d'un objectif;
- Après l'exposé des cas de chaque participant, le groupe répond aux questions suivantes:
 - Quels sont les sources d'influence ou types de pouvoir que les participants ont utilisé dans les expériences relatées?
 - Quels sont les sources ou types de pouvoir que vous utilisez le plus dans l'exercice de vos fonctions? Classez-les par priorité;
 - Quels sont les *styles* de leadership utilisés dans ces expériences?
 - Quels sont les styles de leadership que vous utilisez le plus dans l'exercice de vos fonctions? Classez-les par priorité?
 - Quels sont les critères qui vous guident dans le choix des styles de leadership que vous utilisez?
- Le facilitateur s'assure que les questions posées aux participants sont comprises, sinon il apporte les clarifications nécessaires;
- Suite à ces clarifications, les participants sont répartis en sous-groupes pour effectuer leurs travaux.

Étape 2 - Travail en sous-groupe (30 mn)

- Le facilitateur vérifie que chaque membre participe efficacement aux travaux de groupe;
- Le facilitateur remettra à chaque groupe 15 fiches cartonnées, dont 5 pour traiter chacun des 3 points (sources de pouvoir, styles de leadership et critères de choix des styles);
- Chaque groupe, après l'exposé des expériences, établit une liste prioritaire de sources de pouvoir (5 fiches), de styles de leadership (5 fiches) et de critères de choix des styles de leadership (5fiches);
- Chaque groupe inscrit sur les fiches les résultats de ses travaux.

Étape 3 - Restitution en plénière (35 mn)

- Faire revenir les participants en plénière pour la restitution des travaux de groupes.

Sous étape 1 - Sources ou types de pouvoirs (10 mn)

- Le facilitateur récupère et affiche, par colonne sur le métaplan, les fiches de chaque groupe relatives d'abord aux sources ou types de pouvoir.;
- Il demande au rapporteur de chaque groupe de commenter les résultats de leurs travaux;
- A la suite de ces commentaires, il demande aux membres des autres groupes de donner leurs points de vue sur les résultats présentés;
- Le facilitateur procède ensuite à une synthèse des sources ou types de pouvoir en classant les réponses des participants en 5 colonnes:
 - Le pouvoir légitime, légal ou formel;
 - Le pouvoir coercitif;
 - Le pouvoir de récompense;
 - Le pouvoir charismatique;
 - Le pouvoir d'expertise;
- Il donne des précisions sur chaque source de pouvoir en utilisant les définitions ci-dessous.
 - Le pouvoir légitime, légal ou formel:
 - ♦ Il est basé sur l'autorité officielle détenue par le leader dans une organisation. Lorsque le leader s'en tient à donner des directives qui sont logiques par rapport à la position qu'il occupe, elles sont alors perçues comme légitimes par les membres;
 - Le pouvoir coercitif:
 - ♦ C'est la capacité de punir ou de menacer. Les signes tangibles s'expriment par les critiques, les menaces, les mauvaises références, la démotivation, etc. Ce type de pouvoir est plus efficace pour empêcher une personne de faire quelque chose d'incorrecte, que d'inciter une personne à faire un travail;
 - Le pouvoir de récompense:
 - ♦ Il réfère à la capacité de donner quelque chose à un membre pour avoir agi de façon favorable. Les membres perçoivent le leader comme étant capable de leur donner une gratification qui satisfait un de leurs besoins;
 - Le pouvoir charismatique:
 - ♦ C'est la capacité d'influencer les autres grâce à une forte personnalité et à l'admiration suscitée à l'entourage. Ce pouvoir fait naître chez les membres un besoin d'identification et d'émulation, permettant ainsi d'exercer sur eux une très grande influence;
 - Le pouvoir d'expertise:
 - ♦ Ce pouvoir est lié aux connaissances, aux habiletés et aux compétences d'un individu, ce qui lui donne une crédibilité et lui confère le droit d'influencer les autres;
- Le facilitateur conclut en disant qu'un leader possède plus ou moins de pouvoir provenant d'une ou de plusieurs des sources énumérées. Mais le pouvoir est le plus souvent partagé, c'est

alors que peuvent s'exercer des associations et jeux d'influence, en vue d'obtenir plus de pouvoir et de là un meilleur contrôle des ressources et des situations.

Sous étape 2 - Résultats au titre des styles de leadership (10 mn)

- La même procédure sera utilisée pour traiter la question des styles de direction. Ainsi donc, il récupère et affiche, par colonne sur le métaplan, les fiches de chaque groupe concernant les styles de leadership;
- Il demande aux participants de chaque groupe de commenter les résultats de leurs travaux.
- A la suite de ces commentaires il demande aux membres des autres groupes de donner leurs points de vue sur les résultats présentés;
- Le facilitateur procède ensuite à une synthèse des styles de leadership en montrant d'abord les similitudes et les différences entre les groupes;
- Il montrera également qu'au-delà de la diversité des organisations, leurs dirigeants ou bien leurs leaders partagent un certain nombre de styles de direction. Ainsi, il procédera à une autre classification des fiches articulées autour de 5 colonnes, chacune représentant un des 5 styles de direction fondamentaux proposés par Blake et Mouton:
 - L'autocrate;
 - Le social;
 - Le laisser-faire;
 - Le compromis;
 - L'intégrateur;
- Le facilitateur commente les différents rôles en s'appuyant sur le texte ci-dessous.
 - L'autocrate:
 - ♦ Le leader de ce style planifie, dirige et contrôle en vue de l'unique but de la production. Son souci pour les bonnes relations est faible. Envers les membres, il exerce l'autorité, entretient des relations formelles d'homme à homme, exige l'obéissance ainsi que la soumission aux instructions données. Il porte peu d'attention à la créativité et à l'innovation. Les conflits sont réprimés dès leur naissance. C'est, en un mot, un autocrate pour qui les membres sont avant tout des instruments de travail;
 - Le social:
 - ♦ L'opposé du style de l'autocrate, le leader social met l'accent sur les relations humaines et la camaraderie. Il est persuadé que la production viendra par surcroît si chacun se sent en sécurité et n'est pas contrarié. Très sensible à l'opinion d'autrui, il veut plaire à tout prix. Il n'exerce pas son autorité, prend rarement des initiatives, dissimule les conflits, évite de transmettre de mauvaises nouvelles, préférant ne pas déranger le personnel. Former une famille unie constitue pour le leader de type "social" une fin essentielle;
 - Le laisser-faire:
 - ♦ Le leader de ce style cherche avant tout à assurer sa propre sécurité d'emploi et n'a qu'un minimum d'intérêt pour la production et le personnel. Passif spécialiste du non-engagement il ne fait pas acte d'autorité et il évite de prendre position. Esprit défaitiste il s'isole et tout lui est parfaitement "égal". Bref, c'est le genre à retirer les bénéfices du système sans s'impliquer réellement;
 - Le compromis:
 - ♦ Le leader de ce type ne recherche pas la solution idéale, il se veut réaliste. Entre les deux ensembles de variables perçues comme opposées, il emprunte la voie moyenne qui consiste à obtenir un niveau de production acceptable sans pour autant brimer le personnel. Dans les décisions, il pèse le pour et le contre, il tient surtout compte de l'opinion de la majorité, fait des concessions et recherche la voie traditionnelle. Sa façon de motiver ses employés tient de la "carotte et du bâton". Il privilégie

- l'uniformité et utilise les réseaux formels et informels de communication pour informer son personnel, mais de façon limitée;
- L'intégrateur:
 - ♦ Ce leader suscite l'engagement véritable du personnel à la réalisation de la production. Les exigences de la tâche sont conciliées aux aspirations des membres par une implication de ces derniers dans la détermination des objectifs et des moyens de travail. Donner un sens au travail, créer un climat de confiance, stimuler le travail en équipe, promouvoir l'initiative, aborder les conflits de front sont des attitudes et des comportements qui favorisent l'intégration ou la concordance optimale des deux dimensions managériales. Le dilemme est résolu lorsque le succès dans l'une des dimensions est obtenu par le succès dans l'autre selon une mutualité d' influence;
 - Le facilitateur conclut en montrant qu'en réalité le leadership efficace utilise plusieurs styles en fonction de la situation qui prévaut.

Sous étape 3 - Critères de choix d'un style de leadership (10 mn)

- Le facilitateur récupère et affiche, par colonne sur le métaplan, les fiches de chaque groupe concernant les critères de sélection des styles de leadership;
- Il demande aux participants de chaque groupe de commenter les critères;
- A la suite de ces commentaires, il demande aux membres des autres groupes de donner leurs points de vue sur les critères;
- Le facilitateur procède ensuite à une synthèse des critères évoqués des styles de direction en insistant sur les similitudes et les différences entre les groupes;
- Il procède également à une autre classification des fiches articulées autour de 3 colonnes chacune représentant une des 3 forces sur lesquelles le leader efficace se base pour le choix d'un style de leadership, à savoir:
 - Dispositions du leader;
 - Dispositions des subordonnés;
 - Contexte du travail;
- Il donne des éclaircissements sur chaque catégorie de facteurs en exploitant le texte ci-dessous:
 - Dispositions du leader:
 - ♦ Le style de leadership dérive particulièrement des dispositions du leader:
 - Ses valeurs, ses attitudes;
 - Sa confiance envers les subordonnés (théories X et Y de MacGregor);
 - Sa tolérance face aux situations ambiguës;
 - Ses habilités à communiquer, à convaincre, etc.
 - Son inclination personnelle pour un style donné: orientation vers la tâche ou orientation vers les hommes, son degré d'intérêt porté sur la production et sur les hommes (black & mouton);
 - Son sentiment de sécurité face à une situation incertaine;
 - Dispositions des membres:
 - ♦ Dans les cas où les membres manifestent les dispositions suivantes, le style de leadership approprié sera plus compatible avec une approche consultative ou participative qu'autoritaire:
 - Besoin d'indépendance;
 - Désir d'assumer les responsabilités;
 - Intérêt pour le problème à résoudre;
 - Compétence pertinente au problème;
 - Tolérance à l'ambiguïté;
 - Compréhension et acceptation des buts et valeurs de l'organisation;
 - Facilité à partager la prise de décision avec d'autres;

- ♦ A l'opposé les membres qui sont dépendants, peu formés, qui ont besoin de soin, de sécurité, exigent un style de leadership beaucoup plus directif ou autoritaire;
- Contexte du travail:
 - ♦ D'une part, la nature des décisions affecte directement le mode de direction, par exemple, une décision très urgente ou très complexe sur laquelle les membres disposent de peu d'informations ou de compétences ne devrait pas faire l'objet d'une participation étendue;
 - ♦ D'autre part, une règle fondamentale est à retenir au plan organisationnel à savoir que: le style de leadership choisi doit être cohérent avec le système managérial global en raison de l'intégrité et du caractère organique de celui-ci. Par exemple, un style de leadership démocratique serait incompatible et "déphasé" dans un système managérial autocratique. Ainsi, on ne peut promouvoir un style démocratique sans qu'une intervention au préalable ait été opérée au niveau des processus connexes de gestion: structure décentralisée, diffusion des processus de planning et de contrôle, communications administratives ouvertes, etc.;
- En définitive, le facilitateur conclut en disant qu'il n'existe pas une façon idéale unique de diriger qui puisse s'appliquer à toutes les circonstances. Ainsi, plutôt que d'être prisonnier d'un modèle univoque, il semble plus approprié d'appliquer une approche pragmatique axée sur l'adaptation optimale à chaque situation;
- Ceci laisse sous-entendre que la direction autoritaire peut aussi avoir sa place et que d'autre part, une plus grande inefficacité peut résulter de la participation de tous à toutes les décisions. C'est pourquoi il est recommandé d'adopter un style de leadership flexible et situationnel qui tienne compte des forces et des exigences uniques de chaque cas, notamment de la personnalité et de la compétence du leader et des membres, ainsi que de la nature des problèmes en cause (contexte organisationnel);
- Synthèse sur les sources et les règles de leadership (5 mn).



Séance 4 - Etude de cas

Leadership dans la gestion des ordures ménagères à Toro

Monsieur Demba Camara est l'actuel maire de la ville de Toro, une localité située à 600 km de Dakar, la capitale du pays. C'est un membre influent du bureau politique du nouveau parti au pouvoir. Il réside à Dakar, mais il se rend à Toro trois à quatre fois par an. A chaque fois la durée de son séjour ne dépasse jamais une semaine. Pendant son absence, l'intérim est assuré par l'adjoint au maire, monsieur Tierno Ba tandis que les affaires courantes sont gérées par le secrétaire municipal de la mairie, monsieur Samba Diallo. Ils sont tous membres du même parti.

Pour vaincre son rival, l'ancien maire de la ville pendant 15 ans, il avait choisi comme thème de campagne: « Toro ville propre ». Comme il le répétait souvent lors de la campagne: « si vous m'éliez maire de Toro, je ferai de notre ville un lieu où il fait bon vivre. Je mettrai en œuvre un projet de gestion durable des ordures ménagères dans notre ville. Ce projet permettra non seulement d'améliorer la qualité de vie des populations, mais également de générer des emplois non salariés, particulièrement pour les jeunes. »

Monsieur Camara comptait sur ces nombreuses relations pour trouver un financement. Il ne tarda pas à l'obtenir car, trois mois après son élection, il réussissait à boucler le financement.

Tout juste après la signature de l'accord de subvention, il organisa à Toro une réunion d'information restreinte aux personnes ressources qu'il comptait impliquer dans la gestion du projet. « Je préfère cette

formule car à chaque fois que j'ai sollicité un large public pour recueillir leur avis sur une question importante, la discussion s'est toujours terminée dans la confusion. »

Selon ses indications, le système de gestion des ordures ménagères sera articulé autour de 3 activités principales:

- La pré-collecte des ordures;
- La collecte et le transport;
- Le traitement et la valorisation.

La pré-collecte consiste à ramasser les ordures auprès des ménages, à les transporter par charrette et à les déverser dans des dépôts relais construits dans chaque quartier à cet effet. D'après le projet, cette activité est confiée aux OCB, GPF, associations de jeunes, etc. , organisées en comités de salubrité. Des charrettes et du matériel de nettoyage sont octroyés à chaque comité de salubrité. Ils percevront des ménages une redevance d'un montant de 30 FCFA par ménage et par jour.

La collecte et le transport sont assurés par la mairie. Ses agents sont chargés de prélever, chaque jour, les ordures et déchets des dépôts relais et de les transporter vers la décharge publique. Les camions de la mairie assurent le transport.

Le traitement et la valorisation des ordures et déchets sont également pris en charge par la mairie. La construction d'une unité de traitement et de valorisation des déchets est prévue. La réalisation de cette unité est conditionnée, par le bailleur de fonds, au succès de la première phase du projet d'une durée de deux ans.

Les coûts d'exploitation et d'équipement seront supportés par le projet, une subvention de la mairie et une redevance payée par les ménages en contre partie des services rendus.

Le premier séjour qu'il effectua à Toro, deux mois après le lancement du projet l'avait rassuré. En effet, après avoir visité deux quartiers, le centre ville, le marché central et la gare routière, il était satisfait du déroulement du projet. Toro avait complètement changé d'allure: elle était devenue propre. Les différents équipements et infrastructures prévus par le projet étaient mis en place. La population des quartiers visités était mobilisée et participait activement au projet.

Mais lorsqu'il retourna à Toro six mois après la première visite, il trouva un spectacle tout différent. Des tas d'ordures et de déchets étaient déposés un peu partout en ville et dans les quartiers. 18 des 20 comités de salubrité ont arrêté leurs activités. Les ménages refusent de payer leurs redevances, etc. Au niveau de la mairie, la plupart du matériel de collecte des ordures était défectueux.

Monsieur Camara cherchait à comprendre comment une telle situation a pu se produire. "Je me suis investi, disait-il, en utilisant toutes mes relations pour obtenir le financement de ce projet et voilà comment ils me récompensent. C'est toujours la même chose. Quand il s'agit de se battre pour obtenir des financements, personne ne lève le petit doigt. Mais lorsqu'il faut exécuter les projets tout le monde cherche à tirer la couverture de son côté. Mais je sais comment les tenir: si les ASC, OCB, GPF refusent de participer, j'arrêterai toutes les subventions que la mairie leur accorde".

« Ma responsabilité étant engagée dans le projet, le choix des personnes ressources devant le gérer me revient. Pour ce faire, j'ai opté pour ne retenir que les personnes en qui j'ai confiance. Ainsi, j'ai pensé d'abord à mes camarades du parti et mes amis qui m'ont soutenu lors de la campagne électorale. Je trouve légitime de les récompenser, car dans les moments difficiles, ils se sont mobilisés pour me faire élire. En plus des membres du parti, j'ai sollicité quelques parents et amis proches pour les placer dans les différentes instances du projet: groupement de jeunes, groupement de femmes , comité de salubrité, etc. Leur rôle est double: dynamiser les populations et m'informer à temps des problèmes et identifier

les auteurs de trouble. Je pense que ces mesures sont indispensables. Nous avons des adversaires politiques qui vont tout mettre en œuvre pour faire échouer le projet. Je suis persuadé qu'ils sont responsables de la situation de blocage que connaît actuellement le projet ».

Monsieur Camara se demandait également pourquoi n'a-t-il pas été averti plus tôt de la gravité et de l'ampleur du problème?

« Bien sûr, mes amis et camarades de parti, M. Thierno Ba et le secrétaire municipal de la mairie, m'ont téléphoné deux ou trois fois pour m'informer de certaines difficultés rencontrées: le renouvellement des membres du comité de salubrité réclamé par des jeunes de certains quartiers et la réduction du montant de la redevance (30 FCFA/jour) sollicité par les ménages d'autres. A chaque fois, j'ai répondu qu'ils ont été choisis pour résoudre les problèmes à leur niveau et non me les transférer. Je leur ai demandé de ne pas céder aux revendications des contestataires, mais plutôt de régler les problèmes avec diplomatie: ne jamais dire non aux revendications mais agir comme on le souhaite. C'est le secret de ma réussite en politique. A part ces cas, qui d'après eux étaient isolés, aucune autre information sur le déroulement du projet ne m'a été donnée ».

Dans le souci de déterminer l'ampleur et la gravité de la crise et avant d'entamer toute action, M. Camara a décidé de mener une enquête auprès des acteurs concernés. Les résultats de cette enquête réalisée par un consultant sont présentés ci-après.

Selon les OCB (ASC, GPF, GIE, etc.), la mairie a créé des structures parallèles pour concevoir et gérer le projet, au lieu de recourir aux organisations existantes. En effet, les ASC, GPF, GIE, n'ont été que partiellement impliqués dans le processus d'organisation et de gestion du projet. Le maire a choisi les responsables du projet parmi les membres de son parti et ses proches, et les a imposé aux populations. Le président de l'ASC dit, par exemple: « Un beau jour, le responsable du mouvement des jeunes du parti du maire est venu solliciter la collaboration de notre association. Ainsi, il a demandé de mettre à sa disposition des jeunes volontaires pour réaliser des activités. Ils recevraient en contre-partie une somme modique pour les motiver. Nous nous sommes aperçus par la suite que cette somme attribuée n'était pas homogène et que le montant alloué était fonction des quartiers et des individus. »

Par ailleurs, aucun contrat n'était établi entre ces jeunes et le projet. Malgré cette situation, nous avons décidé de nous impliquer pour l'intérêt de notre ville. Mais cela n'a pas duré longtemps. En effet, non seulement les responsables du projet ont acheté du matériel d'occasion pour réaliser les activités de pré-collecte, mais ce matériel une fois détérioré, n'était pas remplacé. De même, après un certain temps de fonctionnement, ils n'arrivaient pas non plus à payer la somme modique promise aux jeunes employés dans le projet. « Nous avons porté à plusieurs reprises ces informations d'abord à l'agent voyer, puis au secrétaire municipal de la mairie. Mais le résultat était toujours le même: l'agent voyer nous renvoyait au secrétaire municipal, qui à son tour, nous référait au maire. Et comme ce dernier n'était jamais présent, le problème n'était jamais réglé. De promesse en promesse non tenue, nous avons alors décidé d'arrêter notre participation au projet. »

Les ménages enquêtés ont souligné qu'au départ le projet avait suscité beaucoup d'engouement au sein des populations. Mais par la suite, ils ont constaté qu'ils n'ont pas été impliqués dans la gestion du système. Par exemple, le montant des redevances et les modalités de paiement ont été définis par la mairie. Compte tenu du niveau bas des revenus dans la zone, la majorité des familles ont trouvé ces conditions inacceptables.

En outre, selon eux, les comités de salubrité n'ont pas respecté leurs engagements: irrégularité dans l'enlèvement des ordures du fait de la défectuosité du matériel; insuffisance des poubelles distribuées aux ménages; non-respect de la fréquence d'enlèvement par semaine. Les responsabilités entre les comités de salubrité étaient mal définies, notamment en termes de zones d'intervention. Il arrivait également que les responsables de deux comités de salubrité différents, ou bien des agents de la mairie, réclament le même jour le paiement de la redevance.

Toutes les remarques soulignées ci-dessus sont valables.

Par ailleurs, ils ont remarqué une discrimination dans l'affectation des ressources au niveau des différents quartiers. Ainsi, les quartiers où habitent le maire et les principaux dignitaires du parti au pouvoir sont privilégiés par rapport aux quartiers de banlieue. Pour toutes ces raisons, ils ont décidé de suspendre le paiement des redevances.

Questions

- Quel est le problème central rencontré dans la gestion des ordures ménagères à Toro?
- Comment se manifeste-t-il? Quelles sont les causes et les conséquences?
- Que pensez-vous du leadership assuré par les principaux responsables du projet: (le maire, son adjoint et le secrétaire municipal?)
- Quelles propositions feriez-vous pour mettre en œuvre à Toro un leadership efficace dans la gestion du projet?

Session III: Evaluer son style de leadership

But de l'exercice

- Permettre aux participants d'évaluer leur orientation dominante en tant que responsables et leaders d'un groupe: vers la tâche, la discipline et le rendement ou vers les individus avec lesquels il travaille;
- Matériel: Questionnaire et tableau des styles de leadership.

Progression pédagogique

Etape 1 - Travail en plénière

- Le facilitateur demande aux participants de se constituer en groupes homogènes: maires, PCR, présidents ASC, groupement des femmes, etc.);
- Il précise que chaque membre de groupe doit traiter l'exercice en 45 minutes;
- Il demande à chaque participant de remplir le questionnaire sur le leadership;
- Avant que les questionnaires soient notés, le facilitateur fera un exposé sur le leadership en tant que fonction partagée entre le chef et le groupe, et en tant que résultat de la double orientation vers les tâches (T) et les subordonnés (S);
- La notation sera faite de la façon suivante:
 - Faites un cercle tout d'abord autour des questions numéro 8, 12, 17, 18, 19, 30, 34 et 35;
 - Inscrivez le chiffre 1 à la gauche des questions entourées d'un cercle dans le cas où vous avez répondu soit Rarement (R), soit Jamais (J) à ces questions;
 - Inscrivez également le chiffre 1 à la gauche des questions qui ne sont pas entourées d'un cercle dans le cas où vous avez répondu Toujours (T) ou Souvent (S);
 - Faites un cercle autour des 1 qui ont été inscrits à la gauche des questions suivantes: 3, 5, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34 et 35;
 - Comptez le nombre de 1 que vous avez entouré d'un cercle. Le nombre obtenu constitue votre score en ce qui concerne l'orientation vers les subordonnés. Vous noterez ce score sur la ligne S aménagée à la fin du questionnaire;
 - Comptez le nombre de 1 qui n'a pas été entouré d'un cercle. Le nombre obtenu constitue votre score en ce qui concerne l'orientation vers la tâche. Vous noterez ce score sur la ligne T aménagée à la fin du questionnaire;
 - Le facilitateur distribue ensuite le schéma « Profil de leader » et demande aux participants de suivre les instructions présentées sur le schéma;

- Il demande d'abord aux participants de prédire quelle position ils occuperont sur le schéma, avant qu'ils ne remplissent le questionnaire;
- Ils doivent ensuite mener en groupe une discussion sur les conclusions que chacun tire à sa position personnelle sur le schéma;
- Il s'assure que les questions posées aux participants sont comprises, sinon il apporte les clarifications nécessaires;
- Suite à ses clarifications, les participants sont répartis en sous-groupes pour effectuer leurs travaux.

Etape 2 - Travail en sous-groupe

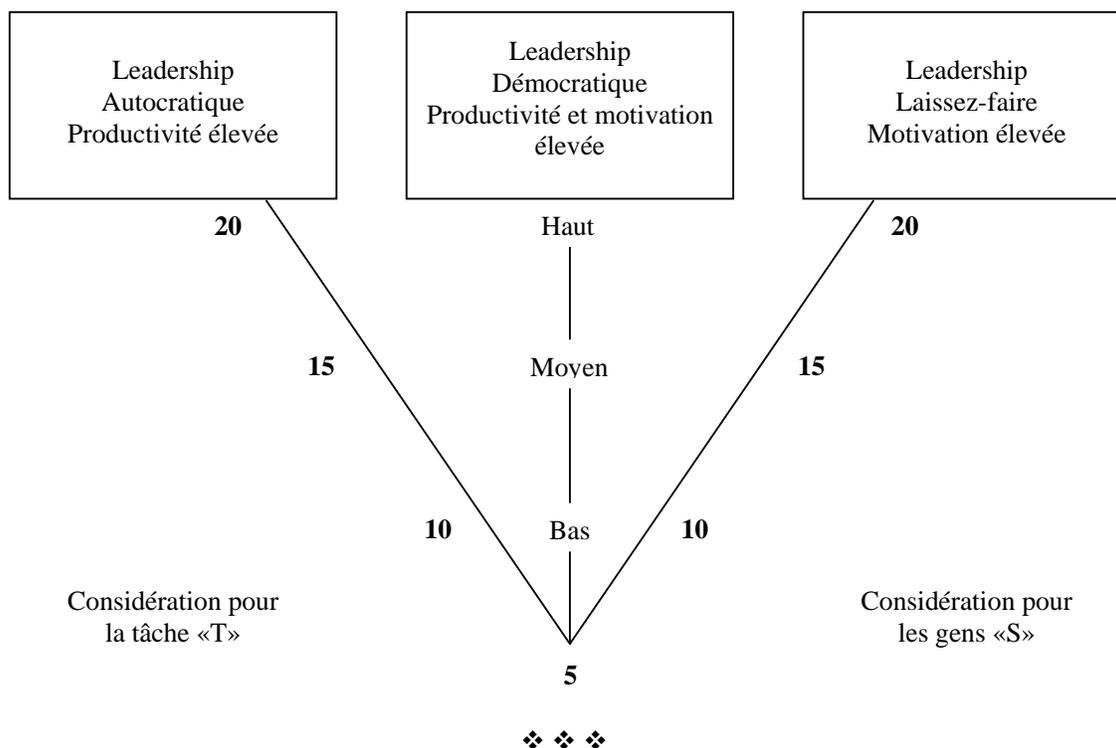
- Le facilitateur vérifie que chaque membre d'un groupe réussit à remplir sa grille;
- Le facilitateur remettra à chaque participant 2 fiches cartonnées sur lesquelles il inscrit son score et une mesure corrective;
- Après avoir déterminé les scores, une discussion est menée autour des scores obtenus par rapport aux prédictions faites.

Etape 3 - Travail en plénière

- Une fois en plénière, le facilitateur fait revenir les participants en plénière pour la restitution des travaux de groupes.;
- Le facilitateur récupère et affiche sur 2 colonnes respectivement une vingtaine de fiches qu'il classe en 2 catégories: celles relatives aux personnes plus orientées vers la tâche que les relations humaines et celles orientées plutôt vers les relations humaines que les tâches;
- Il demande ensuite à ces participants de commenter leurs résultats, notamment en comparant le score obtenu aux prédictions;
- Il affiche ensuite les mesures d'accompagnement préconisées par quelques participants et les commente. Il demande aux participants d'expliquer les leçons qu'ils tirent de l'exercice et surtout comment compte-t-ils exploiter les résultats pour améliorer leur style de leadership;
- Il procède enfin à une synthèse globale de la séquence en insistant sur les idées forces suivantes:
 - Le leadership, c'est la capacité d'influencer le comportement des membres d'une organisation en leur faisant faire avec enthousiasme des tâches qu'ils n'auraient pas effectuées sans cette influence;
 - Un leader efficace doit jouer 3 rôles essentiels:
 - ♦ Des rôles interpersonnels: représentant de son organisation, Animateur et agent de liaison;
 - ♦ Rôle d'informateur: chercheur et diffuseur d'information, porte-parole;
 - ♦ Rôles décisionnels: Novateur/stratège, Décideur, Gestionnaire des ressources, Négociateur;
 - Un leader efficace doit posséder certaines qualités:
 - ♦ Communicateur;
 - ♦ Organisateur;
 - ♦ Capacité de bâtir une organisation efficace;
 - ♦ Capacité de motiver et de mobiliser;
 - ♦ Capacité de s'adapter aux changements;
 - ♦ Compétence technique;
 - ♦ Capacité à prendre de bonnes décisions;
- Pour influencer le comportement des membres de son organisation, le leader doit utiliser certains pouvoirs, sources de son leadership. Il s'agit:
 - Le pouvoir légitime, légal ou formel;
 - Le pouvoir coercitif;
 - Le pouvoir de récompense;

- Le pouvoir charismatique;
- Le pouvoir d'expertise;
- L'utilisation de ces pouvoirs, amène le leader à adopter différents styles de direction:
 - L'autocrate;
 - Le social;
 - Le laisser-faire;
 - Le compromis;
 - L'intégrateur;
- L'existence de différents styles de direction à la disposition du leader pose le problème de savoir quel style doit adopter un leader efficace ou autrement dit, existe-t-il un style idéal? la réponse à cette question est non. En effet, aucun style, qu'il soit autocratique ou démocratique ne peut convenir à toutes les situations;
- Le choix d'un style dépend du contexte du travail dans l'organisation;
- L'analyse de ce contexte renvoie au choix des critères qui président au choix d'un style de leadership efficace. Dans ce cadre, il a été retenu que 3 facteurs doivent être considérés, à savoir:
 - Dispositions du leader;
 - Dispositions des subordonnés;
 - Contexte du travail;
- Après l'analyse du leadership, l'occasion sera donnée aux participants non seulement d'évaluer leur style de leadership, mais aussi de proposer des mesures correctives qui leur permettraient de renforcer leur capacité à diriger leur organisation;
- Afin de déterminer votre style de leadership, notez votre score pour l'orientation vers les tâches (T) sur la flèche de gauche. Ensuite, notez votre score pour l'orientation vers les subordonnés (S) sur les flèches de droite. Enfin, vous tirez une ligne entre les deux points obtenus sur T et S. Le point d'intersection de cette ligne avec la flèche du milieu indique votre score en ce qui concerne le style démocratique (partage de la fonction de leadership).

Test sur le style de leadership



Deuxième partie

Communication au service d'un leadership efficace dans la décentralisation

Introduction

« La communication est à une organisation ce que l'huile est au moteur. »

En effet, la communication joue un rôle considérable sur le fonctionnement, les comportements et les prises de position des individus et des groupes. Elle aide le leader à exercer son pouvoir de leadership.

Cependant, pour qu'elle soit efficace, la communication doit être orientée vers un but clairement articulé en fonction du public cible.

Session IV: Communication pour le leadership

Objectifs pédagogiques

A la fin de la session, les participants seront capables de:

- Expliquer l'intérêt d'une bonne communication dans la mise en œuvre efficace de la décentralisation et la gouvernance locale;
- Préparer des messages clés à l'endroit des acteurs locaux ciblés pour une participation réelle et efficace dans la gestion des affaires de la collectivité

Durée: 02h35

Matériels et supports pédagogiques

- Flip chart;
- Grandes fiches cartonnées;
- Travaux de groupe.

Progression pédagogique

Etape 1 - Quel(s) rôle(s) la communication peut-elle jouer pour un leadership efficace? (5 mn)

Etape 2 - Présentation des objectifs (5 mn)

- Discussion;
- Clarification.

Etape 3 - Intérêt d'une bonne communication (20 mn)

- Questions:
 - En quoi la communication vous est-elle utile dans votre collectivité?
 - Citez au moins 5 obstacles à la communication entre acteurs locaux dans votre localité;
 - Dites les moyens de surmonter ces obstacles.

- Réponses attendues:
 - La communication permet aux acteurs de comprendre leurs rôles;
 - La communication aide les acteurs à jouer effectivement leurs rôles;
 - La communication permet aux acteurs de faire le lien entre leurs rôles et ceux des autres acteurs intervenant dans la collectivité.
- Obstacles:
 - Non-circulation de l'information;
 - Rétention de l'information;
 - Non-implication des concernés;
 - L'ignorance des rôles et responsabilités;
 - Manque d'organisation;
 - Manque de compétences en communication;
 - Utilisation de canaux non appropriés.
- Moyens de surmonter les obstacles:
 - Utilisation des canaux adaptés;
 - Changement d'attitudes et de comportements;
 - Motivation « sociale » des concernés;
 - Clarification des rôles et renforcement des capacités;
 - Répartition des tâches;
 - Habilitation en techniques et stratégies de communication.

Synthèse: (15 mn)***Etape 4 - Préparation des messages clés (40 mn)***

- Les participants répartis en groupes homogènes:
 - Identifient les messages à l'endroit des acteurs locaux, à partir des rôles que ces derniers doivent effectivement jouer dans la gestion d'une compétence transférée;
 - Ecrivent chaque message sur les fiches qui leur sont distribuées;
 - Classent les messages par centre d'intérêt.

NB: Chaque fiche porte un seul message.

Etape 5 - Plénière (30 mn)

NB: Durant la plénière, un titre est donné à chaque centre d'intérêt

- Synthèse (10 mn);
- Conclusions (10 mn);
- Rappels des objectifs (5 mn).

Exercices

- Travaux de groupes sur la préparation des messages en fonction des rôles des acteurs locaux:
 - Identifiez des messages clés relatifs à la gestion locale et susceptibles d'amener les acteurs à remplir pleinement leurs rôles;
 - Regroupez les messages par centre d'intérêt.

Durée: 40 mn

NB: Chaque fiche comporte un seul message clé.

Note aux facilitateurs

Brainstorming

Etape 3 - Intérêt d'une bonne communication dans la gestion des affaires locales

- Les participants sont répartis en groupes focaux;
- Le facilitateur lit les questions;
- Il demande aux groupes de répondre collectivement aux questions posées sur grandes fiches.

Exploitation

- Le facilitateur demande à chaque groupe de faire un exposé;
- Il procède à une comparaison des différentes réponses;
- Il commente les réponses avec les participants;
- Il fait enfin la synthèse.

Exploitation du travail de groupe

Etape 4 - Préparation des messages

- Les participants sont répartis en groupes focaux;
- Le facilitateur leur demande de se référer aux grandes fiches portant sur les rôles actuels et attendus des acteurs;
- Le facilitateur demande à chaque groupe de formuler une demande à l'adresse des acteurs identifiés;
- La demande est traduite en message;
- Le facilitateur demande de classer les messages par centre d'intérêt.

NB: Chaque fiche porte un seul message.

Exemples de messages clés

Etape 5 – Plénières

- Les participants affichent tous les messages par centre d'intérêt;
- Le facilitateur regroupe les messages qui présentent le même centre d'intérêt;
- Il commente les réponses et donne avec l'aide des participants un titre à chaque centre d'intérêt.

Note d'informations

La communication pour le leadership

- La communication est largement mise à contribution pour soutenir les programmes de développement. Elle joue un rôle important dans la prise de décision, la mobilisation sociale, l'engagement et le processus de changement de comportement et d'attitude.
- La communication permet également de connaître les motivations profondes des individus et d'orienter les actions de manière à obtenir les résultats escomptés.

Le leader utilise la communication pour

- Informer;
- Défendre ses idées;
- Vulgariser les textes sur la décentralisation;
- Influencer la prise de décision;
- Faire prendre des initiatives;
- Exhorter les acteurs à s'impliquer dans les affaires de la collectivité;
- Aider à concrétiser la bonne gouvernance locale.

Communiquer efficacement

- La communication est un des mécanismes au moyen duquel s'exerce le pouvoir.
- Quatre principes de base d'une bonne communication:
 - La clarté et la précision du message;
 - La bonne réception; la compréhension du message;
 - La possibilité de feed-back;
 - L'appel aux sentiments.
- Pour bien communiquer:
 - Savoir ce que l'on va dire et comment le dire;
 - Utiliser les mots qu'il faut;
 - Utiliser un canal approprié;
 - Bien connaître son public cible;
 - Contrôler ses sentiments.
- Règle d'or en communication:
 - On convint avec des arguments;
 - On séduit avec des gestes;
 - On gagne avec le cœur.
- Les 6 principaux canaux de communication sont:
 - Médias imprimés;
 - Médias populaires;
 - Médias électroniques visuels;
 - Evènements spéciaux;
 - « Mass » médias;
 - Canaux interpersonnels.

NB: le canal peut être une personne, un groupe de personnes, un réseau, un support ou un ensemble de supports.

Session V: Techniques de communication pour le leadership

Introduction

En plus de la compréhension de leurs rôles effectifs, les acteurs locaux doivent posséder des habiletés en communication pour assurer un leadership efficace.

La présente session porte sur les habiletés en communication pour le leadership; elle cherchera à faciliter le développement de stratégies communicationnelles susceptibles de doter les acteurs de compétences leur permettant de jouer pleinement leurs rôles de leader dans la mise en œuvre de la décentralisation.

Objectifs pédagogiques

A la fin de la session, les participants seront capables:

- D'acquérir des techniques de communication appropriées pour susciter l'engagement et la mobilisation durable des acteurs locaux autour des activités de la collectivité: réunion prise de décision, discussion de groupe et plaidoyer.
- D'expliquer l'intérêt d'utiliser chaque technique spécifique de communication pour amener les acteurs locaux à jouer pleinement leur rôle;

Durée: 03h45

Matériels et supports pédagogiques

- Flip chart, petites fiches;
- Saynète et texte de saynète;
- Jeu de rôles;
- Simulation;
- Brainstorming.

Progression pédagogique

Séance 5 - Communication

Etape 1 - Présentation de la question focale (5 mn)

- « De quelles habiletés en communication avons-nous besoin pour amener les acteurs locaux à jouer pleinement leurs rôles et à participer réellement à la gestion des problèmes de la collectivité? »

Etape 2 - Présentation des objectifs (5 mn)

- Discussion;
- Clarification.

Etape 3 - Conduite d'une réunion/prise de décision (20 mn)

- Présentation d'une saynète par les facilitateurs en deux situations:
 - Une réunion mal conduite;
 - Une réunion bien conduite.

NB: Le thème choisi porte sur un des messages identifiés.

Synthèse: Caractéristiques d'une réunion/prise de décision (20 mn)

- Préparation;
- Conduite de la réunion;
- Qualités du facilitateur: conduite à tenir.

Etape 4 - La discussion de groupe

- Mise en situation:
 - Un groupe de participants volontaires anime une discussion de groupe sur un thème de leur choix;
- Exploitation du rôle (15 mn);
- Synthèse;
 - Caractéristiques de la discussion de groupe, utilisation, conduite à tenir (20 mn).

Etape 5 - Utilisation du plaidoyer (20 mn)

- Questions:
 - Qu'est ce que le plaidoyer?
 - Dans quel cadre utilise-t-on le plaidoyer?
 - Quels thèmes peuvent faire l'objet de plaidoyer dans votre collectivité?
 - A qui peut-on adresser ces plaidoyers?
- Réponses attendues:
 - Le plaidoyer est un ensemble d'actions cohérentes menées par un individu, un groupe, une communauté, pour influencer la prise de décision en vue d'obtenir les changements souhaités au sein de la collectivité par l'individu, le groupe ou la communauté qui entreprend ces actions;
 - On utilise le plaidoyer dans un domaine quelconque d'intérêt public pour faire changer ou assurer la mise en application des lois, politiques, règlements, normes ou décisions arrêtés;
 - Confère Message;
 - Aux décideurs (à identifier).

Plénière (20 mn)

- Classez les thèmes identifiés et les décideurs auxquels ils s'adressent.

Mise en situation (50 mn)

- Trois participants volontaires font chacun un plaidoyer sur un thème identifié;
- Préparation;
- Tirer la conduite à tenir.

Etape 6 - Synthèse (10 mn)

Etape 7 - Conclusion (10 mn)

Etape 8 - Rappel des objectifs (5mn)

Note aux facilitateurs

Etape 3 - Mise en situation: saynète

- **1ère Situation:**
 - Le facilitateur entre, s'assoie en face des participants, salue à peine et commence la réunion. Il sort les documents de son cartable, se réfère souvent à ceux-ci. Il ne donne pas l'ordre du jour, ne répond pas non plus aux questions. Quand il a terminé, il remercie brièvement les participants et s'en va.
- **2ème Situation:**
 - Le facilitateur entre, salue tout le monde et s'assoie avec les participants. Il demande aux participants à la réunion de choisir un modérateur et un rapporteur. Il donne l'ordre du jour et demande aux participants de l'amender. Quand tout cela est terminé, il avance point par point en demandant aux participants de donner leur avis. A la fin de chaque point, il fait une petite synthèse. Il conclut en rappelant les points discutés, et ce qui a été retenu. Et si l'ordre du jour est épuisé, il lève la séance et remercie tout le monde d'avoir participé à la réunion.
- **Exploitation de la saynète:**
 - Le facilitateur demande aux participants de comparer les deux situations. Pour y parvenir, il dresse deux colonnes.

1 ^{ère} Situation	2 ^e Situation
Suite	Suite

- Le facilitateur demande à la fin quelle sera la suite pour chaque situation.

Etape 4 - Discussion de groupe (mise en situation)

- Un groupe de participants volontaires stimule une discussion de groupe. Un des membres est choisi pour animer la discussion sur un thème donné;
- Le facilitateur suscite la réflexion, aide les membres à participer, oriente vers la réalisation des objectifs, tire la conclusion.

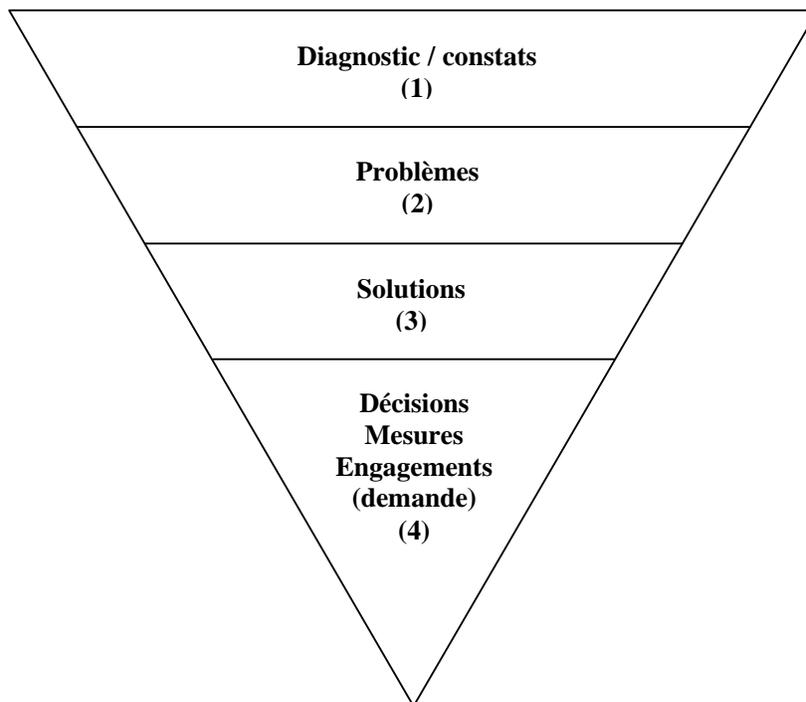
NB: le facilitateur donne le temps nécessaire pour préparer la simulation.

Exploitation du rôle

- Le facilitateur pose des questions sur:
 - La conduite de la réunion;
 - Les qualités du facilitateur.
- Le facilitateur fait la synthèse et tire la conduite à tenir.

Etape 5 - Thèmes de plaidoyer

Thèmes	Décideurs

La présentation du plaidoyer: l'entonnoir

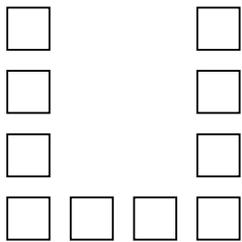
La réunion prise de décision

- Préparation:
 - Identifier les participants concernés;
 - Convoquer en précisant le lieu, la date, l'ordre du jour;
 - Préparer les documents;
 - Etablir un plan de réunion, avec ordre du jour, points à développer, procédure, durée;
 - Préparer la salle.
- Déroulement:
 - Demander aux participants de se présenter;
 - Rappeler l'ordre du jour;
 - Présenter les modalités;
 - Introduire le thème;
 - Recueillir les amendements;
 - Discuter point par point avant de prendre une décision;
 - Faire la synthèse en rappelant la décision prise.
- Evaluation:
 - Vérifier si la décision prise est comprise par tout le monde.
 - Envoyer une copie à chaque participant.

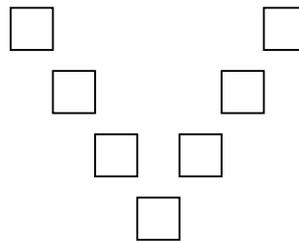
NB: Demander au rapporteur de finaliser le compte-rendu.

- Pour la préparation matérielle de la salle, il existe plusieurs dispositions, selon les objectifs de la réunion, pour faciliter les interactions et mettre les participants à l'aise.
- Exemples:

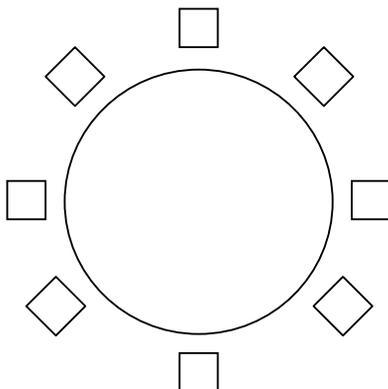
Disposition en « U »



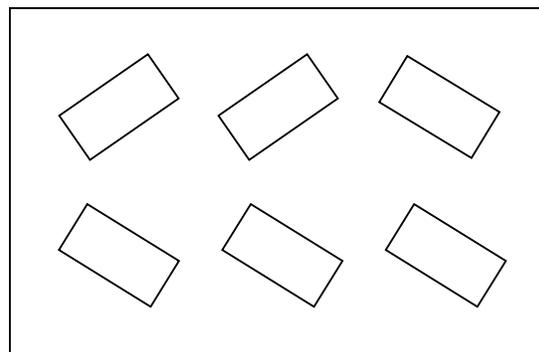
Disposition en « V »



Disposition en cercle

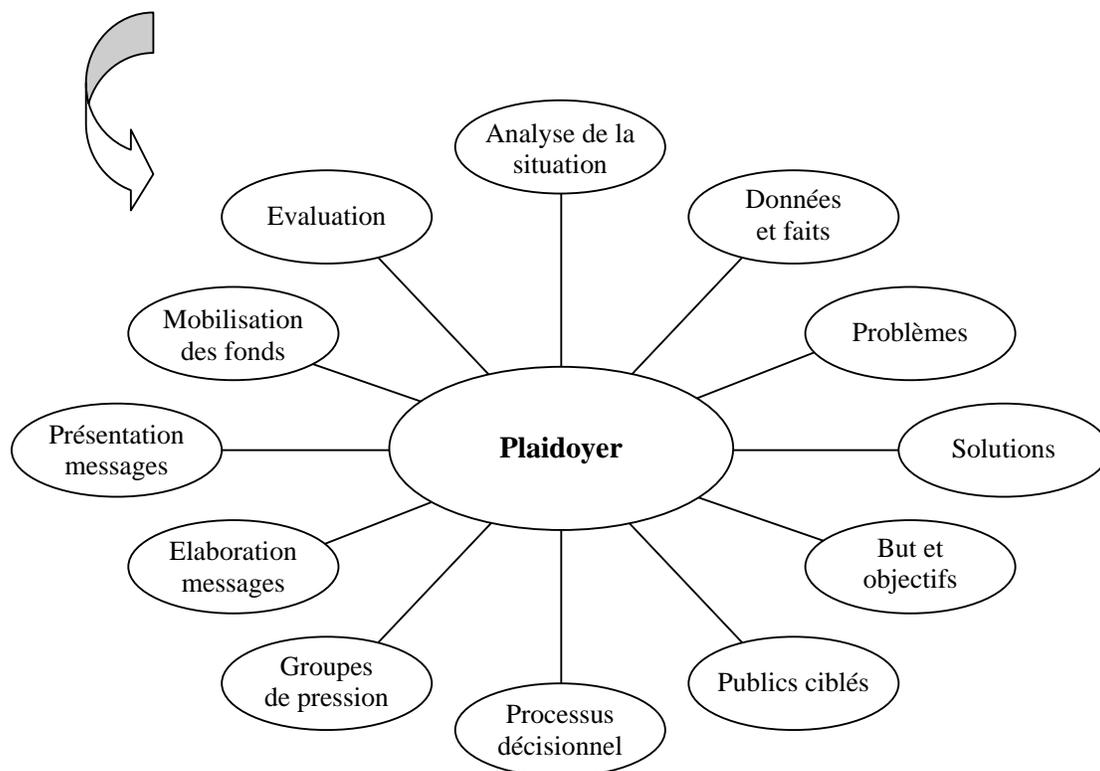


Disposition en quinconce



Le plaidoyer

- L'objectif du plaidoyer est de permettre aux acteurs de collaborer, de renforcer la solidarité, de s'enrichir mutuellement dans le cadre de leurs actions.
- Le plaidoyer a pour but d'inciter les décideurs à se prononcer sur les grands enjeux de développement et sur les changements sociaux et politiques en vue d'un idéal.
- Il s'agit de communiquer aux décideurs les opinions et besoins de la communauté, et également de les pousser à adopter les solutions préconisées ainsi que les actions à entreprendre pour susciter le changement. Le plaidoyer suppose la mobilisation de l'opinion publique, un engagement social apte à favoriser le dialogue entre citoyens et décideurs.
- Eléments fondamentaux du plaidoyer

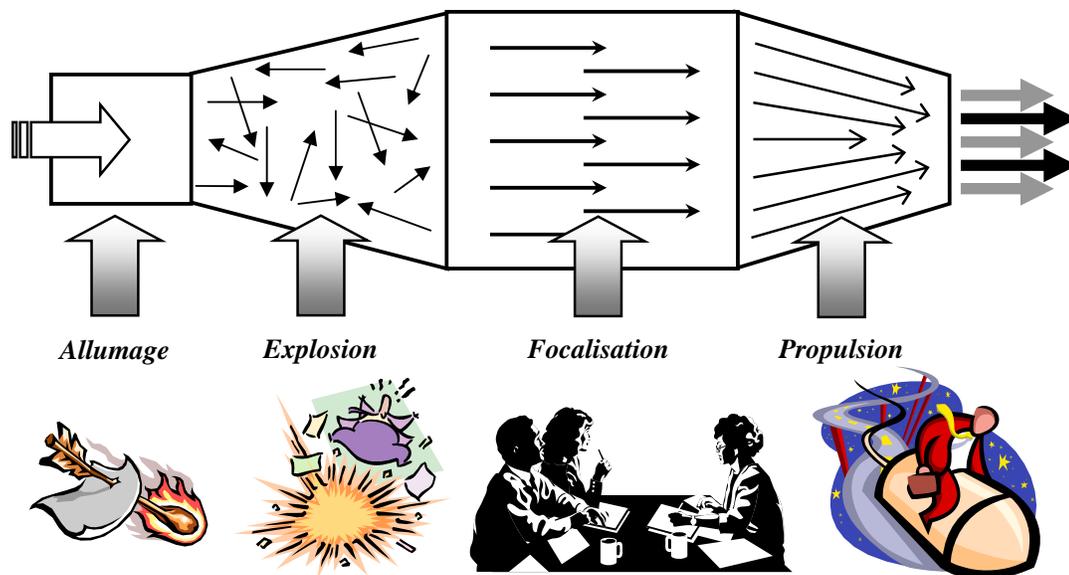


La discussion de groupe

- **Définition:**
 - La discussion de groupe est une méthode d'animation qui favorise les échanges d'idées et d'opinions au sein d'un groupe de 05 à 20 membres, afin de trouver une solution à un problème.
- **Conduite de la discussion de groupe:**
 - Le facilitateur expose la situation en termes clairs et précis;
 - Chacun des participants prend la parole à tour de rôle pour donner son point de vue;
 - Le facilitateur prend note en prenant soin de regrouper les idées qui vont dans le même sens;
 - Le facilitateur arrête pendant un moment la discussion, fait la synthèse des idées émises pour permettre au groupe d'avancer;
 - A la fin, il propulse le groupe et il le pousse à sortir les décisions.

NB: A l'issue du processus, un engagement des différents concernés doit être obtenu pour concrétiser la décision.

- **Schéma** pour la conduite de la discussion de groupe: exemple de la tuyère d'avion



- *L'allumage:*
 - ♦ Elle correspond à la phase de lancement de la question focale. Cette étape courte et précise campe le problème à discuter. C'est le moment aussi de libérer les participants « effet brise glace »
- *L'explosion:*
 - ♦ L'animateur laisse les participants réagir librement au problème posé.
- *La focalisation:*
 - ♦ L'animateur rappelle les objectifs de la réunion et oriente les idées émises par les participants vers le but recherché.
- *La propulsion:*
 - ♦ Les solutions au problème posé doivent émerger. L'animateur aide les participants à identifier les meilleures solutions, à trouver les moyens pour les concrétiser.

Session VI: Préparation du plan stratégique de communication

Introduction

L'intérêt du plan de communication réside dans la nécessité de créer une synergie entre tous les acteurs locaux dans la gestion des affaires locales.

En plus des objectifs communicationnels, des canaux pour véhiculer les messages, des activités à mener pour atteindre les résultats, de l'identification des tâches, le plan devra intégrer un calendrier d'exécution à partir des réalités des acteurs et des conditions de suivi du plan.

Objectifs pédagogiques

A la fin de la séance, les participants seront capables de:

- De préparer un plan de communication qui implique les différents acteurs, dont les troupes théâtrales locales et les communicateurs traditionnels, pour la mise en œuvre de la décentralisation et de la gouvernance locale dans les collectivités;
- D'expliquer les rôles et responsabilités des acteurs locaux pour l'exécution correcte du plan de communication;
- D'indiquer les conditions pour un suivi régulier de l'exécution du plan de communication.

Matériels et supports pédagogiques:

- Flip chart, grandes fiches, fiches messages;
- Travaux de groupe (groupes focaux);
- Brainstorming.

Durée: 02 h 00

Progression pédagogique

Etape 1 - Présentation de la question focale (5 mn)

- Quelles actions de communication réalisables et efficaces devons-nous entreprendre dans les six prochains mois pour une bonne mobilisation des acteurs autour des activités de la collectivité? (Exemple: mobilisation de la taxe rurale ou assainissement de la Commune.)

Etape 2 - Présentation des objectifs (5 mn)

- Discussion;
- Clarification.

Etape 3 - Préparation du plan de communication (40 mn)

- Demander aux participants de préparer un plan de communication stratégique à partir de la maquette.

NB: Le plan doit être opérationnel et adapté aux cibles, et ne pas avoir de surcharges inutiles.

Etape 4 - Plénière (15 mn)***Etape 5 - Synthèse sur le plan de communication (10 mn)******Etape 6 - Conduite pour le suivi du plan de communication (15 mn)***

- Questions posées:

NB: Cette étape engage les participants, les techniciens et la structure.

- Réponses attendues.

Etape 7 - Synthèse (10 mn)***Etape 8 - Conclusion (10 mn)******Etape 9 - Rappel des objectifs (5 mn)*****Exercices**

- Les participants sont répartis en groupes focaux. Chaque groupe utilise le tableau pour faire l'exercice:
 - Identifiez les actions de communication à mener durant les six prochains mois;
 - Elaborer le calendrier de mise en œuvre;
 - Précisez les responsables des tâches;

Note d'informations

- Utilité du plan de communication;
- Maquette;
- Fiche de suivi.

Présentation

- Le plan de communication prend en compte les éléments suivants:
 - Les objectifs;
 - Les résultats escomptés (quantitatifs et qualitatifs);
 - Les groupes cibles qu'on souhaite atteindre;
 - Les canaux appropriés;
 - Les messages;
 - Les activités pour atteindre les résultats;
 - Les responsables des tâches;
 - Le calendrier de mise en œuvre.

Objectifs	Résultats attendus	Groupes cibles	Canaux	Messages	Activités	Responsables	Calendrier de mise en œuvre

- Suivi des activités
 - Suivre c'est:
 - ♦ Voir;
 - ♦ Vérifier;
 - ♦ Observer;
 - ♦ Comparer;
 - ♦ Analyser les écarts;
 - ♦ Prendre les mesures correctives appropriées.
 - Le suivi est correctif ou préventif.



Troisième partie

Evaluation de la formation

Introduction

Session d'évaluation

Objectifs pédagogiques

A la fin de la séance les participants seront capables de:

- Donner une appréciation objective sur la session de formation du point de vue de la forme (l'organisation) et du fond (le contenu);
- Apprécier les méthodes de travail et les qualités du formateur;
- Dégager les éléments de recommandations pour la suite à réserver à la formation.

Supports pédagogiques

- Marqueurs
- Papier flip chart
- Fiche d'évaluation

Planning de la séance (1h)

N°	Etapes	Durée	Fiche d'information
1	Présentation des objectifs de la séance	5 mn	Flip chart
2	Remplissage des fiches d'évaluation	15 mn	-
3	Dépouillement des fiches	15 mn	Flip chart
4	Restitution des résultats de l'évaluation	10 mn	Flip chart
5	Formulation de recommandations et engagements	10 mn	Flip chart
6	Clôture de l'atelier	5 mn	-

Progression pédagogique

Etape 1 - Présentation des objectifs de la session d'évaluation

- L'animateur présente les objectifs de la séance d'évaluation sur papier flip chart et les partage avec les participants Il s'assure que les objectifs sont bien compris par tous;
- Il distribue les fiches d'évaluation et demande aux participants de ne pas porter leur nom sur les fiches, car cette évaluation doit être anonyme.

Etape 2 - Remplissage des fiches d'évaluation

- Les participants sont invités à répondre aux questions contenues dans la fiche d'évaluation;
- L'animateur attire l'attention des participants à faire preuve d'une grande objectivité;
- L'animateur accorde 15 minutes à cet exercice avant de ramasser les fiches remplies.

Etape 3 - Dépouillement des fiches

- L'animateur fait le dépouillement des fiches d'évaluation. Il peut le faire en y associant 2 participants. Il ordonne les réponses.

Etape 4 - Restitution des résultats de l'évaluation

- En plénière, l'animateur restitue les résultats de l'évaluation. Il donne 10 minutes aux participants pour réagir par rapport à la restitution et procéder à sa validation.

Etape 5 - Formulation des recommandations et engagements

- A partir des résultats de l'évaluation, l'animateur fait la synthèse des recommandations émises dans le cadre de l'évaluation. Il invite les participants à prendre des engagements précis par rapport à la suite à donner à la formation.

Etape 6 - Clôture de l'atelier

Fiche d'évaluation**1. Le séminaire a-t-il répondu à vos attentes?**Oui Non

Pourquoi?

2. Pensez-vous que les connaissances acquises dans le cadre de ce séminaire vous seront?Très utiles Utiles Peu utiles Utiles

Pourquoi?

3. Quelles appréciations faites – vous du contenu des modules?Très bien Bien Assez bien Médiocre

Pourquoi?

4. Qu'auriez-vous souhaité en plus?

5. ***Que pensez-vous de la pertinence et de la qualité des méthodes et du matériel pédagogique utilisé (notes de lecture, exercices, études de cas, etc.)?***

Très bien Bien Assez bien Passable

Pourquoi?

6. ***Que pensez-vous de la progression pédagogique (enchaînements des différents modules et quelles suggestions faites –vous?***

7. ***Que pensez-vous de l’animation des séances?***

Points forts _____

Points faibles _____

Suggestions _____

8. *Que pensez-vous de la participation des auditeurs?*

Points forts _____

Points faibles _____

Suggestions _____

9. *Que pensez-vous de la durée du séminaire?*

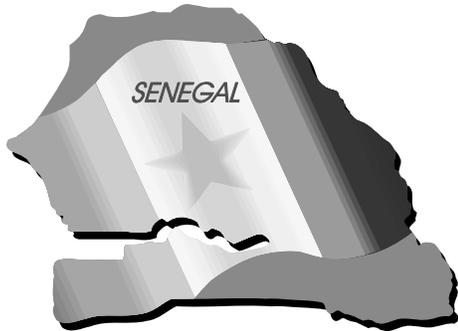
10. *Que pensez-vous du rythme de travail?*

11. *Si ce séminaire avait comme participants des acteurs locaux, quelles suggestions feriez-vous au plan du contenu, de la progression pédagogique, des méthodes et matériels pédagogiques, de l'animation et de la participation?*

12. *Quelle est votre évaluation globale de l'atelier?*

Très bien Bien Assez bien Passable

13. *Autres suggestions*



DGL Feilo

Décentralisation, Gouvernance Locale, Progrès

ASSOCIATES IN RURAL DEVELOPMENT
(ARD, Inc.)

Siège:

ARD, Inc.
159 Bank Street, Third Floor
P.O. Box 1397
Burlington, VT 05402 USA
Tel: (802) 658-3890
Fax: (802) 658-4247

Bureau au Sénégal:

ARD, Inc.
Rue 2 X Boulevard de l'Est, Point E
BP 5864 – Fann
Dakar, Sénégal

Tel: [221] 865.12.00; 825.96.62
Fax: [221] 825.97.07
Email: office@ard.sn