

DECENTRALISATION ET GOUVERNANCE LOCALE

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

Guide d'animation du forum sur le budget

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

Sommaire

Préambule

Introduction

- 1.1 Objectif du guide
- 1.2 Groupe cible et pré-requis
- 1.3 Approche pédagogique
- 1.4 A qui s'adresse ce guide ?
- 1.5 Contenu du guide

Cérémonie d'ouverture

- Protocole
- Expression des attentes des participants
- Présentation des objectifs et de l'agenda du forum sur le budget

Session 1: Le budget

- Séquence 1: Budget familial
- Séquence 2: Budget de la collectivité locale
- Séquence 3: Principes budgétaires
- Séquence 4: Calendrier budgétaire

Session 2: Mobilisation des ressources

- Séquence 1: Possibilités de mobilisation des ressources financières
- Séquence 2: Rôles et responsabilités des délégués de quartier (ou chefs de village)

Session 3: Analyse de l'exécution du budget passé de la collectivité

- Séquence 1: Analyse des recettes
- Séquence 2: Analyse des dépenses en grandes masses

Session 4: Elaboration du plan d'action

- Séquence 1: Identification des actions à entreprendre
- Séquence 2: Elaboration du plan d'action

Session 5: Attentes et engagements

Evaluation

Clôture

(Réf. 099-01)

Préambule

Le programme DGL Felo, dans le cadre des missions qui lui sont dévolues dans l'exécution de l'objectif stratégique n° 2 de l'USAID/Sénégal, vise quatre résultats intermédiaires clés, à savoir l'accroissement des capacités des institutions locales, l'accès accru aux ressources financières, la participation populaire accrue à la gestion et à la supervision des affaires locales, et la mise en œuvre plus efficiente des textes et règlements liés à la décentralisation.

La conception d'un guide d'animation du forum sur le budget est une réponse à une demande d'assistance clairement exprimée par les acteurs des collectivités locales partenaires du programme DGL Felo. En effet, lors de la mise en œuvre de ce programme, il a été constaté que:

1. la grande majorité des collectivités locales sénégalaises se sont enfermées dans un carcan, adoptant des budgets fantaisistes et irréalistes basés sur aucune réalité objective et dont l'élaboration a tendance, le plus souvent, à ignorer les techniques de prévision ou tout simplement les principes et normes généralement admis.
2. les prévisions de recettes ne traduisent souvent pas la réalité, et la plupart du temps les réalisations de dépenses réservent une très large part au fonctionnement, au détriment des investissements qui, pourtant, ont un rôle central à jouer dans l'amélioration du cadre de vie des populations.

Il est temps que cette tendance soit renversée pour ré-instaurer la crédibilité des collectivités locales aux yeux des populations et garantir la réussite de la décentralisation au Sénégal.

DGL Felo est conscient des nombreuses limites que les collectivités locales sénégalaises ont aujourd'hui en matière de mobilisation des ressources financières mais il n'en demeure pas moins convaincu que celles-ci sont capables d'améliorer sensiblement leurs conditions, par la réalisation de résultats concrets si les capacités en planification et gestion budgétaire de leurs responsables sont renforcées. Par ailleurs, si des résultats, si faibles soient-ils, sont atteints et rendus visibles (donc effort de transparence et d'utilisation judicieuse des ressources publiques) par la collectivité, cela se traduira sans doute par un renforcement de la confiance des populations et par delà leur implication plus effective à l'effort de développement de leurs communautés.

Au préalable il importe que les acteurs locaux qui, pour la plupart, ignorent les rudiments de la gestion budgétaire locale, soient sensibilisés et informés en vue de les familiariser avec le processus, les principes, règles et procédures budgétaires.

Le forum constitue un cadre idéal pour aider les acteurs à posséder les notions essentielles de gestion budgétaire et d'avoir une meilleure maîtrise du budget de leur collectivité. Il favorise une plus grande implication des populations dans les affaires de la collectivité.

Le programme DGL Felo tente par le biais de ce guide d'outiller des personnes ressources pour animer et/ou faciliter l'organisation de fora sur le budget.

Introduction

Ce guide veut contribuer à montrer aux animateurs d'un forum sur le budget comment on réalise un tel atelier. Il va décrire, conseiller éventuellement et éclairer sur le budget des collectivités locales.

Sa conception s'appuie sur:

- une capitalisation active des expériences du programme DGL Felo dans l'accompagnement de ses collectivités partenaires dans la tenue de forum sur le budget et de préparation de réunion d'orientation budgétaire;
- une revue de la documentation disponible sur la thématique;
- une mise à contribution de personnes ressources ayant une longue expérience dans le domaine de la gestion des collectivités locales, des finances publiques et de l'andragogie.

1.1 - Objectifs du guide

Ce guide vise à démultiplier la sensibilisation des acteurs des collectivités locales sur le processus, les règles et les procédures budgétaires. Il doit aider les acteurs locaux à mieux préparer la réunion du conseil de la collectivité autour des orientations à donner au budget à venir.

Par ailleurs, le guide aide à doter les personnes ressources des collectivités, des consultants et autres compétences de méthodologie d'animation (ou de facilitation) de fora et d'outils simples, opérationnels et adaptés.

1.2 - Groupe cible et pré-requis

Ce guide est destiné à outiller les personnes ressources des collectivités locales qui pourraient animer ou faciliter des rencontres sur le processus budgétaire et la mobilisation des ressources. Ces personnes ressources pourraient être:

- des élus locaux;
- des membres de groupes technique de travail;
- des membres d'organisations communautaires de base;
- des membres de l'administration locale.

Il serait souhaitable que ces personnes ressource constituant le groupe cible aient, au préalable, pris part aux fora et ateliers organisés en partenariat avec DGL Felo.

1.3 - Approche pédagogique

La démarche pédagogique retenue favorise une participation très active des participants à l'atelier. Les méthodes utilisées cherchent à valoriser l'expérience et le savoir des participants en privilégiant la découverte, l'échange et la mobilisation de leurs connaissances. Cette démarche est conforme à celles qu'ils devront être capables d'appliquer dans la vie de leurs collectivités.

Les méthodes actives sont toujours privilégiées: études de cas, exercices de groupe, jeux de rôles; travaux pratiques. Des montages seront effectués, chaque fois que possible en vue de transformer le traitement passif d'un contenu en un traitement actif.

1.4 - A qui s'adresse ce guide ?

Outre les personnes ressources des collectivités locales, principaux destinataires de ce guide, d'autres animateurs ou facilitateurs pourraient s'inspirer du contenu et de la démarche pour répondre à des sollicitations de collectivités qui souhaiteraient avoir un appui dans le processus budgétaire.

1.5 - Contenu du guide

Ce guide est présenté sous forme de sessions intimement liées, comprenant chacune des séquences. Les sessions concernent le budget, l'analyse de l'exécution du budget, la mobilisation des ressources, l'élaboration d'un plan d'action et les attentes et engagements croisés des acteurs locaux.



Cérémonie d'ouverture

Protocole

Etape 1: mot de bienvenue des autorités administratives et/ou locales

Etape 2: allocution du représentant de DGL Felo

Etape 3: présentation du staff de DGL Felo, des facilitateurs et des participants

Durée: 45 mn

La cérémonie d'ouverture présidée par les autorités administratives et/ou autorités locales servira de coup d'envoi au forum sur le budget des collectivités locales. Tour à tour, il y aura les mots de bienvenue des autorités administratives et/ou locales et un mot de remerciement en guise d'introduction du représentant de DGL Felo.

Lors de l'allocution du représentant de DGL Felo, l'accent sera mis sur:

- les principes de travail du programme DGL Felo
- les domaines d'intervention de DGL Felo

Cette partie protocolaire va se terminer par les présentations:

- du staff du programme DGL Felo
- des facilitateurs par le staff
- individuelle des participants

Expression des attentes des participants

- **Objectif:**

Amener les participants à faire ressortir leurs attentes et préoccupations vis-à-vis de l'atelier sur le forum sur le budget.

- **Démarche**

1. répartir les participants en groupe
2. mise en situation

- démarrer les activités avec un rappel du contexte de la décentralisation au Sénégal et de la place éminemment importante de la transparence dans la bonne gouvernance des collectivités locales;
- terminer avec une question d'ouverture devant préparer le travail en atelier sur la question focale suivante: «*Quelles sont vos attentes et préoccupations en venant participer à l'atelier sur le forum sur le budget de votre collectivité ?* »
- restituer et marquer par pastilles les attentes et préoccupations les plus exprimées par les participants que les facilitateurs tenteront de satisfaire par les informations qui seront fournies lors de l'atelier.

- **Outils:** feuille padex, marqueurs

-

- **Durée:** 45 mn

Présentation des objectifs et de l'agenda du forum sur le budget

Etape 1: présentation des objectifs du forum

Etape 2: rapprochement entre les objectifs et les attentes et préoccupations des participants (ce qui permet de dégager les parties prises en compte par l'atelier et celles qui seront dans l'avenir ou ne peuvent pas du tout être satisfaites).

Etape 3: présentation de l'agenda de l'atelier et définition des règles du jeu

Durée: 45 mn

Etape 1: Présentation des objectifs du forum sur le budget

Le facilitateur, dans un exposé liminaire, explique le forum sur le budget, son importance et sa finalité.

«Le forum constitue un moment privilégié d'échanges pour aider les acteurs à posséder les notions essentielles de gestion budgétaire et d'avoir une meilleure maîtrise du budget de leur collectivité. A ce titre, l'organisation de l'atelier sur le forum sur le budget vise à:

- 1- sensibiliser les acteurs des collectivités partenaires et renforcer leurs capacités sur le processus et les règles budgétaires;
- 2- aider les collectivités locales à préparer la réunion de leurs conseils consacrée aux débats sur les orientations budgétaires en vue d'une bonne préparation de leurs budgets à venir;
- 3- analyser de façon participative la situation financière de la collectivité et aider les participants à identifier et à planifier, les actions et investissements prioritaires à prendre en compte dans les budgets à venir ;
- 4- renforcer la capacité des chefs de village ou délégués de quartiers en les préparant à mieux assumer leurs rôles et responsabilités en matière de recouvrement de certains impôts et taxes (taxe rurale et impôt du minimum fiscal 4^{ème} catégorie).»

Outils: - padex portant les objectifs de l'atelier
- marqueurs

Durée: 15 mn.

Etape 2: Rapprochement entre les objectifs et les attentes et préoccupations des participants

En plénière, le facilitateur anime un échange avec les participants pour rapprocher les objectifs et les attentes et préoccupations exprimées. Les idées non prises en compte par l'atelier seront listées et des hypothèses de solutions seront émises.

Outils:
- padex sur les objectifs de l'atelier
- padex de recueil des attentes et préoccupations des participants
- marqueurs.

Durée: 15 mn

Etape 3: Présentation de l'agenda de l'atelier et définition des règles du jeu

1. Le facilitateur présente l'agenda de l'atelier. Il ouvre une concertation sur les horaires de démarrage et les pauses. Il prend note sur les modifications éventuelles apportées par les participants.
 - Session 1: Le budget
 - Séquence 1: notions essentielles sur le budget
 - Séquence 2: définition de concepts et notions de base
 - Séquence 3: principes budgétaires
 - Séquence 4: calendrier budgétaire
 - Session 2: Mobilisation des ressources
 - Séquence 1: possibilités de mobilisation des ressources financières
 - Séquence 2: rôles et responsabilités des délégués de quartier (ou chefs de village)
 - Session 3: Analyse de l'exécution du budget de l'année passée de la collectivité
 - Séquence 1: analyse des recettes
 - Séquence 2: analyse des dépenses en grandes masses.
 - Session 4: Elaboration du plan d'action
 - Séquence 1: identification des actions à entreprendre
 - Séquence 2: élaboration du plan d'action
 - Session 5: Attentes et engagements.
 - Evaluation
 - Clôture
2. Le facilitateur s'assure que les objectifs et l'agenda sont validés par tous les participants.
3. Après la présentation des objectifs et de l'agenda, en plénière, le facilitateur invite les participants à définir les règles du jeu pour un bon déroulement de l'atelier. Il note les règles sur papier padex et l'affiche pendant toute la durée de l'atelier; il demande aux participants de choisir parmi eux un gestionnaire du temps et du respect des règles retenues consensuellement.

Outils:

- padex « Agenda de l'atelier »
- padex de recueil des règles du jeu
- marqueurs

Durée: 15 mn



Session 1: Le budget

Séquence 1: Budget familial

Objectif

- identifier les recettes et dépenses
- identifier les principes budgétaires.

Etape 1: Mise en scène et exploitation d'un sketch

Le facilitateur identifie parmi les participants 3 personnes à qui il demande de jouer le sketch¹. Après la présentation du sketch, le facilitateur amène les participants à aborder les notions essentielles sur le budget en posant les question suivante et en se référant à la méthode de la discussion ciblée:

- ✓ de quoi parle t-on dans ce sketch ?
- ✓ pourquoi la tête de Ngor explose-t-elle ?
- ✓ quelles sont les ressources de Ngor ?
- ✓ quels sont les besoins de Ngor ?
- ✓ pourquoi Ngor ne peut-il pas utiliser l'argent confié à Saliou ?
- ✓ quels conseils Samba donne-t-il à son ami Ngor ?

Etape 2: identification des recettes, des dépenses et des principes généraux du budget familial

A partir de l'image d'un vieil homme soucieux (annexe 2) le facilitateur amène les participants par un jeu de questions-réponses à identifier les recettes (ce qui entre) et les dépenses (ce qui sort) et à dégager des principes généraux qui sous tendent le budget familial, notamment le principe de l'équilibre et le principe de l'annualité. Il évoque au passage les dépenses obligatoires et les dépenses facultatives sur lesquelles il reviendra ultérieurement.

Outils:

- texte du sketch;
- questions d'exploitation du sketch;
- padex de recueil des réponses des participants;
- image du vieil homme soucieux;
- padex de recueil des réponses sur les recettes et les dépenses;
- marqueurs.

Durée: 30 mn

Séquence 2: Budget de la collectivité locale

Etape 1: Parallèle entre le budget familial et le budget de la collectivité locale

Partir de l'exemple du budget de la famille et de l'image du PCR/maire en concertation avec les populations pour introduire le budget de la collectivité locale. L'objectif est de tester le niveau de connaissance des participants en matière de nomenclature et de principes budgétaires. Il s'agira:

- d'identifier les recettes et dépenses de la commune ou communauté rurale;
- amener les participants à connaître le cadre budgétaire et ses différentes parties.
- en brainstorming, le facilitateur amène les participants à dresser une liste de sources de recettes et de dépenses d'une collectivité suivant le canevas ci après:

¹ Texte du sketch en annexe 1

Sources de recettes des collectivités locales	Dépenses des collectivités locales
❖	❖
❖	❖
❖	❖
❖	❖

Le facilitateur distribue et commente la fiche d'information suivante sur les catégories de recettes des collectivités locales.

Catégories de ressources	Liste détaillée des ressources
Impôts locaux	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Impôt du minimum fiscal ◆ Contributions foncières des propriétés bâties ◆ Contributions foncières des propriétés non bâties ◆ Contributions des licences ◆ Contributions des patentes
Taxes, droits et redevances	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Taxes sur l'eau ◆ Taxes sur l'électricité consommée ◆ Taxes d'abattage ◆ Droits de fourrière ◆ Droits de place perçus dans les foires et marchés
Dotations de l'Etat	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Fonds de dotation de la décentralisation ◆ Fonds d'équipement des collectivités locales (fonds de concours)
Recettes temporaires ou accidentelles	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Dons et legs ◆ Fonds d'emprunt ◆ Fonds de concours ◆ Produits vente d'animaux et matériel mis en fourrière

- En plénière, le facilitateur présente le cadre budgétaire aux participants et ses différentes parties ont été remplies à la suite de questions- réponses animées par les facilitateurs. Des clarifications sont faites pour différencier les dépenses d'investissement et les dépenses de fonctionnement.

Le budget	
<i>Recettes</i>	<i>Dépenses</i>
Recettes ordinaires ou de fonctionnement	Dépenses de fonctionnement
Recettes extraordinaires ou d'investissement	Dépenses d'investissement

- A partir des dépenses de la collectivité locale identifiées par les participants, le facilitateur, par des questions-réponses, les amène à faire la différence entre les dépenses obligatoires et les dépenses facultatives. Il demande aux participants de citer, au niveau de chaque groupe, trois types de dépenses qu'ils pensent être obligatoires.

La fiche d'information suivante sur les dépenses obligatoires est distribuée aux participants.

Liste des dépenses obligatoires (Article 258 du Code des Collectivités Locales)

1. L'entretien de la collectivité locale (hôtel de région, mairie, maison communautaire), à l'exclusion des aménagements somptuaires, la location d'immeuble pour en tenir lieu, l'entretien des bâtiments et des propriétés de la collectivité locale.
2. Les frais de bureau, de bibliothèque et d'impression pour le service de la collectivité locale, les frais de conservation des archives, les frais d'abonnement et de conservation des journaux officiels.
3. Les frais de registres et d'imprimés de l'état-civil, les frais d'établissement de la table décennale des actes de l'état civil, les frais de fournitures de livret de famille et les indemnités versés aux officiers de l'état civil des centres secondaires.
4. Les frais de perception des taxes locales et des revenus de la collectivité locale
5. Les traitements et salaires du personnel titulaire, à l'exclusion tout personnel contractuel et journalier, les indemnités dont l'attribution est autorisée par les textes en vigueur et en faveur des fonctionnaires rétribués sur un autre budget et chargés de service local.
6. Les pensions et rentes à la charge de la collectivité locale lorsqu'elles ont été régulièrement liquidées et approuvées.
7. La clôture des cimetières, leur entretien et leur translation dans les cas déterminés par arrêté de l'autorité compétente.
8. Les frais d'établissement et de conservation des plans d'alignement et de nivellement.
9. Les prélèvements établis par les lois sur les biens et revenus de la collectivité locale.
10. L'acquittement des dettes exigibles notamment les dépenses engagées et non mandatées arrêtées conjointement à la clôture de la gestion par l'ordonnateur et le comptable de la collectivité locale, ainsi que les intérêts de la dette et les dépenses de remboursement de la dette en capital.
11. Les dépenses d'entretien et nettoyage des rues, chemins de voirie et places publiques situés sur le territoire de la collectivité locales et n'ayant pas fait l'objet d'un arrêté de classement les mettant à la charge des budgets autres que celui de la collectivité locale.
12. Les dépenses des services publics locaux légalement établis et celles à la charge des collectivités locales résultant d'un acte réglementaire.
13. Les dépenses occasionnées par l'application des articles 134 et 135 du présent code prévoyant l'exécution d'office, en cas de refus ou de négligence, de la part de l'autorité locale, des actes qui lui sont prescrits.
14. Les dépenses des services locaux de désinfection et d'hygiène dans les conditions déterminées par la réglementation en vigueur.
15. La redevance au titre de participation au fonctionnement du service national de protection contre l'incendie, dont le taux et le mode de répartition sont fixés par décret.
16. Les dépenses nécessaires à la réalisation des programmes d'investissement ou des actions de développement délibérés par le conseil et inscrits au plan de développement.
17. La participation au financement des projets locaux proposés par la collectivité locale et adoptés par le comité permanent de coordination des petites aides et des projets régionaux et locaux
18. Les remises accordées aux chefs de village, délégués de quartier et préposés des marchés locaux.

Le facilitateur commente cette liste des dépenses obligatoires et amène les participants à déduire que les autres dépenses sont facultatives.

En plénière, le facilitateur procède à la définition, de façon participative, de certains concepts et notions de base du budget tels que:

- les recouvrements;
- les réalisations;
- les prévisions;
- les équipements marchands.

Les infrastructures socio-culturelles et sanitaires

Outils: - image du PCR/maire en concertation avec les populations
- padex de recueil des réponses des participants
- padex sur les recettes et dépenses des collectivités locales
- cadre du budget
- marqueurs

Durée: 60 mn

Séquence 3: Principes budgétaires

Objectif

- amener les participants à identifier les cinq grands principes budgétaires;
- amener les participants à lier les cinq grands principes à leurs images respectives.

Démarche

- brainstorming pour lister les 5 grands principes budgétaires;
- travaux de groupes.

Etape 1: Identification des 5 grands principes

En brainstorming, le facilitateur amène les participants à lister les 5 grands principes qui sous-tendent le budget, en référence au budget familial qui avait permis d'identifier le principe de l'équilibre et le principe de l'annualité. Il demande aux participants d'identifier les autres grands principes.

Outils : - padex de recueil des réponses des participants
- marqueurs

Durée: 15 mn

Etape 2: Identification de la définition et de l'illustration des 5 grands principes

Travaux de groupe:

Les participants sont répartis en 5 groupes. L'ensemble des outils (principes, définitions, illustrations) sont distribués aux différents groupes.

La démarche suivante est clairement expliquée puis affichée avant d'entamer l'exercice de consolidation:

- étaler l'ensemble des outils sur la table;
- identifier l'ensemble des principes;
- mettre en commun chaque principe avec la définition et l'illustration correspondante;
- désigner un rapporteur.

Chaque rapporteur présente la production de son groupe.

Le facilitateur apporte les clarifications nécessaires en affichant le padex d'information suivant.

	Les grands principes budgétaires	
Libellé	Définitions	Illustrations
Unité	L'ensemble des prévisions de recettes et de dépenses doit figurer dans un seul et même document.	
Annualité	Le budget est voté pour une année. L'année budgétaire commence le 1 ^{er} janvier et se termine le 31 décembre.	
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).	
Equilibre	Le budget doit être voté en équilibre: l'ensemble des recettes doit être égal à l'ensemble des dépenses de la collectivité locale.	
Spécialité 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.	

Outils : - jeux d'illustrations et de fiches de définition des grands principes;

- marqueurs;
- padex pour chaque groupe.

Durée: 20 mn

Séquence 4: Calendrier budgétaire

Objectif

Amener les participants à reconstituer les étapes du calendrier budgétaire.

Etape 1: listing des étapes du processus budgétaire

Etape 2: classement des étapes du processus budgétaire et leur période de réalisation

Démarche

- brainstorming sur les étapes du calendrier budgétaire;
- travaux de groupe pour classer les étapes du processus d'élaboration du budget et leur période de réalisation.

Etape 1: Listing des étapes du processus budgétaire

Le facilitateur par des questions-réponses amène les participants à lister les différentes étapes du processus budgétaire.

- mettre les fiches en désordre sur le tableau bleu feutré;
- demander aux participants de choisir dans l'ordre chronologique;
- image DGL Felo sur le processus budgétaire.

Outils : padex, marqueurs.

Durée : 10 mn

Etape 2: Classement des étapes du processus budgétaire et leur période de réalisation

Le facilitateur répartit les participants en groupes et explique la démarche suivante qu'il affichera par la suite.

Démarche:

- classer de manière chronologique les différentes étapes du processus budgétaire;
- pour chaque étape, déterminer la période recommandée de réalisation;
- choisir un rapporteur;
- restitution.

Outils : - padex pour les travaux de groupe;
- padex sur la démarche;
- tableau d'affichage feutré bleu;
- image des étapes;
- étapes du processus (calendrier budgétaire);
- dates et périodes;
- marqueurs.

Durée: 15 mn

Le facilitateur apporte les clarifications nécessaires sur les différentes étapes du processus budgétaire et présente la fiche d'information suivante.

Fiche d'information

Classement des étapes		
<i>Etapes</i>	<i>Intitulés</i>	<i>Mois</i>
1	Collecte d'informations	Septembre
2	Réunion d'orientation budgétaire	Octobre
3	Elaboration du budget	Novembre
4	Vote du budget	Décembre
5	Transmission du budget au représentant de l'Etat	Décembre
6	Approbation du budget par le représentant de l'Etat	Décembre
7	Exécution du budget	De janvier à décembre
8	Comptes rendus d'exécution	Tout au long de l'année



Session 2: Mobilisation des ressources

Séquence 1: Possibilités de mobilisation des ressources financières

Objectif

Amener les participants à énumérer les différentes possibilités de mobilisation de ressources de leur collectivité locale.

Démarche

Pour aborder les possibilités de mobilisation des ressources financières dans la collectivité locale, les facilitateurs répartissent les participants en groupes en leur posant la question focale qui sera affichée.

«*Quelles sont les possibilités de mobilisation des ressources dans votre collectivité locale ?*»

La démarche pour les travaux de groupe est la suivante.

- réfléchir individuellement et retenir deux possibilités par participant;
- mettre en commun les produits de la réflexion au niveau des groupes;
- choisir 5 à 6 possibilités dans chaque groupe;
- inscrire les possibilités retenues sur feuille padex;
- choisir un rapporteur.

Outils :- padex de recueil des productions des groupes;

- padex sur la démarche des travaux de groupe;
- padex de la question focale;
- marqueurs.

Durée: 25 mn

Les productions des différents groupes sont présentées suivant le canevas suivant:

Possibilités de mobilisation
1
2
3
4
5
6

Pour chaque possibilité de ressource, les participants doivent identifier les solutions préconisées/utilisées/envisagées afin de rendre effective le recouvrement de la recette ou l'amélioration du taux de recouvrement.

Possibilité N°	
Difficultés et obstacles rencontrés	Solutions préconisées/utilisées/envisagées

Séquence 2: Rôles et responsabilités des délégués de quartier (ou chefs de village)**Objectif**

Amener les participants à systématiser les rôles et responsabilités des délégués de quartier (chef de village), les difficultés qu'ils rencontrent dans l'exercice de leur mission (particulièrement dans le recouvrement de l'impôt minimum fiscal 4^{ème} catégorie ou de la taxe rurale) et noter les solutions entreprises ou envisagées pour les surmonter.

Démarche

Travaux de groupe:

Le facilitateur répartit les participants en groupes. La démarche suivante est clairement expliquée puis affichée avant d'entamer l'exercice:

- réfléchir individuellement;
- identifier 2 rôles et responsabilités des délégués de quartier (chefs de village);
- identifier les difficultés liées à l'exercice de ces 2 rôles et responsabilités identifiées;
- mettre en commun au niveau du groupe;
- retenir 4 rôles et responsabilités les plus pertinents et les difficultés liées à ces rôles et responsabilités;
- identifier les solutions entreprises ou envisagées pour surmonter ces difficultés;
- désigner un rapporteur.

Chaque rapporteur présente la production de son groupe.

La production des participants se présente comme suit :

Rôles et responsabilités des délégués de quartier ou chefs de village	
Difficultés et contraintes rencontrées par les délégués de quartier ou chefs de village	
Solutions entreprises ou envisagées	

Le facilitateur distribue la fiche d'information suivante sur la nomination et les attributions des chefs de village (si l'atelier est fait dans une communauté rurale); il en fait le commentaire et répond aux questions éventuelles des participants.

Fiche d'information sur le chef de village: nomination et attributions

Nomination

Le chef de village est nommé par arrêté du préfet sur proposition du sous-préfet.

Le sous préfet consulte, auparavant, les chefs de carré.

L'acte pris par le sous-préfet, pour être valable, doit être approuvé par le Ministre de l'Intérieur.

Le consensus est requis en règle générale.

En l'absence de consensus, le préfet nomme un chef de village intérimaire par arrêté sur proposition du sous-préfet.

Le chef de village intérimaire est nommé pour une durée ne pouvant excéder six mois

Conditions de nomination

Pour être nommé chef de village, le candidat doit remplir les conditions suivantes:

- être citoyen sénégalais âgé de 25 ans au moins;
- être inscrit sur la liste électorale du village;
- ne pas être dans un cas quelconque d'incapacité prévu par les lois;
- résider à titre principal dans le village;
- être de bonne moralité, être physiquement apte;
- être en règle avec le paiement de la taxe rurale pour les trois dernières années précédant la désignation;
- avoir sa résidence et ses activités à titre principal dans le village.

Dossier de candidature

Le candidat aux fonctions de chef de village doit fournir un dossier complet comprenant les pièces suivantes:

- une photocopie légalisée de son certificat de nationalité;
- une photocopie légalisée de sa carte nationale d'identité;
- une photocopie légalisée de sa carte d'électeur;
- un extrait du casier judiciaire n°3 datant de moins de trois mois.

Cessation de fonction

Il est mis fin aux fonctions de chef de village dans les cas suivants:

- incapacité physique dûment constatée;
- manquements graves dans l'exercice de ses fonctions;
- changement de résidence (il doit, dans ce cas, présenter sa démission);

Si le chef de village refuse de démissionner, il est déclaré démissionnaire.

L'acte qui met fin aux fonctions de chef de village est pris par le préfet sur proposition du sous-préfet
Le remplacement du chef de village s'effectue dans les mêmes conditions que celles prévues pour sa nomination.

Attributions

Le chef de village est le représentant de l'autorité administrative dans le village.

Le chef de village est chargé de la collecte de la taxe rurale.

Il est également chargé de la collecte de tout autre impôt ou taxe affecté au budget de la communauté rurale.

Comme collecteur d'impôt et de taxe, le chef de village agit sous la responsabilité du receveur de la communauté rurale.

Sous l'autorité du sous-préfet et du président du conseil rural, le chef de village est chargé:

- du contrôle de l'exécution des lois et règlements;
- de l'application des mesures de police;
- de l'application des mesures prises par le représentant de l'Etat en vue d'assurer le bon ordre, la sécurité, la sûreté et la sécurité publique;
- des fonctions spéciales qui lui sont attribuées par les lois et règlements;
- d'apporter son concours au recensement de la population;
- de la tenue des cahiers de l'état civil;
- de participer aux actions de développement économique, social, sanitaire et de protection de l'environnement.

Outils : - padex de la démarche
- padex par groupe de travail
- marqueurs

Durée: 20 mn



Session 3: Analyse de l'exécution du budget passé de la collectivité

Séquence 1: Analyse des recettes

Objectif

Aider les participants à analyser les recettes budgétaires recouvrées dans leur collectivité locale.

Démarche

A partir de la situation des recettes du budget de l'année dernière, un agent du trésor ou le facilitateur commente les recettes recouvrées par la collectivité locale durant la période concernée.

Outils : - données financières de la collectivité;

- papier kraft;
- padex de la démarche;
- padex de recueil des recommandations;
- marqueurs.

Durée: 45mn

Le support de présentation des données est le suivant.

Rubriques	Prévisions (P)	Recouvrements (R)	Ecart (P-R)	Taux en % (P-R)/P

A la suite de l'exposé, le facilitateur amène les participants à échanger sur la situation présentée. De ces échanges, le facilitateur, de façon participative conduit les participants à faire la synthèse des analyses en vue de faire des recommandations pour ce qu'il y a lieu de faire pour accroître les possibilités de recettes de la collectivité. Ces recommandations peuvent être présentées comme suit sur padex:

N° ordre	Recommandations
1	✓
2	✓
3	✓
4	✓
	✓
n	✓

Séquence 2: Analyse des dépenses en grandes masses**Objectif**

Amener les participants à analyser les dépenses en grandes masses de leur collectivité

Démarche

A partir de la situation des dépenses du budget de l'année dernière, un agent du trésor ou le facilitateur commente les dépenses réalisées par la collectivité locale durant la période concernée. (les dépenses peuvent être présentées en grandes masses).

Outils: - données financières de la collectivité
 - papier Kraft
 - padex de la démarche
 - padex de recueil des recommandations
 - marqueurs

Durée: 30 mn

Le support de présentation des données est le suivant.

Libellé	Prévisions (P)	Réalisations (R)	Ecart (P-R)	Taux de réalisation (P-R)/P %
Dépenses totales				
Dépenses de fonctionnement				
Dépenses d'investissement				

Les facilitateurs aident les participants, en plénière, à analyser le tableau des dépenses pour formuler des recommandations pour le prochain budget. Ces recommandations peuvent être recueillies sur le padex suivant :

N° ordre	Recommandations
1	✓
2	✓
3	✓
4	✓
.	✓
n	✓



Session 4: Elaboration du plan d'action**Séquence 1: Identification des actions à entreprendre****Objectif :**

Amener les participants à identifier des actions à entreprendre pour une mobilisation des ressources dans la collectivité à partir de la question focale : « Quelles sont les actions à entreprendre afin de mobiliser les ressources et réaliser les dépenses de votre collectivité ? ».

Démarche

- répartir les participants en groupes;
- à partir du tableau de synthèse des analyses du budget, des possibilités de mobilisation dégagées par les groupes de travail et de l'analyse rôles et responsabilités des délégués de quartier (chefs de village), identifier un élément de synthèse par groupe;
- pour chaque élément de synthèse, définir au plus trois actions à entreprendre;
- désigner un rapporteur.

Outils:- padex, marqueurs;

- padex de la question focale;
- padex de restitution des groupes.

Durée: 30 mn

- En plénière, les participants procèdent à la priorisation des éléments de synthèse suivant les critères ci-après.
 1. réaliste
 2. réalisable dans les trois ans
 3. présentant un intérêt général.

Outils: - pastilles ou marqueurs de couleurs différentes

- padex de restitution des groupes

Durée: 15 mn

Les résultats de cet exercice se présentent suivant le tableau dont le modèle suit:

Possibilités de mobilisation de ressources financières	Actions à entreprendre
	<ul style="list-style-type: none"> • • •
	<ul style="list-style-type: none"> • • •
	<ul style="list-style-type: none"> • • •
	<ul style="list-style-type: none"> • • •

Séquence 2: Elaboration du plan d'actions**Objectif**

Elaborer un plan d'action de mobilisation des ressources financières de la collectivité locale

Démarche

- les participants sont répartis en groupes;
- chaque groupe identifie trois actions à inscrire sur trois fiches de même couleur;
- utiliser des fiches de couleurs différentes pour inscrire pour chacune des actions, les acteurs, les responsables, la période, les partenaires, le lieu;
- choisir un rapporteur;
- restitution.

Outils : - fiches de couleurs différentes, marqueurs;

- padex de la démarche;
- padex de restitution des groupes.

Durée: 25 mn

Le plan d'action de mobilisation des ressources de la collectivité locale se présente comme suit.

Possibilités	Actions	Acteurs	Responsables	Période	Lieu	Partenaires



Session 5: Attentes et engagements**Objectif:**

amener les catégories d'acteurs participants à émettre des attentes à leurs vis à vis à partir de la question focale: « *Quelles sont les actions que vous attendez des autres acteurs participants à l'atelier ?* ».

Démarche

- répartir les participants en groupes homogènes;
- chaque groupe doit exprimer ses attentes vis à vis des autres groupes présents.
- à partir des attentes exprimées, le groupe prend des engagements;
- chaque groupe désigne un rapporteur;
- restitution des travaux en duo (les deux rapporteurs se présentent face à face)
- le premier rapporteur présente les attentes de son groupe;
- le deuxième rapporteur décline les engagements de son groupe vis à vis des attentes exprimées par le premier groupe.

Outils: padex, marqueurs.

Durée: 30 mn

Les résultats de cet exercice se présentent comme suit :

Attentes de l'administration	Engagements des conseillers

Attentes des conseillers	Engagements de l'administration

Attentes des populations	Engagements des conseillers

Attentes des conseillers	Engagements de la population



Evaluation

Avant de procéder à la clôture du forum, les facilitateurs remettent aux participants des fiches d'évaluation contenant des questions auxquelles ils devront répondre. Les fiches seront ramassées pour une exploitation ultérieure.

Clôture

La cérémonie de clôture met l'accent sur les enseignements tirés de l'atelier et les recommandations à faire à l'endroit des participants. A la suite du représentant de DGL Felo, les autorités locales et/ou administratives procèdent à la clôture officielle de l'atelier.

Annexe 1: Texte du sketch

Le sketch met en relation Ngor, un fonctionnaire à la retraite qui est retourné au bercail, son fils aîné Abdou vivant en Italie, son ami d'enfance Samba, et Thierno, un ancien collègue de Ngor. Tout ceci se passe dans un contexte d'après hivernage, où les récoltes n'ont pas été bonnes dans leur terroir.

Thierno: Bonjour, Ngor, je te vois très pensif ce matin !!! Qu'est-ce qui se passe ?

Ngor: Thierno, j'ai la tête qui explose. Hier seulement j'ai reçu une lettre de notre fils aîné Abdou qui m'annonce sa ferme intention de prendre une femme cette année.

Thierno: Ngor, pourquoi en faire un problème ? Cela est une bonne nouvelle ! Les jeunes expatriés ne prennent pas de pareille décision sans être prêts financièrement. Abdou est maintenant majeur et il lui faut une femme !!!

Ngor: Tu as raison, Thierno. Abdou a même envoyé la somme de 500.000 F pour l'organisation du mariage et 200.000 F à son oncle Saliou pour qu'il lui cherche un terrain à usage d'habitation en ville. J'ai le plaisir de t'annoncer que notre ami Samba est choisi par la famille pour être le parrain de Abdou

Samba: Ce jour là est réellement mon jour. Je n'ai jamais eu l'opportunité de jouer le rôle de parrain. Mais, comme Thierno l'a dit, je ne vois pas pourquoi ta tête explose.

Ngor: Je crois que vous ne me comprenez pas. Ma préoccupation n'est pas le mariage. Avec ce mauvais hivernage, comment pourrais-je faire face aux besoins de nourriture et de santé des membres de la famille, et assurer les frais de scolarité des enfants, les cotisations pour la dahira, pour ne citer que cela ?

Samba: Et ta pension ?

Ngor: Ma pension n'a jamais pu couvrir la moitié des besoins alimentaires. C'est Abdou qui m'aidait de façon considérable pour couvrir les dépenses de l'année. Dans sa lettre, il m'a précisé qu'après le mariage, il ne m'enverra que 20.000 F par mois et il se consacrera plus à compléter son capital pour construire sa maison.

Thierno: Mon cher ami, je pense que face à ta situation critique, tu peux demander à Saliou, les 200.000 F destinés à l'achat du terrain de Abdou, que tu pourrais restituer quand ta situation va s'améliorer.

Samba: Il n'est pas question. L'argent de Abdou ne financera pas ton ménage, d'autant plus qu'il n'a pas donné son autorisation pour cet usage. D'ailleurs, il t'a toujours donné de l'argent pour t'aider.

Thierno: Du calme !! Du calme !!! Samba. Je ne dis pas qu'il aille demander cet argent à Saliou sans l'avis de Abdou.

Ngor: Dans tous les cas, je vous dis que les dépenses de mon ménage sont supérieures à mes revenus.

Samba: Mon cher ami, def loman, wakh loman bo tédé nélew. Ce que je conseille de faire c'est :

Premièrement, de limiter tes dépenses à tes revenus; deuxièmement, c'est prendre en charge tes dépenses pour lesquelles tu ne peux pas te dérober comme la nourriture et la santé.

Liste des documents à préparer, à photocopier et à distribuer

- Fiche d'information sur les catégories de recettes des collectivités locales.
- Liste des dépenses obligatoires
- Principes budgétaires
- Processus budgétaire (image DGL Felo)
- Fiche d'information sur la nomination et les attributions des chefs de village (ou délégué de quartier) .

Outils et support d'animation

Protocole

- Padex des objectifs, marqueurs

Attentes et préoccupations des participants

- Padex des attentes, marqueurs

Agenda et règles du jeu

- Padex agenda

- Padex règles du jeu

Budget familial

- Texte du sketch (annexe)

- Question d'exploitation

- Padex des réponses aux questions d'exploitation

- Image du vieil homme soucieux (annexe 2)

- Padex réponses sur les recettes et dépenses

- Marqueurs

Budget de la CL

- Image du PCR/mairie en concertation avec les populations (annexe 3)

- Padex de recueil des réponses des participants

- Padex sur les recettes et dépenses des CL

- Cadre du budget

- Marqueurs

Principes budgétaires

- Padex de recueil des réponses

- Marqueurs

- Padex de classification

- Padex pour chaque groupe

- Jeux d'illustrations

- Fiches de définition des 5 grands principes

Calendrier budgétaire

- Padex de recueil des réponses

- Marqueurs

- Image DGL Felo sur le processus budgétaire

- Date et périodes

- Tableau d'affichage bleu

- Padex pour chaque groupe

- Padex pour la démarche

Possibilité de mobilisation des ressources financières

- Padex « question focale »

- Padex « démarche »

- Padex par groupe

- Marqueurs

Rôles et responsables DQ et CV

- Padex démarche

- Padex par groupe

- Marqueurs

Analyse des recettes/dépenses

Données financières de la CL
Padex « démarche »
Papier kraft
Marqueurs
Padex de recueil des recommandations

Identification des actions à entreprendre

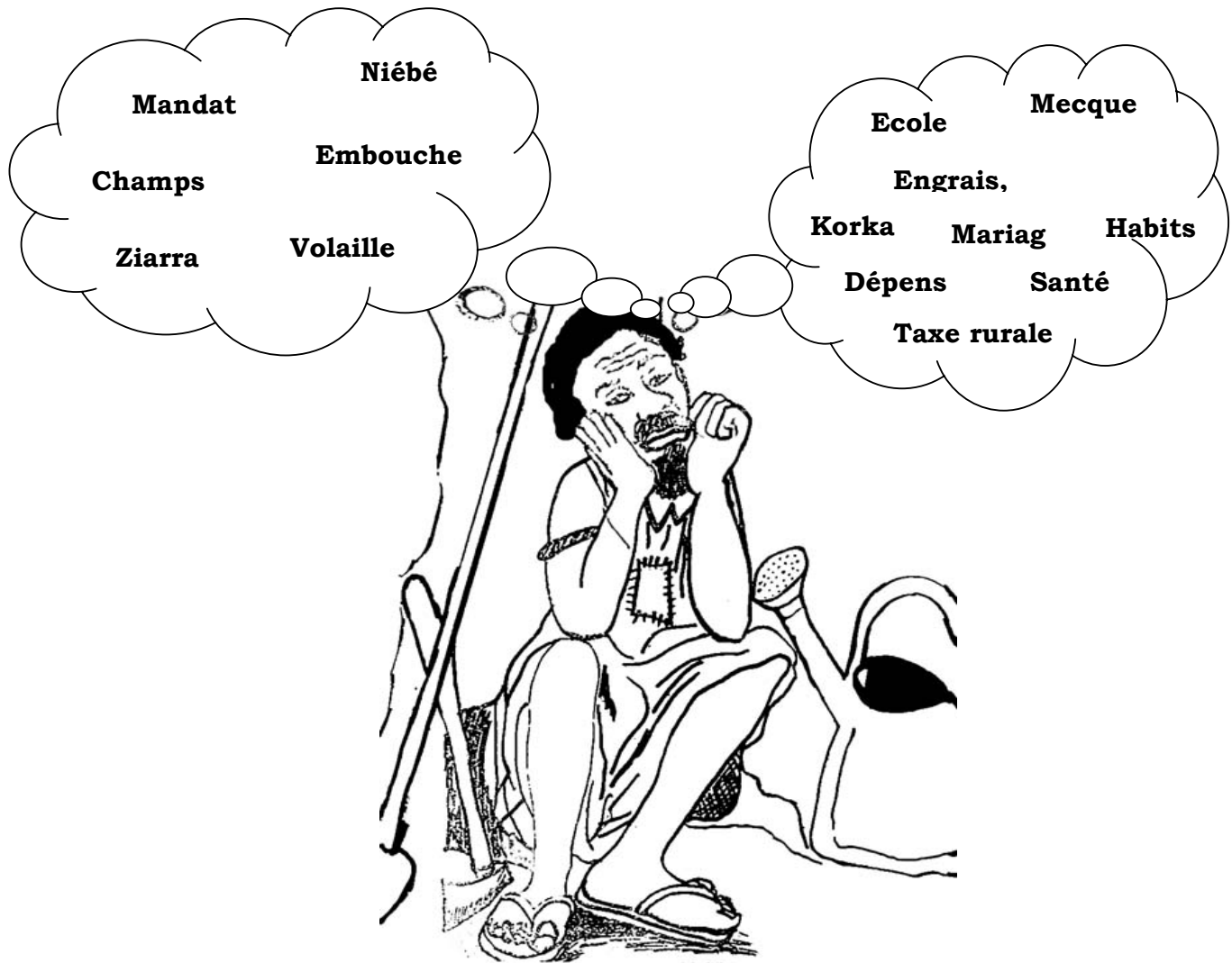
Padex « question focale »
Marqueurs
Padex de restitution des groupes
Pastilles en marqueurs de couleurs différentes

Elaboration du plan d'action

Padex de restitution des groupes
Padex « démarche »
Marqueurs

Attentes et engagements

Padex « question focale »
Padex « démarche »
Marqueurs



Baye