



République du Sénégal

Un Peuple – Un But – Une Foi

MINISTÈRE DE LA DECENTRALISATION
ET DES COLLECTIVITES LOCALES

Direction d'Appui
au Développement
Local (D.A.D.L.)



GUIDE DE PLANIFICATION PARTICIPATIVE LOCALE 2011

Sommaire

Présentation du guide illustré sur les cadres de concertation	4
Pourquoi un guide illustré sur les cadres de concertation ? (Contexte et justification)...	6
Un guide illustre sur les cadres de concertation : pour quoi faire ? (Objectifs).....	7
Méthodologie d'élaboration du guide (comment le guide a été produit ?).....	8
Vue d'ensemble du guide.....	9
Première partie : La concertation : de quoi parlons-nous ?	11
Fiche 1 : Qu'est-ce que la concertation ?.....	11
Fiche 2 : Quels sont les enjeux de la concertation ?.....	14
Fiche 2 bis : Quels sont les enjeux de la concertation ?.....	15
Fiche 3 : Quels sont les fondements de la concertation multi-acteurs ?.....	15
Fiche 4 : Qu'est-ce qu'un cadre de concertation ?.....	15
Fiche 5 : Quelle est la typologie des cadres de concertation ?.....	16
Deuxième partie : Les cadres et mécanismes de concertation institués dans le schéma de la décentralisation	17
Fiche 6 : Quels sont les cadres de concertation multi-acteurs institués ?.....	17
Fiche 7 : Quels sont les cadres de concertation multi-territoires institués ?.....	19
Troisième partie : ingénierie-type des cadres de concertation	19
Fiche 8 : Quelles sont les missions générales des cadres de concertation ?.....	21
Fiche 9 : Pourquoi les cadres de concertation aux échelles communale et communautaire ?.....	23
Fiche 11 : Quelle structuration territoriale pour les cadres de concertation ?.....	25
Fiche 12 : Quelle structuration institutionnelle pour les cadres de concertation ?.....	28
Fiche 13 : Quelles modalités de fonctionnement pour les cadres de concertation ?..	28
Fiche 14 : Quelles ressources pour les cadres de concertation ?.....	31
Fiche 15 : Quelle articulation entre cadres de concertation à base territoriale et cadres de concertation à base thématique ?.....	32

Quatrième partie : De quelques développements sur l'organisation et le fonctionnement des cadres de concertation	33
Fiche 16 : Composition et rôles des membres du bureau des cadres de concertation à l'échelle de base.....	34
Fiche 17 : Composition et rôles des membres du bureau des cadres de concertation à l'échelle intermédiaire.....	35
Fiche 18 : Composition et rôles des membres des cadres de concertation à l'échelle globale.....	36
Fiche 19 : composition et rôles des membres des cadres de concertation à base thématique.....	37

AVANT-PROPOS

Un développement local durable suppose au préalable la participation des populations bénéficiaires à tout le processus de formulation et d'appropriation dans le cadre d'une dynamique collective de transformation positive de leur milieu. De nature inclusive, la concertation de tous les acteurs pour en cerner l'objectif, les règles et la stratégie à mettre en place doit donc être à la base de toute action de développement. Mais la problématique de la concertation multi acteurs est diversement vécue; elle peut s'organiser autour d'une même thématique avec différents acteurs autour de leurs préoccupations spécifiques ou entre collectivités territoriales ayant les mêmes objectifs de développement. C'est dire que les mécanismes de la « gouvernance concertée » dans le cadre de la décentralisation et du développement local sont variés et complexes. A cet égard, les cadres de concertation institutionnels que sont les groupements d'intérêt Communautaire (GIC), les conférences régionales d'harmonisation, ou les ententes régionales peuvent être cités en exemple. Ainsi comme actrices institutionnelles, les collectivités locales se retrouvent dans un cadre légal avec des pouvoirs et des responsabilités fixés par la loi. Naturellement, elles doivent gagner la légitimité et la confiance des acteurs et bénéficiaires. Dès lors l'identification de pistes de collaboration efficaces et de pratiques de bonne gouvernance locale s'avère importante pour assurer la confiance et la solidarité entre acteurs. C'est là tout le sens qu'il faut donner aux cadres de concertation, surtout à la base, dans les processus d'élaboration des projets publics de développement et dans leur mise en œuvre.

Sur le terrain il est noté l'existence de beaucoup de structures dans ce sens et dans divers domaines au gré des partenaires, des ONG, et des OCB. Des fois il n'ya même pas de concertation. Aussi l'absence de consécration juridique et d'approche institutionnelle de ces cadres est-elle préjudiciable à une claire définition de leur posture et de leur rôle. Cette situation fait naître des difficultés à s'accorder sur les modalités pour asseoir les mécanismes de concertation eu égard à la diversité des acteurs et à la multiplicité des interventions.

Le présent guide a l'avantage, non seulement, de mettre en évidence l'intérêt de la concertation inclusive, mais aussi la typologie des cadres selon la thématique, les catégories d'acteurs et les échelles territoriales concernées. En outre, il présente le canevas harmonisé des cadres de concertation à suivre pour mettre à profit les avantages de la coopération qui est au cœur du développement local. Enfin l'illustration par des dessins colorés a agrémenté le document pour lui donner plus de relief facilitant ainsi la consultation et l'appropriation.

J'invite en conséquence les différents acteurs du développement local à institutionnaliser les concertations lors de l'élaboration de leur projet et programmes de développement à la base et d'en faire un principe de gouvernance locale. Le guide ainsi disponible est le référentiel, à cet effet, pour tous les acteurs et partenaires du développement local.

A l'épreuve du terrain, et de par son caractère flexible et dynamique, nous restons ouverts aux suggestions afin de faire de ce document un outil d'information et d'harmonisation chaque jour opérationnel.

La Direction d'Appui au Développement local remercie alors Monsieur le Ministre en charge de la Décentralisation et des Collectivités locales de par ses orientations et de son appui, et tous ceux qui ont participé à l'élaboration de ce guide, les services techniques déconcentrés, le groupe thématique, le consultant et le Programme national de Développement local (PNDL) qui en a assuré le financement.

Adama DIOUF

Directeur de l'Appui au Développement local

MOT DU SECRÉTAIRE EXÉCUTIF DU PNDL

Les politiques de décentralisation reposent sur une large concertation entre acteurs. Le défi se situe donc dans la capacité des acteurs de la gouvernance, notamment locaux, à faciliter le dialogue au niveau des espaces de concertation suffisamment représentatifs. Dans ce cas de figure, les modes de régulation et de rationalisation des cadres de concertation se posent avec acuité.

En réalité, les cadres de dialogue et de croisement des points de vue doivent être capables de prendre en compte la diversité des intérêts, entre les membres de la communauté locale et entre les différents niveaux de territoire (local, régional, national, etc.), et de construire, par des processus délibératifs légitimes, des réponses conformes aux valeurs partagées.

Mais ce souci de gérer avec efficacité les cadres de concertation doit être nécessairement en écho avec une égale exigence de construction collective d'un système de valeurs, de structures et de modes de faire fondés sur les principes d'équité, d'éthique, d'inclusivité et de responsabilité. Ces soubassements posent globalement une problématique de «gouvernance des services publics de base». Laquelle problématique peut être légitimement débattue dans les cadres de concertation, au niveau communautaire.

L'accès aux informations, pour être efficace et inclusif, doit ainsi reposer sur des modes de régulation capables de concilier l'unité et la diversité, d'articuler les différents échelons de territoire. Pour autant, en dépit de la vision idéale qui en est faite, le local ne constitue pas de facto un niveau de gouvernance simple, facilement maîtrisable et systématiquement efficace.

Du fait des alliances ou des conflits d'intérêts complexes qui entrent en jeu, il en résulte que plusieurs problèmes ont une ampleur ou une portée qui vont bien au delà de l'échelle locale ; l'importance des moyens (financiers ou humains) à mettre en œuvre pour y répondre exige souvent une intervention à une échelle plus vaste. D'où, tout l'intérêt relatif à la mise en place d'un guide devant faciliter l'harmonisation et la rationalisation des cadres de concertation. Le PNDL y a souscrit et la Direction de l'Appui au Développement Local (DADL), en sa qualité d'Agence d'exécution a matérialisé cette volonté.

C'est le lieu de le constater, pour m'en réjouir, la collaboration fructueuse de tous ceux qui, de près ou de loin, ont participé à l'avènement de cet important outil de promotion de cadres de concertation efficace et pertinent.

Je vous souhaite, pour terminer mon propos, une exploitation judicieuse du présent guide.

Samba GUEYE

Secrétaire Exécutif PNDL

POURQUOI UN GUIDE ILLUSTRÉ SUR LES CADRES DE CONCERTATION ?

Contexte et justification

Depuis les années 90, les conceptions et les stratégies de développement ont considérablement évolué dans le monde. Globalement, ces nouvelles conceptions et stratégies resituent les problématiques de développement dans **des liens d'interdépendance et de coopération de plus en plus complexes, entre territoires, et entre acteurs, à toutes les échelles**. Elles établissent un lien direct entre gouvernance et développement.

L'Etat central n'est alors plus perçu comme le seul acteur de changement. Garant immuable de la stabilité et de la prospérité de la nation. Il doit aujourd'hui coopérer avec d'autres acteurs qui émergent, et qui s'affirment chaque jour davantage dans la définition et dans la mise en œuvre de politiques publiques. Au côté de l'Etat, se distinguent les collectivités locales, la société civile, le secteur privé, les partenaires extérieurs.

Ces liens d'interdépendances et de coopération s'expriment notamment dans **l'approche territoriale qui place la coopération au cœur du développement** ; la coopération de l'ensemble des catégories d'acteurs, entre les différents niveaux territoriaux, et dans les divers secteurs.

Elles définissent **l'échelle locale comme le niveau stratégique pour fonder et relier dans le temps et dans l'espace les sociétés humaines, les systèmes productifs et l'environnement**.

Le Sénégal s'est inscrit dans cette vision. Convaincu des vertus de la démocratie participative, des opportunités du développement endogène, et conscient des défis environnementaux actuels, l'Etat tente de renforcer chaque jour davantage un processus séculaire et irréversible de décentralisation, de gouvernance et développement local.

Ce processus appelle toutefois **une gestion cohérente de la diversité des acteurs et de la pluralité des interventions**. Dans ce sens, la participation de tous à la gestion des affaires publiques a été posée comme modalité. Des cadres de concertation ont été pensés et éprouvés comme espace d'inclusion et de dialogue de l'ensemble des catégories d'acteurs pour une contribution active au développement local.

Si la pratique a confirmé toute la pertinence et l'intérêt de ces cadres de concertation, elle n'en révèle pas moins des contraintes d'ordre stratégique, opérationnel et institutionnel. Ces contraintes, conjuguées à d'autres limites, témoignent aujourd'hui encore des difficultés à assurer une participation effective et **une véritable concertation à hauteur des enjeux du développement local**.

C'est pourquoi, la Direction d'appui au développement local (DADL) conformément à sa mission multidimensionnelle d'appui-conseil aux populations dans tous les domaines touchant au développement économique et social à la base a réalisé une étude pour cerner et analyser les réalités et expériences de cadres de concertation existants, et pour définir des propositions consensuelles d'harmonisation et de renforcement de ces espaces.

Au terme de cette réflexion qui a permis de repenser les cadres de concertation pour leur parfaite adéquation avec la planification participative locale, la DADL a élaboré le présent guide illustré pour exposer et partager avec l'ensemble des catégories d'acteurs et des populations les repères et les références de la concertation multi-acteurs et multi-échelles.

UN GUIDE ILLUSTRÉ SUR LES CADRES DE CONCERTATION : POUR QUOI FAIRE ? (OBJECTIFS)

Ce guide a été conçu à la suite d'une réflexion inclusive dont l'objet était de contribuer à rationaliser, à renforcer et à institutionnaliser les cadres de concertation. Ces échanges ont généré une analyse collective qui a permis à l'ensemble des catégories d'acteurs de s'accorder sur le sens, sur les orientations et sur les modalités pratiques de la concertation dont ce guide est un document de synthèse et un support de vulgarisation.

Dans son contenu, le présent guide expose et illustre les principales idées de cette analyse collective. Il se veut, en conséquence, un document de référence dans le domaine de la concertation entre acteurs, et entre territoires. En tant que tel, il se présente comme :

- **Un outil d'information** livre des connaissances pertinentes sur le cadre théorique, mais aussi sur les fondements, sur l'organisation et sur la conduite de la concertation ;
- **Un outil d'harmonisation** qui rapproche les perceptions et les pratiques des acteurs, et qui rationalise les espaces et les modalités de concertation ;
- **Un outil didactique accessible** qui éclaire les acteurs, leur facilite la compréhension et les accompagne au quotidien dans l'apprentissage collectif de la concertation ;
- **Un outil opérationnel** qui donne à tous les acteurs des repères et des indications pratiques pour conduire, pour s'impliquer et pour réussir la concertation.

MÉTHODOLOGIE D'ÉLABORATION DU GUIDE (COMMENT LE GUIDE A ÉTÉ PRODUIT)

La démarche méthodologique a été fondamentalement assise sur une capitalisation d'expériences, selon une approche participative et inclusive. Pour parvenir à un guide illustré pertinent et consensuel, la méthode a consisté à :

- capturer la diversité des expériences de cadre de concertation tant au plan géographique, territorial que thématique ;
- mobiliser le maximum d'acteurs possible, et saisir la diversité des positionnements et des analyses ;
- organiser le dialogue autour de cette diversité pour construire des consensus forts sur les connaissances générées.
- Cette démarche méthodologique a été satisfaite à travers, notamment :
 - la revue et l'exploitation documentaires qui ont permis de recueillir et d'analyser les données et les informations pertinentes sur les cadres de concertation en général ;
 - les interviews d'acteurs qui ont constitué l'une des sources d'information et de jugement prépondérante. Ils ont été l'occasion de tirer les principaux enseignements des expériences de cadres de concertation ;

Les groupes de discussion (focus group) qui ont également été un outil de collecte d'informations qualitatives. Ils ont permis de dégager des consensus, et de marquer l'adhésion des différentes catégories d'acteurs tout au long du processus.

VUE D'ENSEMBLE DU GUIDE

Les conceptions et stratégies de développement se caractérisent aujourd'hui par l'affirmation d'un certain nombre de principes dont l'inclusion de l'ensemble des catégories d'acteurs et la valorisation de leurs initiatives respectives. Or, dans un tel contexte, marqué par une diversité d'acteurs tous légitimes à agir sur des préoccupations communes, la tentation peut être grande pour chacun de s'impliquer dans la gestion des affaires publiques selon ses perceptions, ses intérêts exclusifs, et ses objectifs immédiats.

C'est pourquoi, tout en reconnaissant la pluralité des acteurs, en libérant les énergies, en promouvant les initiatives, les nouvelles conceptions et stratégies de développement ne peuvent manquer de s'intéresser aux synergies nécessaires et aux inévitables articulations. Elles appellent une gestion cohérente de la diversité des acteurs et de la pluralité des interventions. Par conséquent elles commandent de s'intéresser particulièrement à la qualité des relations formelles et informelles qui se nouent entre acteurs sur chaque territoire, mais aussi entre les différents territoires.

L'élaboration du guide illustré s'inscrit dans cette perspective, et cherche fondamentalement à éclairer, à organiser et à ancrer la concertation multi-acteurs dans les modes de gouvernance et dans les processus de développement territorial.

Il importe, à cet effet, de donner un sens collectif à la concertation, de motiver l'engagement de chaque acteur, et de fournir à tous des repères pour l'action.

Dans ce sens, la réflexion inclusive et l'analyse collective des expériences de cadres de concertation ont permis de définir des contenus partagés, de s'accorder sur des propositions institutionnelles, et de valider des outils et méthode d'intelligence collective.

Le guide illustré présente ces différents résultats.

- Une première partie est consacrée à la clarification conceptuelle. Elle expose la notion, le sens, les enjeux et les fondements de la concertation. Il s'agit alors de favoriser une compréhension partagée du concept, et au-delà, des différents principes qui jalonnent les processus inclusifs et coopératifs de la gouvernance et du développement.
- Une deuxième partie présente les cadres et mécanismes de concertation institués dans le schéma de la décentralisation. Elle permet de cerner et de saisir les opportunités de coopération entre acteurs et entre territoires, au terme notamment des textes législatifs et réglementaires de la dernière grande réforme de décentralisation de 1996.
- Une troisième partie développe une ingénierie-type des cadres de concertation. Elle suggère des voies de renforcement et d'amélioration du cadre institutionnel de la concertation, avec des propositions de pérennisation et d'opérationnalisation continue des cadres de concertation. A cet effet, de nouvelles modalités d'organisation, de fonctionnement et de mise en cohérence sont imaginées.
- Une quatrième partie consacre quelques développements sur certains aspects essentiels de l'organisation et du fonctionnement des cadres de concertation. Ils peuvent être retenus comme des propositions, qui pourraient structurer les statuts et le règlement intérieur des cadres de concertation.

PREMIÈRE PARTIE

La concertation, de quoi parlons-nous ?

FICHE 1 : QU'EST CE QUE LA CONCERTATION ?

Ce qu'il faut retenir

La concertation consiste pour différentes catégories d'acteurs d'être ensemble, dans un processus de travail collectif, d'organiser des échanges, même contradictoires, pour se projeter collectivement, et parvenir à des décisions et à une action publique qui conviennent à tous et à chacun.

Elle s'attache donc à la contribution de tous les acteurs, tout en poursuivant la construction de consensus autour d'une vision et de valeurs partagées, autour de projets collectifs.

Ce qu'il faut savoir

La concertation se distingue de certains concepts auxquels elle est pourtant liée, notamment :

- La participation est le fait pour toute personne « de prendre part à la direction des affaires publiques de son pays, soit directement, soit par l'intermédiaire de représentants librement choisis ». C'est un droit humain institué par la déclaration universelle des droits de l'homme de 1948.
- L'imprécision, et donc les conceptions divergentes, de la notion de participation est à la mesure de la généralité de son énoncé. La participation a donc besoin d'être soutenue, accompagnée et rationalisée par la concertation.
- La consultation est une procédure par laquelle les décideurs recueillent l'avis et les préoccupations de tout ou partie de la population. Elle est également une opportunité de communication et d'information mutuelle entre les décideurs et les cibles. En tant qu'outil d'aide à la décision, elle suppose un travail d'analyse de la part du seul décideur.
- Les modalités de la consultation en font le palier inférieur de la participation des citoyens et des acteurs dans la mesure où elles n'organisent pas le dialogue entre tous.
- Le partenariat est une relation dans laquelle des acteurs s'unissent, selon diverses modalités, pour réaliser ensemble des activités essentielles pour l'épanouissement et le bien-être des populations. Au-delà des arrangements opérationnels, le partenariat est un processus dynamique d'accompagnement réciproque entre acteurs qui partagent une vision et des valeurs.

FICHE 2 : QUELS SONT LES ENJEUX DE LA CONCERTATION ?

Ce qu'il faut retenir

La concertation répond à un enjeu de gouvernance.

Par sa capacité à réunir divers acteurs et à les transformer en un « acteur collectif », elle est la voie pour fonder, renforcer et réguler le « vivre ensemble ». Par un dialogue permanent entre toutes les catégories d'acteurs, elle permet de :

Renforcer la cohésion sociale et culturelle sur un territoire en favorisant la connaissance et la reconnaissance mutuelle entre différentes composantes de la population ;

Garantir et préserver l'intérêt général en promouvant des processus de délibération qui aboutissent à des choix collectifs informés et adaptés aux spécificités ;

Développer une approche intégrée des problématiques, donc, une action publique pertinente, qui permet de cerner et d'assumer les interdépendances entre acteurs, entre secteurs et entre territoires ;

Renforcer la légitimité des institutions en les rapprochant des dynamiques réelles, et en améliorant leur capacité de réponse aux besoins matériels et immatériels des populations.

Ce qu'il faut savoir

La gouvernance s'entend ici comme l'ensemble des processus mis en œuvre pour gérer les interfaces entre les acteurs, les territoires, les ressources, dans leurs dimensions à la fois politique, économique, sociale et environnementale.

Elle invite particulièrement à relier des réalités multiples qui fondent la diversité et la complexité des territoires. Il faut alors :

- articuler les différentes échelles territoriales : les territoires sont imbriqués. C'est pourquoi, il faut développer une approche intégrée des différents espaces territoriaux à travers leur articulation horizontale et/ou transversale ;
- décloisonner les différentes catégories d'acteurs : les fonctions et les compétences des acteurs sont liées. Dès lors, il faut articuler les responsabilités des divers acteurs aux différents niveaux territoriaux ;
- construire des projets collectifs multi-acteurs et multi-territoires : les résultats des différentes interventions des acteurs et des projets des territoires sont interdépendants. Dès lors, le développement ne peut être porté isolément par une catégorie d'acteurs, ou réalisé dans les limites étroites d'un territoire donné.

FICHE 2 BIS : QUELS SONT LES ENJEUX DE LA CONCERTATION ?

Ce qu'il faut retenir

La concertation répond à un enjeu de développement.

Par sa vertu à fonder la conception et la concrétisation d'une vision globale des changements voulus, négociés et acceptés par tous dans l'intérêt de chacun, la concertation est la principale source de progrès socio-économique des territoires. Elle permet de répondre à des préoccupations majeures, notamment :

- capturer et mobiliser la diversité des acteurs et des ressources en créant ainsi une richesse considérable en termes de pensées et de moyens d'actions ;
- organiser et impulser une dynamique collective de transformation positive des sociétés humaines et des territoires en gérant la cohérence des interventions et la mutualisation des capacités et des ressources de tous ordres ;
- accroître la pertinence, l'efficacité et l'efficience de l'action publique en organisant une distribution et une clarification des rôles et responsabilités, et une allocation rationnelle des ressources ;
- construire une perspective de développement durable dont le projet avec l'Homme au centre met inévitablement en dialogue les différentes catégories d'acteurs autour de l'équilibre entre l'équité sociale, l'efficacité économique et la protection de l'environnement.

Ce qu'il faut savoir

La capacité à se concerter est une des ressources fondamentales des sociétés et des territoires, et en fin de compte, une des conditions essentielles de leur développement.

En organisant un regard croisé de l'ensemble des acteurs sur le territoire et entre territoires, en valorisant leurs savoirs et savoir-faire, en mutualisant leurs ressources diverses, la concertation génère assurément de la plus-value pour les processus de développement.

Ce qu'il faut en conclure

Des acteurs qui se concertent, c'est une action publique plus pertinente et plus performante, c'est un vivre ensemble qui s'améliore et qui se consolide, et c'est donc des territoires qui se transforment et se développent !

FICHE 3 : QUELS SONT LES FONDEMENTS DE LA CONCERTATION MULTI-ACTEURS ?

Ce qu'il faut retenir

Comme les autres concepts afférents à l'inclusion et à la coopération de l'ensemble des catégories d'acteurs, la concertation multi-acteurs est instituée par l'article 3 du code des collectivités locales. Dans la perspective d'une meilleure harmonie du développement local, cette disposition législative :

- pose la responsabilité première des collectivités locales dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques de développement local ;
- prévoit la possibilité, que les collectivités locales, le cas échéant, associent en partenariat les mouvements associatifs et les groupements à caractère communautaire à la réalisation des projets de développement économique, éducatif, social et culturel ;
- confère à toute personne physique ou morale le pouvoir d'initiative et de proposition relativement à l'impulsion du développement économique et social, à l'amélioration du fonctionnement des institutions ;
- aménage diverses modalités d'accès à l'information pour tout habitant ou contribuable d'une collectivité locale.

De façon spécifique d'autres dispositions réglementaires renvoient expressément à la coopération multi-acteurs. Il s'agit en l'occurrence de :

- L'article 3 du décret n° 96-1134 du 27 décembre 1996 qui énonce que les collectivités locales « suscitent la participation de tous les acteurs » en matière d'environnement et de gestion des ressources naturelles
- Les articles 14 et 40 du décret n° 96-1134 du 27 décembre 1996 qui introduit la possibilité pour la région et la communauté rurale de mettre en place des « cadres de concertation » sur la gestion des ressources naturelles et la protection de l'environnement.

Ce qu'il faut savoir

En dépit de rares évocations explicites, la concertation est omniprésente dans l'esprit des textes. Elle est, tout naturellement, la matrice des politiques de décentralisation et de développement local.

FICHE 3 BIS : QUELS SONT LES FONDEMENTS DE LA CONCERTATION MULTI-ACTEURS ?

Ce qu'il faut retenir

La concertation entre territoires, entre collectivités territoriales, est consacrée par le chapitre III du Code des collectivités locales qui, tout en affirmant leur libre administration, dispose que les collectivités locales peuvent :

- entreprendre des actions de coopération entre elles, selon l'article 14 ;
- entreprendre avec l'Etat la réalisation de programmes d'intérêt commun, au terme de l'article 15 ;
- entreprendre des actions de coopération ... avec des collectivités locales de pays étrangers sur la base de l'article 17 ;

Ce qu'il faut savoir

Malgré l'évocation des principes de liberté et de proximité, ou encore la référence à des autorités décentralisées proches des citoyens, la réforme de 1996 s'est davantage appesantie sur la coopération et à la solidarité entre les institutions publiques.

L'on pouvait logiquement attendre de ce chapitre qu'il développe également la coopération et la solidarité multi-acteurs.

FICHE 4 : QU'EST-CE QU'UN CADRE DE CONCERTATION ?

Ce qu'il faut retenir

Incubateur et catalyseur d'une vision collective et de valeurs partagées, un cadre de concertation est fondamentalement un espace de gouvernance au service du développement en général, et du développement local en particulier.

Rapporté à la gouvernance, un cadre de concertation est :

- un espace inclusif de l'ensemble des catégories d'acteurs ;
- un lieu de représentation de l'ensemble des dynamiques et des sensibilités ;
- le siège d'une saine articulation entre la démocratie représentative et la démocratie participative ;
- un creuset de d'échanges, de dialogue et de construction de consensus sur la gestion des affaires publiques ;
- une incarnation légitime d'acteurs, de secteurs et de territoires.

Rapporté au développement, un cadre de concertation est :

- un dispositif essentiel pour la planification et la promotion du bien-être des communautés et du progrès des territoires ;
- un jalon fondamental dans l'élaboration et l'accompagnement de projets collectifs structurants ;
- un centre de ressources au bénéfice de chaque acteur, pour connaître, comprendre et agir ;
- un cadre fédérateur et consensuel pour bâtir de la cohérence et des synergies ; un instrument pour la durabilité du développement.

Ce qu'il faut savoir

La gouvernance, en tant que mode de régulation des sociétés humaines et de gestion des cohérences dans, et entre, les territoires, est le déterminant fondamental du développement.

Sa négation favorise et exacerbe les tensions et les conflits, donc l'instabilité. Sa mauvaise approche désarticule et annihile les efforts de développement, et perpétue la pauvreté.

FICHE 5 : QUELLE EST LA TYPOLOGIE DES CADRES DE CONCERTATION ?

📖 Ce qu'il faut retenir

Il existe une grande diversité de cadres de concertation avec des formes et des approches variées. L'on peut toutefois distinguer trois grandes catégories que sont :

- Les cadres de concertation à base territoriale : Ils constituent une modalité pratique de rapprochement entre acteurs, et un moyen de connaître et de satisfaire les préoccupations dans un espace donné. Ils reposent sur le postulat selon lequel chaque citoyen, chaque organisation dispose d'une maîtrise suffisante de son environnement immédiat, tout au moins, en lien avec ses intérêts propres. Cette base territoriale est généralement ancrée à l'échelle du quartier ou du village. Par un processus ascendant, ces différents cadres se rejoignent à l'échelle de la collectivité locale.
- Les cadres de concertation à base thématique : Ils regroupent les acteurs intéressés par différents secteurs comme la santé, l'hydraulique ou l'éducation. Généralement ces cadres de concertation n'ont pas de territoire de référence autre que celui de la collectivité locale dans la mesure où certaines problématiques sont transversales. En conséquence, elles doivent être abordées à une échelle plus grande que le proche cadre de vie, et par un plus grand nombre d'acteurs.
- Les cadres de concertation à base catégorielle : ils sont généralement constitués au sein d'une catégorie socioprofessionnelle homogène, dont ils sont les défenseurs et les porte-paroles.

Ces cadres de concertation sont donc organisés pour assurer la sauvegarde des intérêts professionnels et sociaux de groupes.



DEUXIÈME PARTIE

Les cadres et mécanismes de concertation

FICHE 6 : QUELS SONT LES CADRES DE CONCERTATION MULTI- ACTEURS INSTITUÉS ?

Ce qu'il faut retenir

Le schéma de la décentralisation prévoit un certain nombre de cadres et de mécanismes de concertation multi-acteurs que sont :

- Le comité économique et social : à côté du conseil régional, l'article 31 du code des collectivités locales prévoit la mise en place d'une assemblée consultative composée de personnalités représentatives de la vie économique, sociale, culturelle et scientifique régionale ;
- Les conférences d'harmonisation : l'article 36 du code des collectivités locales instaure ces cadres pour la coordination entre l'action des services régionaux et celle des services de l'Etat ;
- Les commissions des collectivités locales : prévues par les articles 44, 162 et 229 du code des collectivités locales, elles ont vocation à préparer et à accompagner l'exercice des attributions locales. composées d'élus, ces commissions peuvent recevoir la participation de toute personne dont la compétence peut éclairer les travaux ;
- Les cadres régionaux et communautaires de concertation pour la gestion des ressources naturelles et la protection de l'environnement : ils sont institués par le décret n°96-1134 du 27 décembre 1996 portant application de la loi portant transfert de compétences dans ces domaines.

Ce qu'il faut savoir

En pratique, ces cadres de concertation multi-acteurs ont rarement ou tardivement connu une réelle opérationnalisation :

- Les comités économiques et sociaux ne sont pas fonctionnels ;
- Les commissions des collectivités locales sont généralement en dormance et, peu inclusives ;
- Les conférences d'harmonisation n'ont été effectivement tenues que près de quinze ans après la réforme qui les institue ;
- Les cadres de concertation en matière de gestion de ressources naturelles ont, quant à eux, connu un développement considérable avec le succès tant vanté des « conventions locales » de gestion des ressources naturelles.

FICHE 7 : QUELS SONT LES CADRES DE CONCERTATION MULTI-TERRITOIRES INSTITUÉS ?

Ce qu'il faut retenir

Le schéma institutionnel prévoit plusieurs cadres de coopération entre les collectivités locales, ou entre les collectivités locales et l'Etat. L'on peut notamment citer :

- La région : par sa création, la décentralisation institutionnalise véritablement la coopération à la fois horizontale et verticale entre les différentes échelles de territoire, et entre les différents acteurs. Elle repose, à tout le moins, sur des liens forts et permanents entre tous les acteurs qui s'engagent, dans un partenariat sincère, à promouvoir un territoire « supra – local » et « infra-national »
- Les ententes interrégionales : à l'initiative de deux ou plusieurs conseils régionaux, elles donnent l'opportunité à ces collectivités locales de débattre de questions d'intérêt commun dans des conférences où chaque conseil régional est représenté par une commission spéciale composée d'élus ;
- Les groupements mixtes : ils peuvent être constitués par accord entre des régions et l'Etat, ou avec des établissements publics à caractère administratif, ou avec des communes ou des communautés rurales, en vue d'une œuvre ou d'un service présentant une utilité pour chacune des parties ;
- Les communautés urbaines : elles sont créées par la volonté de deux ou plusieurs communes de s'associer « en vue d'œuvres ou services d'intérêt communal »;
- Les groupements d'intérêt communautaire : plusieurs communautés rurales peuvent décider de constituer entre elles, ou avec une ou plusieurs communes, un groupement d'intérêt communautaire ayant pour objet la gestion ou l'exploitation des terres du domaine national, de bien d'équipements, d'infrastructures ou de ressources les intéressant.



- Les agences régionales de développement : au terme de l'article 37 du code des collectivités locales, elle peut être constituée en commun entre la région, les communes et les communautés rurales.

Ce qu'il faut savoir

En pratique, ces cadres de concertation multi-acteurs ont rarement ou tardivement connu une réelle opérationnalisation. Dans le fond, toutes ces formules trouvent leur pertinence dans la mesure où elles visent la coopération entre deux ou plusieurs territoires. Toutefois, leur formulation, ou en tout cas leur compréhension, par trop institutionnelle a surtout installé les malentendus entre collectivités locales. En conséquence, elle n'a certainement pas favorisé leur mise en œuvre.

En vérité, la concertation entre collectivités locales bute à des difficultés tenaces. Même inévitable, la démarche de coopération et de solidarité n'est pas automatique pour elles.

TROISIÈME PARTIE

Ingénierie-type des cadres de concertation

FICHE 8 : QUELLES SONT LES MISSIONS GÉNÉRALES DES CADRES DE CONCERTATION ?

Ce qu'il faut retenir

Qu'ils soient assis sur les territoires ou sur les secteurs, les cadres de concertation ont globalement pour mission de :

- Rassembler et organiser les acteurs autour de préoccupations de développement ;
- Permettre l'émergence de vision partagée du développement et la construction de propositions consensuelles de changement ;
- Faciliter et orienter la planification du développement ;
- Soutenir et accompagner la mise en œuvre d'activités de développement ;
- Bâtir la solidarité entre acteurs, la mise en cohérence des interventions et la mutualisation des ressources pour le développement ;
- Assurer la circulation de l'information, l'échange d'expériences et l'apprentissage collectif ;
- Susciter et accompagner des initiatives pour une mise en adéquation constante entre les besoins réels et l'action publique qui leur répond.

Ce qu'il faut savoir

En raison de la souplesse qui les caractérise, les cadres de concertation doivent pouvoir, chacun selon ses réalités propres, décliner ces missions générales en objectifs spécifiques.

Compte tenu des enjeux, la tentation peut être grande de faire du cadre de concertation un opérateur de développement. En tout état de cause, une telle conception pourrait être porteuse d'incohérences et de risques, notamment :

- de dépasser la vocation d'un cadre de concertation d'être un espace de gouvernance au service du développement ;
- d'installer la concurrence et le conflit entre le cadre de concertation et les organisations membres qui s'investissent dans le même secteur d'activités ;
- de compromettre l'efficacité, et donc l'utilité, du cadre de concertation en lui fixant des ambitions sans commune mesure avec ses ressources et ses capacités.

FICHE 9 : POURQUOI LES CADRES DE CONCERTATION AUX ÉCHELLES COMMUNALE ET COMMUNAUTAIRE ?

Ce qu'il faut retenir

La démocratie participative est généralement corrélée à la proximité géographique. Les communes et les communautés rurales sont donc les niveaux stratégiques pour articuler effectivement démocratie représentative et démocratie participative. Les collectivités locales ont l'obligation légale de planifier et de conduire le développement sur leur territoire. Il est logique de connecter la compétence législative avec la responsabilité institutionnelle d'organiser le dialogue des acteurs dans l'exercice de cette compétence de planification et de mise en œuvre du développement. Une institutionnalisation, à valeur législative, des cadres de concertation infra-communaux et infra-communautaires permettrait de garantir :

- La généralisation de la concertation à l'ensemble des collectivités locales de base ;
- La permanence de la concertation dans le temps, et dans chacune des collectivités locales ;
- Une meilleure définition et un portage plus incisif des dynamiques de développement local ;
- Un référent unique pour la socialisation et l'articulation de toutes les interventions sur le territoire ;
- La légitimité des collectivités locales de base ;
- La crédibilité du processus de décentralisation et de développement local.

Ce qu'il faut savoir

L'Etat et la région disposent de cadres institutionnels de concertation pour dialoguer directement avec les acteurs économiques, sociaux, culturels et scientifiques. Il s'agit respectivement du conseil économique et social au plan national, et du comité économique et social au niveau régional.

La problématique de l'institutionnalisation des cadres de concertation dans le schéma officiel de la décentralisation doit être distinguée de leur existence juridique. Ils en jouissent à partir du moment où ils sont mis en place ou reconnus par une délibération ou un arrêté de la collectivité locale.

Avec leur institutionnalisation, les cadres de concertation infra-communaux ou infra-communautaires doivent fédérer harmonieusement en leur sein les autres cadres de concertation existants. Cette diversité de cadres de concertation, autour de préoccupations toutes légitimes, est une richesse pour le développement. Tout le défi est alors de bien articuler l'unité et la diversité.

FICHE 10 : QUEL PROCESSUS DE MISE EN PLACE DE CADRES DE CONCERTATION ?

Ce qu'il faut retenir

A l'initiative et sous l'impulsion de la collectivité locale, le cadre de concertation est mis en place sur la base d'un processus participatif qui consacre la rencontre entre des élus locaux convaincus et des acteurs conscients des enjeux de la concertation.

Dans une très large mesure l'appropriation collective et la fonctionnalité continue du cadre de concertation dépendent de cette rencontre, et donc de la qualité de ce processus. Il est possible de l'organiser autour des grandes étapes suivantes :

- Forger la volonté éclairée de la collectivité locale tout entière à s'engager et à s'ancrer dans la concertation : les élus locaux et l'administration locale doivent échanger, se sensibiliser, et s'approprier les vertus et les valeurs de la concertation ;
- Mettre en place un comité « multi-acteurs » de facilitation de la mise en place du cadre de concertation : la collectivité locale doit s'ouvrir et le projet doit être « co-porté » dès le début pour garantir la reconnaissance et l'identification des acteurs vis-à-vis du cadre de concertation ;
- Etablir un répertoire des acteurs et une cartographie des interventions sur l'ensemble du territoire : pour satisfaire aux principes d'inclusion et de représentativité, il importe de recenser les acteurs de la concertation ;
- Dessiner le schéma territorial de la concertation : il s'agit d'assurer la cohérence de la structuration du cadre autour des continuités socio-culturelles et des dynamiques réelles ;
- Partager le projet de cadre de concertation avec l'ensemble des acteurs sur tout le territoire : le comité « multi-acteurs » de facilitation engage le dialogue avec les acteurs sur l'ensemble du territoire pour une compréhension partagée et une socialisation effective du projet ;
- Mettre en place les espaces de concertation selon le schéma territorial défini : sous la supervision et avec l'appui-conseil du comité « multi-acteurs » de facilitation, chaque palier du cadre de concertation se rencontre, s'organise et se dote de représentants ;
- Procéder à la reconnaissance officielle du cadre de concertation : la collectivité locale constate par arrêté la constitution de chaque palier de concertation. Elle prend également des actes individuels de nomination constatant simplement le consensus des acteurs sur leurs représentants ;
- Procéder à l'installation officielle des responsables des différents espaces de concertation : en séance publique et solennelle, la collectivité locale marque l'entrée en fonction effective des responsables et le démarrage des activités du cadre de concertation.

Ce qu'il faut savoir

Avec toute la dignité institutionnelle requise, la mise en place du cadre de concertation est un projet en soi. Cette vision doit fonder et jaloner toute la démarche.

La collectivité locale et le comité « multi-acteurs » de facilitation, organisateurs du processus, doivent surtout incarner une posture de médiateur.

En plus de l'information et de la sensibilisation à leur endroit, les acteurs, y compris les populations, doivent avoir un rôle le plus actif possible dans la mise en place du cadre de concertation. Il est surtout important qu'ils puissent, sur la base de consensus, adapter à leur contexte les modalités d'organisation et de fonctionnement du cadre de concertation, notamment en discutant les statuts et règlement intérieur.

Pour un engagement actif des différents acteurs, et au-delà de la réalisation de l'intérêt général, il convient de bien communiquer sur les avantages substantiels que chacun peut tirer du cadre de concertation, notamment dans ses fonctions de mise en réseau, d'échanges d'expériences et d'apprentissage collectif.

La reconnaissance et l'installation officielle des différentes instances présentent l'intérêt de distinguer le cadre de concertation des autres existant sur le

FICHE 11 : QUELLE STRUCTURATION TERRITORIALE POUR LES CADRES DE CONCERTATION ?

Ce qu'il faut retenir

Dans les communautés rurales avec une occupation spatiale large et distendue, comme dans les communes de plus en plus denses et complexes, le cadre de concertation doit être l'émanation d'un maillage territorial légitime et pertinent.

Chaque maillon doit correspondre le plus possible à un espace vécu, un espace qui fait sens du fait des dynamiques et des interdépendances en son sein.

A l'intérieur de la collectivité locale, le cadre de concertation peut être structuré sur trois échelles :

- L'échelle de base correspondant au quartier ou au village : c'est le premier niveau, d'ancrage des acteurs et le premier repère identitaire des populations. Unité de base dans laquelle s'organise naturellement la solidarité de groupe, le quartier ou le village est un cadre idéal pour une action publique légitime ;
- L'échelle intermédiaire correspondant à l'espace inter-villageois ou inter-quartiers : Il s'agit de zones homogènes, tout au moins avec une grande cohérence. Cette échelle permet à plusieurs quartiers ou villages distincts, mais interdépendants, d'enclencher une dynamique partagée de développement, de produire une réflexion et une action collectives sur des contraintes et des opportunités, sur des enjeux et des défis en partage ;
- L'échelle globale correspondant au niveau communal ou communautaire : Elle permet de disposer d'une vision globale du développement de la collectivité locale, d'assurer une cohérence d'ensemble des interventions, de créer des liens entre les populations, et de renforcer ainsi le commun vouloir de vie commune.

Ce qu'il faut savoir

Compte tenu du nombre assez important de villages qui constituent généralement une communauté rurale, l'approche d'un cadre par village peut compromettre l'efficacité et l'efficience de la concertation.

Dans ces collectivités locales, le regroupement de plusieurs villages peut être envisagé à la base.

Le découpage territorial peut s'appuyer sur le zonage du plan d'occupation des sols de la collectivité locale. Cela permettra d'une part de gérer la cohérence et d'éviter que plusieurs découpages ne se superposent.

FICHE 12 : QUELLE STRUCTURATION INSTITUTIONNELLE POUR LES CADRES DE CONCERTATION ?

Ce qu'il faut retenir

La structuration institutionnelle des différentes instances de concertation peut être organisée autour de deux ou trois organes, selon les besoins :

- A l'échelle de base, le cadre de concertation peut instituer :
 - Une assemblée générale regroupant toutes les catégories d'acteurs, représentative de l'ensemble des sensibilités et des dynamiques, et permettant l'expression individuelle du citoyen ;
 - Un comité directeur, émanation synthétique de l'assemblée générale et reproduisant le mieux possible la diversité et la représentativité des acteurs, des sensibilités et des dynamiques ;
 - Un bureau représentant l'échelle de base, et reflétant la diversité et la richesse de l'assemblée générale.
- A l'échelle intermédiaire, le cadre de concertation peut instituer :
 - Un comité zonal regroupant les délégués des différents cadres de concertation de base, représentatif de la diversité et des dynamiques à cette échelle ;
 - Un bureau représentant l'échelle intermédiaire, et reflétant toute la richesse à cette échelle
- A l'échelle globale, le cadre de concertation peut instituer :
 - Un comité communal ou communautaire regroupant les délégués des différents comités zonaux, et représentatif de la diversité et des dynamiques à cette échelle ;
 - Un bureau représentant le niveau communautaire ou communal, et reflétant la diversité et la richesse à cette échelle.

Ce qu'il faut savoir

Selon le nombre d'acteurs prenant part à la concertation, chaque échelle peut moduler le nombre d'organes à mettre en place selon ses propres réalités. Ainsi, aux échelles intermédiaire et global, il peut être envisagé la mise en place d'assemblée générale regroupant tous les membres des bureaux de l'échelon en dessous.

Si la mise en place d'assemblée générale garantit la richesse des échanges, elle emporte des conséquences sur les coûts et sur la célérité de la concertation. L'interactivité entre les différentes échelles peut éluder ce risque d'appauvrissement de la concertation au fur et à mesure que l'on s'éloigne de la base.

Les espaces de délibération doivent satisfaire aux critères de représentativité :

- Spatiale ;
- socio-professionnelle ;

- thématique.

Pour les organes d'exécution que sont les bureaux, leurs membres devraient être choisis, aux différentes échelles, sur la base de :

- l'engagement citoyen ;
- la disponibilité ;
- la compétence.

Il faut éviter autant que possible le cumul de fonctions conduisant à l'accaparement des responsabilités par un petit nombre d'acteurs. Même s'il permet de faire bénéficier le cadre de leur expérience de gestion, de leur réseau et de leur posture de relais d'information vis-à-vis d'autres espaces, ce cumul produit le plus souvent :

- une confusion de rôle et un manque de lisibilité ;
- un sentiment de moindre importance chez certains acteurs ;
- des difficultés à satisfaire effectivement, et à temps ses obligations.

FICHE 13 : QUELLES MODALITÉS DE FONCTIONNEMENT POUR LES CADRES DE CONCERTATION ?

Ce qu'il faut retenir

La conception et les modalités de mise en place du cadre de concertation ayant favorisé l'appropriation collective de celui-ci, son fonctionnement régulier et continu nécessite entre autres :

- une répartition claire et pertinente des rôles et responsabilités :
 - au sein de chaque organe, à chaque échelle ;
 - entre les organes institués à chaque échelle ;
 - entre les cadres de concertation aux différentes échelles ;
 - entre le cadre de concertation et la collectivité locale.
- une articulation cohérente entre les différentes échelles territoriales avec :
 - un système itératif de communication entre les différents cadres ;
 - un agenda de réunions planifié et harmonieusement agencé pour dérouler le cycle de dialogue, de la proposition à la validation ;
 - des outils et méthodes de communication adaptés aux niveaux technique, culturel et financier des acteurs ;
 - un organe technique d'accompagnement de l'analyse transversale des produits de la concertation à toutes les échelles.
- un renforcement de capacités des membres du cadre par :
 - l'élaboration et le partage de documents-cadres comme les statuts et le règlement intérieur ;
 - l'organisation de formations, notamment sur le management des organisations et de la concertation ;
 - la valorisation et la mutualisation des expériences des différents membres.

Ce qu'il faut savoir

Les réponses aux préoccupations relatives au bon fonctionnement des cadres de concertation doivent être discutées et adoptées par les acteurs lors de leur mise en place. Elles sont consignées dans les statuts et le règlement intérieur.

Le statut des cadres de concertation peut être unifié au niveau de la collectivité locale.

Le règlement intérieur peut être modulable pour s'adapter aux réalités et aux spécificités de chaque niveau, et de chaque cadre de concertation.

FICHES 14 : QUELLES RESSOURCES POUR LES CADRES DE CONCERTATION ?

Ce qu'il faut retenir

L'institutionnalisation des cadres de concertation signifie qu'ils doivent exister en permanence, et fonctionner en continu. Ils doivent alors disposer de ressources propres tirées :

- du budget de la collectivité locale : intégrés au processus délibératif et au dispositif de travail, les cadres de concertation doivent être pris en charge, en partie, par un financement direct et obligatoire de la collectivité locale ;
- de la contribution des projets et programmes intervenant dans la collectivité locale : utilisateurs du cadre de concertation institutionnalisé, les intervenants extérieurs devraient participer au financement, au prorata de l'envergure des projets et programmes ;
- de la participation des organisations communautaires de base, opérateurs de développement : les contrats intervenus entre les collectivités locales et les OCB, opérateurs de développement, membres du cadre de concertation pourraient être soumis à un système de taxation au profit de la concertation ;
- de l'organisation d'événements générateurs de revenus : sans entrer en concurrence avec leurs membres, les cadres de concertation devraient pouvoir générer des recettes à réinvestir dans leur but socio-territorial.

Ce qu'il faut savoir

La concertation présente des enjeux, mais il a aussi un coût. Plus les acteurs sont nombreux à participer au coût, plus celui-ci devient supportable par les cadres de concertation. C'est tout le sens de la mutualisation des ressources.

Une attention particulière doit être portée aux possibilités de mobiliser les ressources humaines, techniques, logistiques et matérielles, des collectivités locales, des projets et programmes, des OCB, opérateurs de développement, de l'Etat et du secteur privé.

La mobilisation des ressources des communautés peut également contribuer à faciliter le fonctionnement régulier du cadre de concertation

FICHE 15 : QUELLE ARTICULATION ENTRE CADRES DE CONCERTATION À BASE TERRITORIALE ET CADRES DE CONCERTATION À BASE THÉMATIQUE ?

Ce qu'il faut retenir

Certaines échelles ne correspondent pas toujours à des espaces pertinents pour aborder toute la complexité du développement. C'est pourquoi les cadres de concertation à base thématique doivent être harmonieusement agencés aux cadres de concertation à base territoriale.

A cet effet, les commissions techniques des collectivités locales devraient se muer en véritables cadres de concertation, notamment :

- continuer de bénéficier du rattachement institutionnel à la collectivité locale : ces commissions continueraient d'être instituées par l'assemblée locale, mais avec une définition pertinente et une nouvelle configuration.
- être représentée à l'échelle globale du cadre de concertation : c'est le niveau pertinent où des commissions thématiques seraient, non pas créées, mais représentées par des points focaux ;
- pouvoir participer, au besoin, à certaines rencontres des cadres de concertation aux échelles de base et intermédiaire : lorsque la situation le commande, un cadre de concertation territoriale doit pouvoir se connecter à un cadre de concertation thématique pour enrichissement mutuel ;
- être des cadres d'approfondissement et de mise en relation de vues parcellaires sur une problématique globale : elles doivent alors être des espaces de mobilisation d'acteurs qui ne peuvent pas l'être, de façon continue, au niveau territorial comme les services techniques déconcentrés, les chercheurs etc.

Ce qu'il faut savoir

Il existe dans le schéma de décentralisation différents cadres et mécanismes qui permettent l'harmonie et la cohérence du développement, non pas par la création et l'imbrication de cadres de concertation supplémentaire, mais par un système de portage institutionnel des produits de la concertation au niveau des collectivités locales de base, à compléter par un système itératif de rendu et de validation. C'est le cas avec :

- la région ;
- l'ARD, notamment dans son conseil d'administration ;
- les conférences d'harmonisation ;
- les regroupements de collectivités locales au niveau départemental.

QUATRIÈME PARTIE

De quelques développements sur l'organisation et le fonctionnement des cadres de concertation

FICHE 16 : COMPOSITION ET RÔLES DES MEMBRES DU BUREAU DES CADRES DE CONCERTATION À L'ÉCHELLE DE BASE

Ce qu'il faut retenir

Fonctions	Responsabilités
Délégué de quartier / Chef de village	Médiation pour la construction de consensus
Chef religieux	Médiation pour la construction de consensus
Conseiller municipal / rural	Relais d'information
Coordonnateur	Responsable du cadre
Vice coordonnateur	Appuie et supplée le coordonnateur
Vice coordonnateur	Appuie et supplée le coordonnateur
Secrétaire général	Assure l'administration et la gestion du cadre
Secrétaire général adjoint	Appuie et supplée le secrétaire général
Responsable à la mobilisation	Assure l'information et la participation des acteurs
Responsable adjoint à la mobilisation	Appuie et supplée le responsable à la mobilisation
Responsable à l'organisation	Assure les commodités pratiques de la concertation
Responsable adjoint à l'organisation	Appuie et supplée le responsable à l'organisation

Ce qu'il faut savoir

Le cadre de concertation de base peut, lorsque le thème de la concertation l'exige solliciter la présence de référents thématiques.

FICHE 17 : COMPOSITION ET RÔLES DES MEMBRES DU BUREAU DES CADRES DE CONCERTATION À L'ÉCHELLE INTERMÉDIAIRE

Ce qu'il faut retenir

Fonctions	Responsabilités
Modérateur	Médiation pour la construction de consensus
Modérateur	Médiation pour la construction de consensus
Conseiller municipal / rural	Relais d'information
Coordonnateur	Responsable du cadre
Vice coordonnateur	Appuie et supplée le coordonnateur
Vice coordonnateur	Appuie et supplée le coordonnateur
Secrétaire général	Assure l'administration et la gestion du cadre
Secrétaire général adjoint	Appuie et supplée le secrétaire général
Responsable à la mobilisation	Assure l'information et la participation des acteurs
Responsable adjoint à la mobilisation	Appuie et supplée le responsable à la mobilisation
Responsable à l'organisation	Assure les commodités pratiques de la concertation
Responsable adjoint à l'organisation	Appuie et supplée le responsable à l'organisation
Point focal thématique	Synthèse et analyse transversale des questions thématiques de l'échelle de base
Point focal thématique	Synthèse et analyse transversale des questions thématiques de l'échelle de base
Point focal thématique	Synthèse et analyse transversale des questions thématiques de l'échelle de base
Point focal thématique	Synthèse et analyse transversale des questions thématiques de l'échelle de base

💡 Ce qu'il faut savoir

Les modérateurs du cadre sont des personnalités proposées et retenues par les membres pour faciliter le consensus.

FICHE 18 : COMPOSITION ET RÔLES DES MEMBRES DES CADRES DE CONCERTATION À L'ÉCHELLE GLOBALE

📖 Ce qu'il faut retenir

Fonctions	Responsabilités
Modérateur	Médiation pour la construction de consensus
Modérateur	Médiation pour la construction de consensus
Exécutif local ou son représentant	Relais d'information
Coordonnateur	Responsable du cadre
Vice coordonnateur	Appuie et supplée le coordonnateur
Vice coordonnateur	Appuie et supplée le coordonnateur
Secrétaire général	Assure l'administration et la gestion du cadre
Secrétaire général adjoint	Appuie et supplée le secrétaire général
Responsable à la mobilisation	Assure l'information et la participation des acteurs
Responsable adjoint à la mobilisation	Appuie et supplée le responsable à la mobilisation
Responsable à l'organisation	Assure les commodités pratiques de la concertation
Responsable adjoint à l'organisation	Appuie et supplée le responsable à l'organisation
Point focal thématique	Synthèse et analyse transversale des questions thématiques de l'échelle de base
Point focal thématique	Synthèse et analyse transversale des questions thématiques de l'échelle de base
Point focal thématique	Synthèse et analyse transversale des questions thématiques de l'échelle de base
Point focal thématique	Synthèse et analyse transversale des questions thématiques de l'échelle de base
Représentant des services techniques déconcentrés dans la collectivité locale	Membre
Représentant des projets et programmes intervenant dans la collectivité locale	Membre
Représentant du secteur privé local	Membre

💡 Ce qu'il faut savoir

les modérateurs du cadre sont des personnalités proposées et retenues par les membres pour faciliter le consensus.



FICHE 19 : COMPOSITION ET RÔLES DES MEMBRES DES CADRES DE CONCERTATION À BASE THÉMATIQUE

📖 Ce qu'il faut retenir

Fonctions	Responsabilités
Coordonnateur	Responsable du cadre
Vice coordonnateur	Appuie et supplée le coordonnateur
Secrétaire permanent	Assure l'administration et la gestion du cadre (expert local ou STD)
Secrétaire permanent adjoint	Appuie et supplée le secrétaire permanent (expert local ou STD)
Responsable à la mobilisation	Assure l'information et la participation des acteurs
Responsable adjoint à la mobilisation	Appuie et supplée le responsable à la mobilisation
Responsable à l'organisation	Assure les commodités pratiques de la concertation
Responsable adjoint à l'organisation	Appuie et supplée le responsable à l'organisation
Points focaux thématiques des échelles intermédiaires	Synthèse et analyse transversale des questions thématiques de l'échelle intermédiaire
Points focaux thématiques de l'échelle globale	Synthèse et analyse transversale des questions thématiques de l'échelle intermédiaire

LA DIRECTION D'APPUI AU DÉVELOPPEMENT LOCAL (D.A.D.L)

Ex Direction de l'Expansion rurale, restructurée et dénommée Direction de l'Appui au Développement local (**DADL**) par décret n° 2005-575 du 22 juin 2005 et organisée par arrêté n° 004838 du 8 septembre 2005, la DADL a pour mission d'assurer l'encadrement et la formation technique des populations dans tous les domaines du développement local. Elle est impliquée à tous les niveaux d'élaboration et de mise en œuvre des projets et programmes de développement local. La DADL assure la coordination, le suivi, l'assistance et le contrôle des Centres d'Appui au Développement Local (**CADL**) à travers ses services déconcentrés. Elle participe à l'exécution des programmes, au soutien des initiatives locales, à la sensibilisation, à l'information et à l'organisation des populations, à l'appui et au suivi-évaluation des projets, à l'assistance aux collectivités locales. Au total, elle apporte une assistance technique aux Populations, aux Collectivités Locales, aux Organisations Communautaires de Base (OCB), aux ONG, aux Projets et Programmes et aux Autorités Administratives dans tous les domaines touchant au développement économique et social à la base.

LE PROGRAMME NATIONAL DE DÉVELOPPEMENT LOCAL (P.N.D.L.)

Le Programme National de Développement Local (PNDL) est l'instrument de mise en œuvre de la stratégie nationale de développement local et le cadre fédérateur des interventions en matière d'appui au développement local. Il est d'envergure nationale et vise particulièrement la réalisation de la plateforme minimale d'infrastructures de base au sein des Collectivités locales.

L'objectif général du PNDL est de contribuer à la réduction de la pauvreté par l'amélioration de l'offre de services socio économiques de qualité aux populations à travers la promotion et la mise en œuvre d'une stratégie de décentralisation des activités sectorielles vers les Collectivités locales, la responsabilisation des Collectivités locales et le renforcement de la participation des populations.

Ensemble, engageons l'action durable qui fédère !