

**République Islamique de Mauritanie**

Honneur - Fraternité - Justice



**MINISTRE DE L'INTERIEUR ET DE LA DECENTRALISATION**

**Direction Générale des Collectivités Territoriales**

---

# **GUIDE DE COMMUNICATION COMMUNALE**

---

Edition 2015



Edité avec le soutien de :





# Table des matières

<b>Introduction .....</b>	<b>7</b>
<b>I. Définition et importance de la communication .....</b>	<b>9</b>
1. La communication interne.....	9
2. La communication externe.....	11
2.1. Les relations publiques .....	11
2.2 La communication avec les citoyens .....	12
3. Les types de communication .....	13
3.1 La communication interpersonnelle.....	13
3.2 La communication de groupe.....	13
3.3 La communication de masse .....	14
<b>III. Le processus de communication dans l'environnement communal .....</b>	<b>14</b>
1. Les composantes de la communication .....	15
2. Les acteurs de la communication dans la commune (Ordonnance 87-289) .....	16
<b>Ci-dessous : un exemple de l'organisation de la structure d'une mairie.....</b>	<b>17</b>
<b>IV. Communication et gouvernance locale .....</b>	<b>18</b>
1. Qu'est-ce que la gouvernance locale ?.....	18
3. L'approche participative dans la communication communale .....	19
2.2 Les obstacles à la participation :.....	21
3. La communication pour le développement communal .....	22
3.1 Définition .....	22
3.2 Principes.....	23
3.3 Le comité de concertation citoyenne .....	23
4. Le rôle de la communication sociale dans la commune.....	23
4.1 Définition .....	23
<b>V. Informer et communiquer dans la commune.....</b>	<b>24</b>
1. Pourquoi communiquer ?.....	24
2.1 Etat des lieux de la communication dans les communes.....	25
2.1 Communication et information insuffisantes.....	25
2.2 Filtrage de l'information .....	25
2.3 Utilisation de canaux inadaptés.....	25
2.4 Implantation de radios locales. ....	26
3. Elaborer un plan de communication communal .....	26
3.2 Les caractéristiques des canaux de communication .....	29

3.3 Le chronogramme d’actions pour le plan de communication.....	30
4. Elaborer un plan de concertation communal.....	30
4.1La concertation communale.....	30
4.2Objectifs de la concertation communale .....	30
4.3 Comment procéder?.....	30
Inventaire et analyse des parties prenantes .....	32
<b>VI. les techniques et outils de communication.....</b>	<b>35</b>
1. Les techniques de communication .....	35
1.1La sensibilisation.....	35
1.2La cartographie des idées .....	35
1.3 Comment procéder à la cartographie des idées?.....	36
1.4Les enquêtes d’opinion.....	36
1.5Le débat/ discussion .....	37
1.6 Comment procéder au débat ?.....	37
2 .Les supports de communication.....	39
2.1le journal municipal .....	39
2.2le site internet ou blog .....	39
2.3les brochures .....	40
2.4 Le prospectus.....	41
2.5 L’affichage.....	41
<b>VII. Relations communes et médias .....</b>	<b>42</b>
1. le communiqué de presse .....	43
2. La conférence de presse .....	43
3. La participation à des émissions radios .....	44
4. Les entrevues.....	44
<b>Conclusion .....</b>	<b>45</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>47</b>

## Introduction

L'Ordonnance n°87-289 du 20 octobre 1987 en créant la commune, l'a dotée de la personnalité morale de droit public, de compétences et de ressources propres. Elle dispose d'un territoire et d'une population qui a élu au suffrage universel direct ses représentants réunis au sein d'un conseil municipal qui délibère sur la gestion des affaires locales. La commune est donc une organisation complexe, composée d'acteurs tournés vers la réalisation d'objectifs généraux communs.

En parlant d'organisation complexe, il va sans dire que la structure communale sera simple lorsque l'on se réfère aux petites communes. La configuration structurelle sera donc de plus en plus complexe lorsque l'on passe de la commune moyenne à la grande commune. Il convient donc de retenir que l'organisation communale doit être le fruit d'un processus dynamique à partir duquel les moyens, les ressources et les stratégies doivent être constamment adaptés.

Après près de 30 ans de mise en œuvre de la décentralisation en Mauritanie le constat fait est que ce processus connaît de réelles insuffisances en termes de gouvernance locale qui sont entre autres :

- Le déficit de communication entre la commune et la population ;
- La faible implication des populations dans la gestion des affaires locales ;
- Le déficit de confiance entre les organes dirigeants de la commune et le citoyen, la faible appropriation du processus de la décentralisation par la population d'où l'incivisme généralisé en ce qui concerne tous les secteurs de la gestion des affaires locales.

Dans ce contexte où l'administration communale est perçue par les populations comme une organisation éloignée des réalités de leur quotidien, les exigences de la bonne gouvernance nous exhorte à la mise en place de relations d'échange permanent efficace avec les citoyens. Ceci implique comme condition préalable la mise en place d'un bon mécanisme d'échange à l'interne de la commune 'c'est-à-dire entre les élus eux-mêmes, entre les élus et l'exécutif communal, entre les membres du bureau municipal, entre l'exécutif communal et l'administration communale.

La thématique présentée ici est destinée à aider les acteurs de la décentralisation à mieux cerner les enjeux d'une bonne communication dans le développement local à mieux :

- Préparer leurs actions de communication ;
- Rendre leurs interventions plus claires et plus ciblées ;
- Stimuler les échanges ;
- Visualiser les résultats des diverses activités de la commune ;
- Stimuler la participation de tous les acteurs du développement communal.

Il est en effet important que les acteurs de la commune prennent conscience de l'importance d'une bonne communication interne et externe, et de la maîtrise des outils et des différentes techniques de communication. En effet la bonne pratique de la communication améliore la qualité des échanges qui a

leurs tour améliorent très souvent les résultats du processus engagé, car favorisant la participation de tous, le sens des responsabilités et le consensus.

Ce guide propose différentes approches communicationnelles en fonction du public ciblé et des objectifs poursuivis. Il propose également une boîte à outils qui permet de choisir l'outil ou la combinaison d'outils qui lui semblent les meilleurs pour traiter un thème et l'adapter dans une situation déterminée.

L'utilisation de certains outils et techniques de communication suppose que les acteurs utilisateurs possèdent déjà une certaine maîtrise en matière de facilitation et de communication.

Le présent guide, qui se veut avant tout pratique et didactique, a l'ambition d'améliorer sensiblement auprès des Elus locaux une bonne compréhension des enjeux de la Décentralisation et de la gouvernance locale. En effet, il faut retenir que la commune ne doit pas être seulement l'affaire des élus. Elle est aussi un patrimoine commun. C'est pourquoi sa gestion doit répondre aux impératifs que sont la redevabilité, l'implication des populations à travers la concertation et la participation pour maintenir la confiance et développer l'esprit de la citoyenneté locale.

Au total il faut considérer que la communication demeure un puissant vecteur qui permet de mobiliser le citoyen autour des affaires publiques locales, d'instaurer la transparence dans la gestion de la chose publique locale.

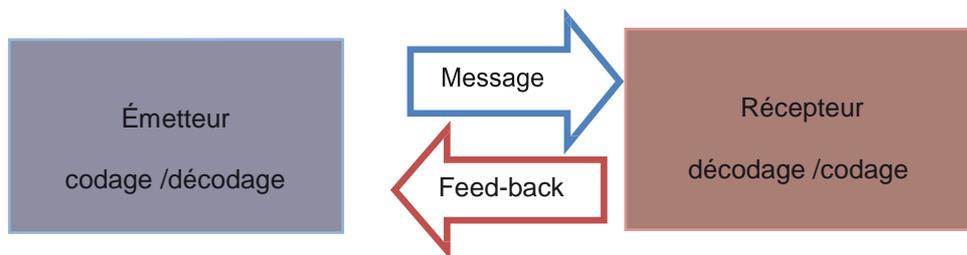
## I. Définition et importance de la communication

Qu'est-ce que la communication ?

La communication est l'action de communiquer, d'établir une relation avec autrui, de transmettre une information à quelqu'un ; elle peut être définie aussi comme l'ensemble des techniques permettant la diffusion d'un message auprès d'une audience.

La communication est l'action pour quelqu'un ou pour une organisation d'informer et de promouvoir son activité auprès du public, d'entretenir son image par tout procédé médiatique.

La communication est considérée comme un système complexe qui prend en compte tout ce qui se passe lorsque des individus entrent en interaction et fait intervenir à la fois des processus cognitifs, affectifs et inconscients. Dans cette optique, on considère que les informations transmises sont toujours multiples, que la transmission d'informations n'est qu'une partie du processus de communication et a différents niveaux de sens.



La communication est importante pour les administrations communales car celles-ci jouent un rôle de relais auprès des citoyens. Ainsi les administrations communales peuvent influencer le comportement et les mentalités des citoyens à travers des actions de communication bien ciblées. La communication permet d'aboutir à des changements substantiels. Beaucoup de communes ne prennent pas des initiatives en matière de communication soit par manque de temps, de moyens, ou simplement parce qu'elles n'en voient pas l'utilité d'où au final le désintérêt et la perte de confiance des populations vis-à-vis de leurs élus. Car, en communiquant, l'impact de leurs efforts serait démultiplié.

### 1. La communication interne

La communication au sein de l'administration municipale est un outil de gestion indispensable au bon fonctionnement de la municipalité. Elle contribue à maintenir des relations de travail harmonieuses en éliminant les rumeurs et les demi-vérités. Elle doit être permanente et multidirectionnelle. Lorsque l'élu prend l'engagement de communiquer avec les conseillers municipaux ainsi qu'avec le personnel administratif de la mairie, il s'engage également à être à leur écoute, afin de modifier ou de corriger au besoin des comportements ou des attitudes, et d'améliorer les composantes de l'administration.

Il n'y a pas de secret qui garantisse le succès de la communication interne. Il faut la modeler de façon qu'elle corresponde aux besoins de l'organisation.

On peut la favoriser de plusieurs façons :

**La communication interpersonnelle**, qui devient aisément un moyen d'information privilégié, contribue à créer un climat de confiance. Elle se concrétise par des réunions, mais aussi par des contacts avec l'ensemble des acteurs internes. Au niveau de certaines organisations il est, produit un bulletin d'information interne. En matière de communication, l'innovation et la créativité dans le choix des moyens ne peuvent être que bénéfiques.

De même que la communication avec les citoyens, **la communication interne** exige que l'on connaisse bien son public. Il faut se tenir au courant des perceptions et des besoins changeants de ses employés. La communication interne ne se fait pas sans difficulté : au premier abord, les élus et les fonctionnaires ne semblent pas partager les mêmes priorités.

La multitude des variables affectant la communication interne exige un encadrement, un plan de communication qui s'accorde avec le plan de communication externe. Trois éléments doivent être intégrés dans ce plan :

- Premièrement, une liste des objectifs visés, qui, contrairement aux buts, doivent être formulés dans une perspective de long terme;
- Deuxièmement, une liste des publics à atteindre;
- Troisièmement, une stratégie adaptée à chacun de ces publics.

Types de publics visés	Objectifs	Message	Types de communication
<b>Communication interne de la commune</b>			
Elus et Services communaux	Rendre les membres davantage actifs Redynamiser la commune	Tenir les membres au courant des actions de la mairie de façon régulière	Site intranet, newsletter, e-mails, un répertoire avec nom, numéro et attribution de chacun ; Partenariats entre représentants ; Réunions régulières ; Brainstorming

Il est important pour l'exécutif communal d'élaborer une stratégie globale de communication qui soit parfaitement adaptée aux caractéristiques de leur municipalité.

Pour réaliser cet exercice, ils doivent être en mesure de reconnaître les problèmes inhérents à la fonction de communication dans leur milieu en faisant un diagnostic de la communication interne de la commune qui est un outil qui permet d'évaluer la communication existante et de définir les priorités relatives à l'établissement de structures de communication.

Ce diagnostic peut se faire à l'aide d'un questionnaire anonyme :

## Enquête : questionnaire (anonyme)

Répondez aux questions suivantes en cochant les cases

1-Etes-vous satisfait de la communication dans la commune?

Oui  
Non

2- quels sont les moyens de communications que vous utilisez le plus dans la mairie ?

- Le téléphone
- Le courrier (lettres, convocations etc)
- Le mailing
- Le SMS
- Les réunions

3-avez-vous déjà fait une revendication pour améliorer la communication et que celle-ci n'ait pas été prise en Considération ?

Oui  
Non

4 -Pensez-vous être assez informé (e) de tout ce qui peut vous concerner en tant que salarié(e) ou élu(e) de la commune ?

Oui  
Non

## 2. La communication externe

### 2.1. Les relations publiques

Les relations publiques sont un ensemble d'actions destinées à établir une communication continue entre la municipalité et les différents intervenants. Elles servent à promouvoir la compréhension mutuelle et visent à obtenir des réactions favorables de l'opinion publique à l'égard des activités de la municipalité. Bien qu'elles aient notamment pour objectif de faire connaître les actions des élus et des fonctionnaires, elles demeurent un échange : l'effort de compréhension doit être réciproque, et l'information doit circuler dans les deux sens : par exemple lors d'un comité de concertation communal les citoyens réagissent aux manquements de la commune et la Mairie présente ses projets et explique le manquements par rapport à tel ou tel actions.

Les relations publiques sont une manière avantageuse d'établir et de soigner une image positive de la mairie vis-à-vis du public, avec la presse, les partenaires etc.... L'apparition régulière de la mairie dans un article sur l'inauguration d'une école, un partenariat avec des coopératives ou associations locales, actions de nettoyage d'un quartier, dons de fournitures scolaires etc... constitue d'excellents moyens d'instaurer une image positive de la mairie dans la localité car cela permet de créer un climat de confiance et de montrer des réalisations pour augmenter la perception des impôts locaux par exemple. Et pour ce faire la mairie devra toujours entretenir de bonnes relations avec la presse locale en désignant une personne chargée des relations presse dans la mairie, faire des communiqués de presse etc... Cependant d'autres actions peuvent aider à effectuer une bonne stratégie de relations publiques

- Les journées portes ouvertes de la mairie
- Tables rondes de discussion et implication des jeunes dans la politique environnementale
- Les festivals culturels
- Les activités sportives organisées par la commune etc. ;

## **2.2 La communication avec les citoyens**

Les élus municipaux sont choisis par les citoyens pour les représenter au sein de leur municipalité. Ils sont chargés de prendre des décisions pour le bien-être de la collectivité et, par ce fait même, ils ont le devoir de communiquer avec leurs concitoyens de façon suivie pour leur faire connaître les programmes, les politiques, les réalisations, les mesures administratives prises ainsi que les services qui lui sont offerts. Mal informés, les citoyens ressentent de l'incompréhension, de l'indifférence, ou même de l'agressivité à l'endroit de la municipalité. Il importe donc de bien les informer, en familiarisant les conseillers municipaux et le personnel administratif avec les techniques de communication.

Le désir de communiquer avec leurs concitoyens incite les élus à se doter d'une politique de communication. En général, une telle politique est un ensemble de principes, de normes, de procédures, de directives et de moyens guidant la municipalité dans ses activités de communication. La politique de communication est un outil de gestion nécessaire, un complément à l'administration municipale; elle favorise et facilite les relations entre la municipalité, les partenaires, et les citoyens.

Il arrive que les communications se révèlent défectueuses dans les situations de crise ou d'urgence, ce qui engendre une mauvaise perception des actions entreprises par la municipalité. L'incertitude et l'ignorance suscitées par une mauvaise information ne peuvent améliorer la situation. Pour que l'information atteigne son but, il faut bien la cibler. Certains messages ne concernent qu'une partie de la population. Pour joindre ce public, il faut utiliser les outils de communication appropriés :

Quand il s'agit d'un groupe d'analphabète, il faut utiliser les personnes ressources telles que les imams des mosquées, les chefs traditionnels de par leur leadership dans la société ou les spots radios en langues nationales qui sont des vecteurs de communication important.

Quand il s'agit d'un groupe ayant un certain niveau d'éducation, la table ronde, les spots radios et télévisés, les journaux, les communiqués peuvent constituer des canaux de communication intéressants pour la mairie. .

Au niveau de la communication, il est important pour la commune d'informer la population sur les activités de l'administration municipale, mais il est tout aussi essentiel de connaître ses attentes envers la municipalité. La consultation favorise la communication entre les autorités municipales et les citoyens; elle permet d'impliquer la population dans le processus menant à une décision. Cependant, on peut aussi communiquer pour se tenir simplement à l'écoute de la population : on peut consulter la population sur différents sujets intéressant la municipalité, comme les orientations de base, l'élaboration d'objectifs de développement, le choix des priorités, l'affectation et l'aménagement des ressources, et les services offerts. Plusieurs outils de consultation peuvent être utilisés, par exemple

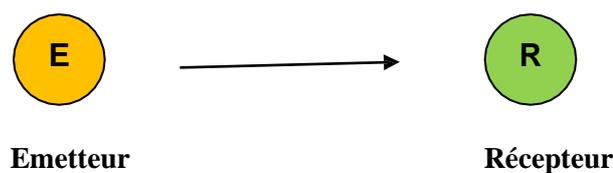
- le sondage,
- le référendum consultatif,
- l'enquête de proximité (le porte à porte) maison.
- On peut également tenir des rencontres avec les organismes ou les citoyens concernés par une question, lire les coupures de presse, analyser les plaintes, étudier le courrier, passer en revue les commentaires qui sont faits aux séances du conseil, etc.

### 3. Les types de communication

#### 3.1 La communication interpersonnelle

Cette forme de communication n'a été formalisée qu'aux cours des deux derniers siècles.

La communication interpersonnelle est fondée sur l'échange de personne à personne, chacune étant à tour de rôle l'émetteur et/ou le récepteur dans une relation de face à face : la rétroaction est censée être facilitée sinon quasi-systématique.



Cette communication est très simple : elle peut être schématisée par un message émis par le maire et reçu par un élu local, un responsable de la société civile ou simplement un citoyen

#### 3.2 La communication de groupe

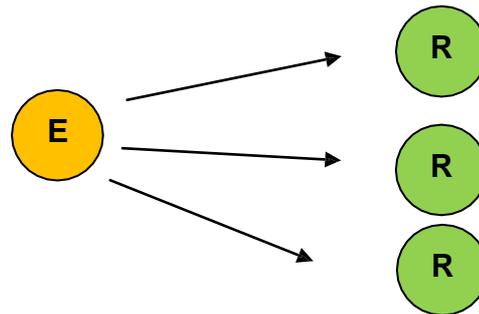
La communication de groupe part de plus d'un émetteur s'adressant à une catégorie d'individus bien définis, par un message ciblé sur leur compréhension et leur culture propre.

C'est celle qui est apparue avec les formes modernes de culture, souvent axées sur la culture de masse, dont la publicité ciblée est la plus récente et la plus manifeste.

Les effets de la communication de groupe se situent entre ceux de la communication interpersonnelle et ceux de la communication de masse.

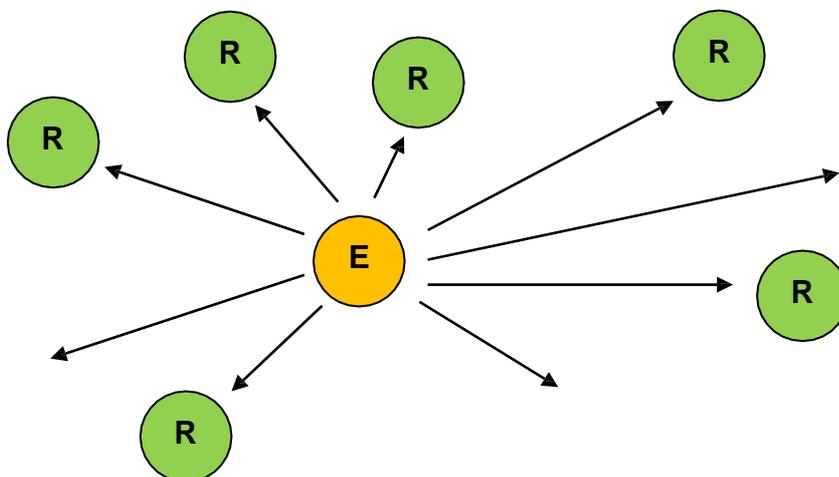
La communication de groupe est aussi complexe et multiple car elle est liée à la taille du groupe, la fonction du groupe et la personnalité des membres qui le composent. Ce type de communication dans le contexte communal peut être schématisé comme suit :

- Le Maire l'émetteur du message
- Les conseillers municipaux les récepteurs du message



### 3.3 La communication de masse

Dans la communication de masse, le maire s'adresse à toute la population. Dans ce cas, la compréhension est considérée comme la moins bonne, car le bruit est fort et les récepteurs du message bien plus nombreux. Elle dispose rarement d'une rétroaction, ou alors elle est très lente.



## III. Le processus de communication dans l'environnement communal

Communiquer consiste à :

- Echanger des informations entre deux ou plusieurs personnes,

- Ecouter les autres,
- Accueillir les idées.

## 1. Les composantes de la communication

Dans une situation de communication, des partenaires entrent en relation avec :

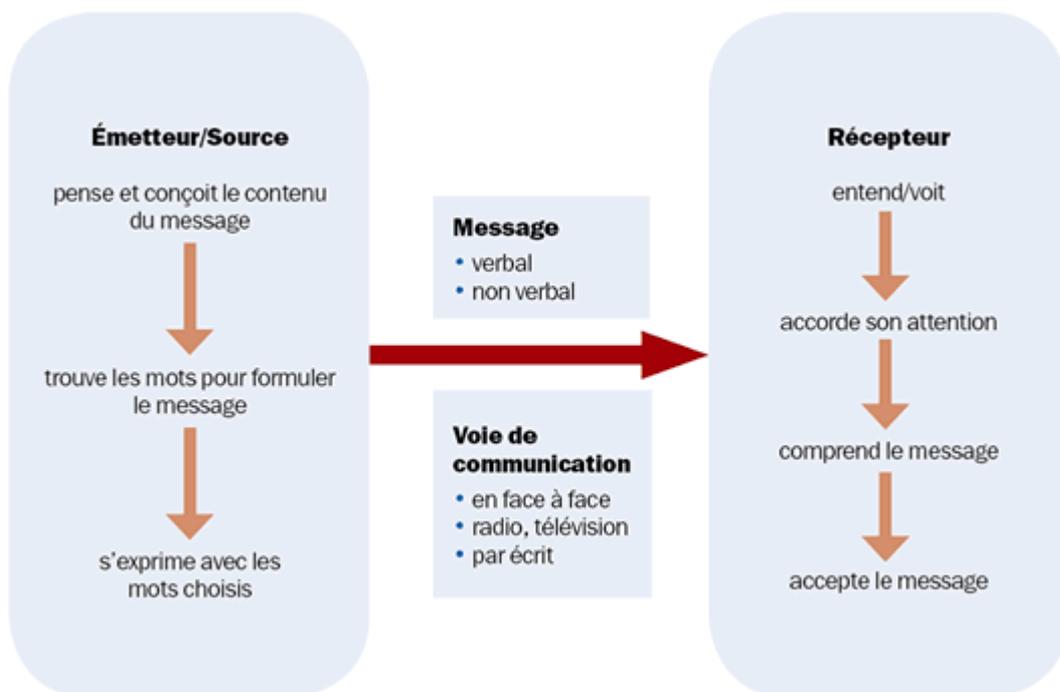
- Celui qui a un message à transmettre : on l'appelle **l'émetteur qui peut être le maire, l' élu local ou un responsable communal**

- Celui à qui est destiné le message : c'est **le récepteur qui peut être l'assemblée de la réunion, la population, les citoyens etc.....**

L'information à communiquer est transmise sous forme d'un **message**. Le message est, en premier lieu, un assemblage d'idées dans la tête de celui qui veut le transmettre. Il doit mettre ces idées sous une forme compréhensible par le récepteur, et compatible avec le moyen qu'il utilisera pour communiquer l'information, c'est l'opération de **codage** du message. De même, le récepteur devra traduire le message reçu en idées. C'est l'opération **de décodage**.

Pour transmettre son message, l'émetteur va choisir un **canal** : le moyen par lequel il souhaite communiquer son message (oralement, par téléphone, par écrit, à l'aide de moyens techniques : (Télex, télétext, télécopie...). Le canal choisi dépend évidemment de la nature du message à transmettre.

Le message, une fois reçu, va entraîner une réaction du récepteur, dépendant généralement de l'information transmise. C'est l'effet de **rétroaction** (souvent appelé **feed-back**).



« Est-ce que je prépare un courrier ? »

« Non, c'est urgent : il vaudrait mieux téléphoner ! »

Le message, une fois reçu, va entraîner une réaction du récepteur, dépendant généralement de l'information transmise. C'est l'effet de **rétroaction** (souvent appelé **feed-back**).

## 2. Les acteurs de la communication dans la commune (Ordonnance 87-289)

- Le Maire

**ART.46 ,47.48:** Le maire est l'exécutif de la commune. IL prend les mesures nécessaires à l'exécution des délibérations du conseil municipal. IL administre la commune sous le contrôle du conseil municipal et de l'autorité de tutelle.

Le maire peut déléguer, par voie d'arrêté, une partie de ses fonctions à un ou plusieurs adjoints ou à des agents de l'administration municipale. Le maire exerce, au nom de l'Etat et sous le contrôle hiérarchique de son représentant, les attributions prévues à la section 2 du présent chapitre.IL est membre de droit des commissions locales compétentes en matière d'affectation du domaine de l'Etat et de la police économique. Le maire dirige les services municipaux; il peut être assisté par un secrétaire général de la municipalité nommé par arrêté du ministre chargé de l'intérieur

- Les adjoints au maire

**ART.37:** Le nombre des adjoints est un, deux, trois, quatre ou cinq selon que le conseil municipal comprend neuf, onze, quinze, dix-sept, dix-neuf ou vingt et un membres.

- Le conseil municipal

**ART.28** le conseil municipal règle par ses délibérations les affaires de la commune. Il exerce notamment les attributions suivantes :

Il vote le budget communal, examine et approuve les comptes administratifs et de gestion;

Il détermine les ressources de la commune telles que définies aux articles 68 et suivants

Il fixe chaque année, en concertation avec l'autorité administrative locale, les conditions de réalisation des actions de développement dans les domaines où il est nécessaire de coordonner l'action de la commune et de l'Etat.

Il décide du classement, du déclassement, de l'affectation et de la désaffectation des biens du domaine public de la commune.

Il décide de la création et de l'organisation des services publics municipaux et de leur gestion soit par régie directe, soit par concession;

Il crée les emplois municipaux;

Il règle par ses délibérations les affaires fiscales qui relèvent de sa compétence en conformité avec le code général des impôts;

Il décide des contributions que la commune apporte aux actions relevant de la compétence de l'Etat et exercées sur son territoire;

Il adopte le cahier des charges des concessions domaniales qui sont accordées par l'Etat à la commune dans les conditions fixées par les textes en vigueur;

Il autorise le maire à procéder à toute transaction, vente, acquisition au nom de la commune pour un montant supérieur à un seuil fixé par un arrêté conjoint des ministres chargés de l'Intérieur et des Finances;

Il autorise le maire à accepter les dons et legs.

- L'Administration municipale :

Elle constitue le personnel administratif de la mairie :

Le secrétaire général

Le responsable administratif et financier

Les services administratifs et techniques de la commune

**Ordonnance n° 2006-026 du 22 Août 2006 modifiant et complétant l'ordonnance n° 87.289 du 20 Octobre 1987 instituant les communes.**

*Le Conseil Militaire pour la Justice et la Démocratie a délibéré et adopté;*

*Le président du Conseil Militaire pour la Justice et la Démocratie, Chef de l'Etat, promulgue l'Ordonnance dont la teneur suit:*

**Article Premier :** Les dispositions des articles 36, 38,43 et 123 de l'ordonnance n° 87.289 du 20 octobre 1987 instituant les communes telle que modifiée par la loi n° 2001-27 du 7 février 2001, sont modifiées et complétées ainsi qu'il suit :

« **Article 36(nouveau) :** Le conseil municipal élit le maire, parmi les conseillers de la liste ayant obtenu la majorité absolue des suffrages exprimés aux élections.

Si aucune liste n'a obtenu la majorité absolue, le maire est élu parmi les conseillers de l'une des listes qui ont obtenu plus de 15% des suffrages exprimés aux élections. Le conseil municipal élit parmi ses membres un ou plusieurs adjoints au maire.

Dans les trente (**30**) jours qui suivent l'élection des conseillers municipaux, l'autorité de tutelle procède à la convocation du conseil municipal pour l'élection de la municipalité.

L'élection a lieu au scrutin secret. La présidence de séance est assurée, à cette occasion, par le doyen d'âge

« **Article 38 (nouveau) :** Le maire est élu au premier tour du scrutin à la majorité absolue des membres présents du conseil municipal.

Au deuxième tour, seuls les deux candidats ayant obtenu le plus grand nombre des voix au premier tour peuvent se présenter, l'élection se fait à la majorité relative. Si à l'issue du premier tour, il y a égalité de voix entre plus de deux candidats, ceux-ci sont départagés sur la base des critères définis au paragraphe ci-dessus.

« A l'issue du deuxième tour, en cas d'égalité des voix, le candidat le plus âgé sera retenu et en cas d'égalité d'âge, un tirage au sort départage les deux candidats ».

« **Article 43 (nouveau) :** Lorsque le maire ou les adjoints ont cessé leurs fonctions pour quelle que cause que ce soit, le conseil municipal est convoqué par l'autorité de tutelle pour procéder à leur remplacement dans les 15 jours qui suivent ».

**Article 123 (nouveau) :** Le scrutin sera un scrutin de liste à la représentation

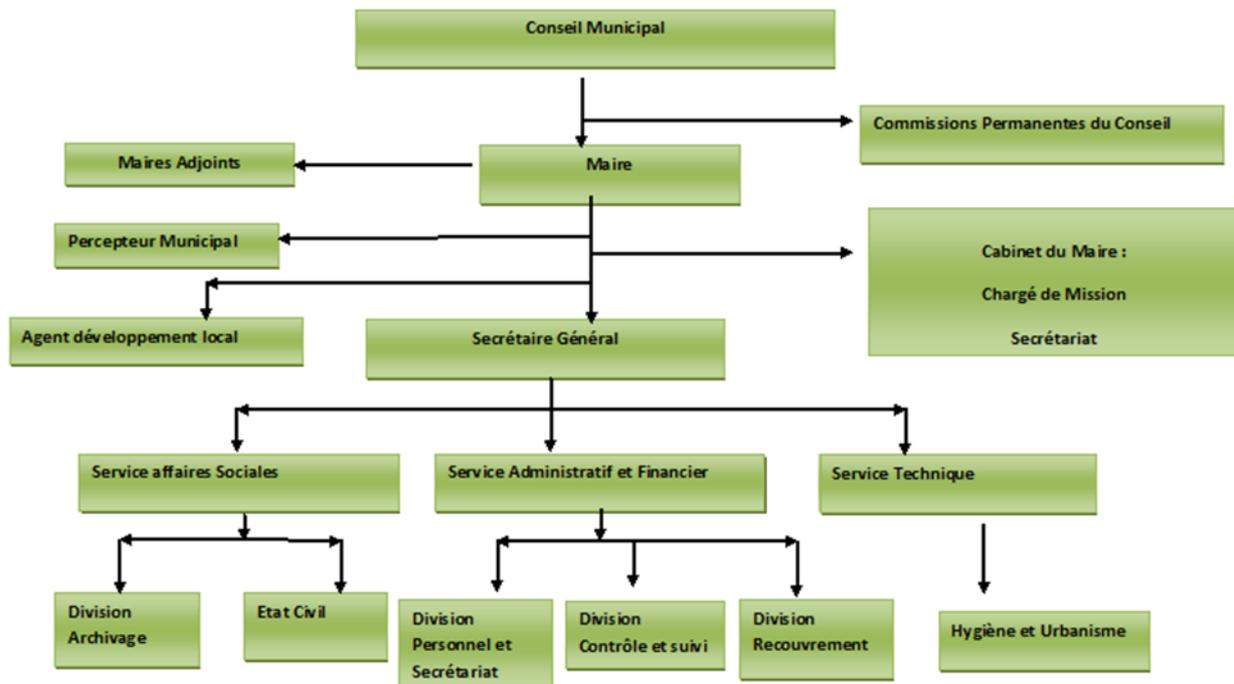
proportionnelle à un tour. La répartition des sièges à pouvoir se fait à la représentation professionnelle avec utilisation du quotient électoral et attribution des restes des sièges selon le système du plus fort reste des voix.

Le quotient électoral est obtenu en divisant le nombre total de suffrages exprimés par le nombre de conseillers à élire. Chaque liste obtenant un nombre de conseillers correspondants au nombre de fois ce quotient est contenu dans le nombre de voix qu'elle a obtenues.

Le siège restant est attribué à la liste qui aura obtenu le plus fort reste des voix.

Les candidats sont déclarés élus suivant leur ordre d'inscription sur les listes ».

Ci-dessous : un exemple de l'organisation de la structure d'une mairie



## IV. Communication et gouvernance locale

### 1. Qu'est-ce que la gouvernance locale ?

La gouvernance locale, également appelée gouvernance territoriale est, un système de gouvernance qui désigne une manière d'aborder la question de la gestion des affaires publiques locales qui donne la priorité à l'art de gouverner et aux techniques de conduite de l'action, mais également aux relations entre les dirigeants et les dirigés.

La gouvernance locale en ce qui concerne la décentralisation et le développement local requiert le transfert aux collectivités locales des compétences et des ressources nécessaires et le renforcement de leur capacité à fonctionner comme des institutions autonomes aptes à satisfaire les préoccupations et les besoins des citoyens. En même temps, elle a le souci d'œuvrer au renforcement de la démocratie à la base et de donner aux citoyens, aux communautés et à leurs organisations telles que les organisations communautaires à la base et les ONG les moyens de participer en tant que partenaires à la gouvernance locale et au processus du développement local.

Une bonne gouvernance locale est fondée sur plusieurs piliers :

- La participation citoyenne,
- Des partenariats entre des acteurs clés à l'échelon local,

- La compétence transdisciplinaire des acteurs locaux,
- Des sources d'information multiples,
- Des institutions de redevabilité (le Ministère de tutelle ; le Ministère des finances , la Direction Générale des Impôts
- Une orientation en priorité en faveur des personnes avec peu de ressources (lutte contre la pauvreté)



### **3. L'approche participative dans la communication communale**

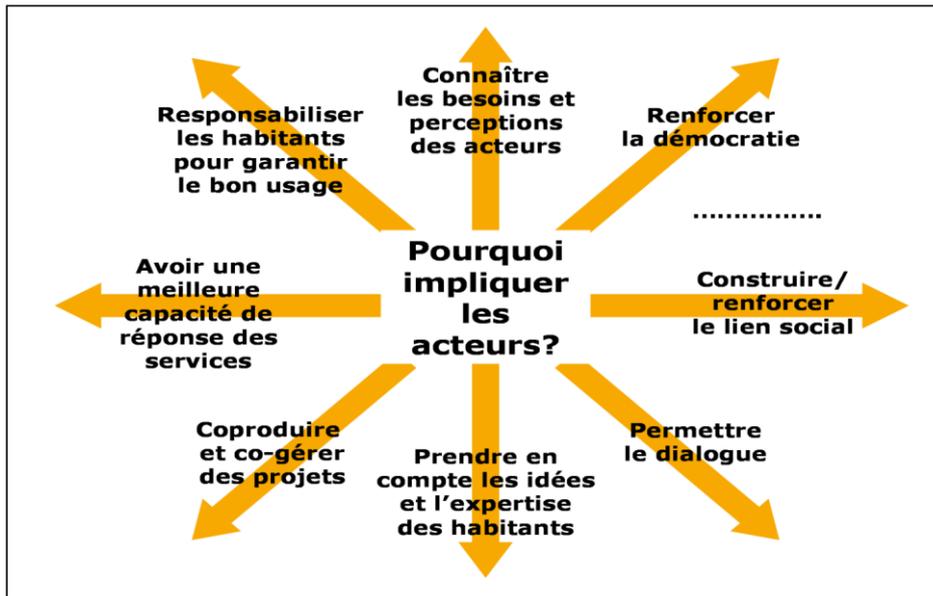
L'approche participative est un outil permettant l'association active et responsable des populations. Elle est basée sur l'instauration d'un dialogue Communes /populations et fondée sur le concept de participation et de partenariat.

La méthodologie d'approche participative est novatrice à plus d'un titre. Elle a pour objectif principal d'associer étroitement les populations dans la conception et la gestion de toutes les activités de développement de leur milieu. Ce qui entraîne une plus grande implication de la population et des organisations de la société civile dans la vie de la commune ; donc une communication centrée sur les besoins de la population tels que le besoin de la construction d'un stade, d'une école etc. . Cette concertation peut se faire aussi au niveau de gestion des conflits entre deux entités dans la localité.



L'approche participative n'est pas une fin en soi, mais un ensemble méthodologique - utilisant une série d'outils - qui vise à assurer les conditions nécessaires à la fluidité de l'information au niveau de la commune. Elle contribue de ce fait au développement socio-économique dans le cadre de l'élaboration du plan de développement communal.

Cette participation est représentée par le tableau ci-dessous

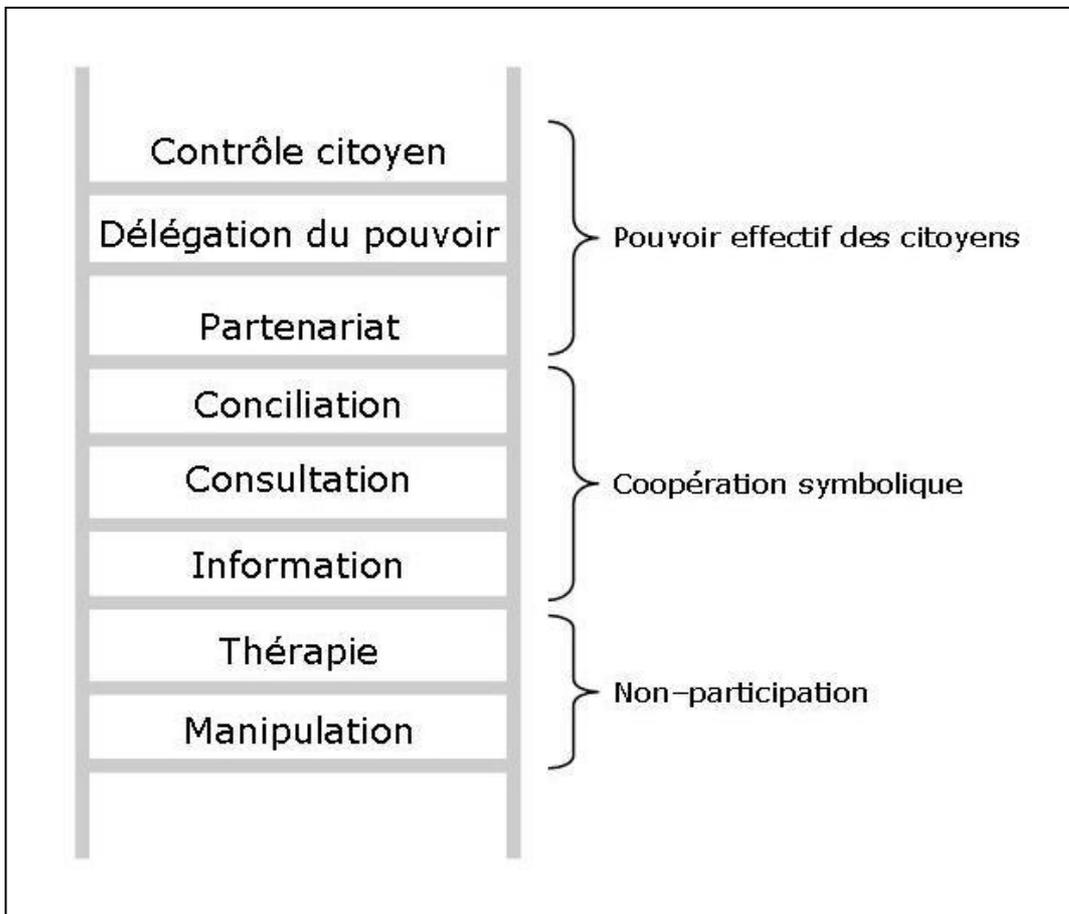


L'approche participative tend en réalité à modifier la perception du rôle de chacun des intervenants (commune, organisations de la société civile, populations, etc.) dans la gestion des affaires de la commune, à proposer un partage de responsabilités entre les différents partenaires. Certes la démarche participative rend la prise de décisions plus longue et plus difficile mais elle suscite une plus grande adhésion et est susceptible de faciliter la mise en œuvre des décisions. C'est ainsi qu'elle favorise la prise de décision collective et la prise en charge par les populations des actions destinées à améliorer le niveau d'information de la population. En d'autres termes, il s'agit d'associer et d'impliquer étroitement les populations aux différents niveaux et étapes des actions de la commune..

### **Participation active et passive :**

La participation est dite active parce qu'elle donne lieu à une contribution concrète lors des délibérations du Conseil Municipal. Dans cette optique, toute personne physique ou morale peut formuler, à l'intention de l'exécutif communal, toutes propositions tendant à impulser le développement de la collectivité territoriale concernée et/ou à améliorer son fonctionnement. La participation est dite passive dans la mesure où elle permet à tout habitant ou contribuable, ou à toute personne physique ou morale d'assister aux délibérations du Conseil municipal sans droit de vote. Une expertise ou un simple avis peut être émis sur une question à l'ordre du jour sans que cela ne donne droit à participer au vote lors de la prise de décision finale.

### **Illustration :**



## 2.2 Les obstacles à la participation :

**Des investissements en temps et en argent souvent importants :** la participation peut être coûteuse en temps et argent car la capacité des organisations à soutenir la participation citoyenne demeure limitée. En milieu municipal, l'ouverture à la participation nécessite un revirement certain sur le plan de la gestion et des ressources financières parce qu'il faut allouer un budget à la tenue des réunions, la mobilisation des parties prenantes.

**Des consensus parfois laborieux :** Bien qu'en principe le consensus désigne un accord positif et unanime, au sein d'une collectivité le consensus peut être chose difficile car chaque acteur exprime une opinion ou un sentiment qui peut être largement partagé parce qu'une forte majorité penche en faveur de cette position donnée ou soit qu'il y ait aucun accord parce que les avis divergent car chacun défend un intérêt particulier.

**Des participants pas toujours très mobilisés :** dans les grandes villes les participants manquent de temps pour s'impliquer, et cela est d'autant plus vrai avec les nouvelles problématiques ayant vu le jour ces dernières années, tel que la conciliation famille-travail. Cela se ressent aussi dans le milieu rural car les citoyens dans la majeure partie de leurs temps s'occupent dans des activités agropastorales.

**Des attentes et des préoccupations très différentes** : les attentes des uns et les préoccupations des autres divergent sur certains points ce qui peut freiner la participation de tous ; car les préoccupations de l'enseignant sont différentes de celles de l'agriculteur. Des situations comme celle-ci engendrent des attentes différentes de chaque partie prenante ; de ce fait la commune se heurte à un obstacle de priorisation de décision.

**Une « plus-value » pas toujours évidente** : les populations marginalisées demeurent difficiles à rejoindre du fait que les mécanismes de participation traditionnels sont souvent conçus pour des citoyens de classes moyennes et qui ont une certaine expérience en la matière. Parmi les acteurs exclus à la participation, on compte généralement les personnes démunies, les femmes, les jeunes et les membres de groupes culturels. Dans ce cadre la participation n'est pas effective.

Objectifs	Risques ou dérives
Co-produire et co-gérer des projets	Découragement par rapport aux délais
Intégrer les idées et les expertises des habitants	Positions radicales ingérables
Permettre le dialogue	Consensus mou évitant le conflit
Renforcer la démocratie	Débat limité à l'échelle locale, population pas très consciente des enjeux de la démocratie
Responsabilisation des habitants  Connaître les besoins et les attentes	Sentiment d'instrumentalisation des participants  attentes élevés par rapport à la capacité d'action de la commune

### 3. La communication pour le développement communal

#### 3.1 Définition

La communication pour le développement est définie comme un processus social destiné à établir un dialogue véritable et permanent entre les différents acteurs du développement, à susciter, appuyer et accompagner les initiatives prises par consensus afin de jeter les bases d'une gestion concertée indispensable à la réussite de l'œuvre entreprise.

Son objectif ultime sera de permettre aux populations de mieux maîtriser leur environnement, notamment l'agriculture, la santé, l'habitat et les autres facteurs dont dépend la qualité de leur vie.

### **3.2 Principes**

Elle repose sur quatre principes majeurs :

- Promouvoir la participation de la population à la définition, à la mise en œuvre et à l'évaluation des grandes orientations ;
- Appuyer les initiatives prises au niveau des communautés de base en favorisant l'échange des informations, des savoir et des techniques entre ces communautés ;
- Rompre avec le système de communication verticale et uniformisant pour lui substituer une communication interactive, capable de favoriser l'échanges entre décideurs, techniciens et populations ;
- Rechercher une cohérence et une complémentarité entre les différentes approches dans le domaine du développement.

### **3.3 Le comité de concertation citoyenne**

Dans le cadre de l'élaboration, de la mise en œuvre du plan de développement communal ainsi que de son suivi –évaluation, il a été institué par arrêté du Ministre de l'Intérieur et de la Décentralisation un comité de concertation communale au niveau de la commune. Ce cadre a pour mission de s'assurer de la bonne conduite de l'action publique communale et des projets de développement au niveau communal.

Le comité de concertation citoyenne est composé de représentants du Conseil municipal, des autorités morales et traditionnelles, des organisations économiques, sociales et culturelles du territoire, des services techniques déconcentrés, des partenaires techniques et financiers, des coopératives et associations. Il joue le rôle d'un organe élargi de pilotage qui rend compte au conseil municipal.

La commune a tout intérêt à mettre en place ce cadre de concertation qui à travers sa diversité socio professionnelle, économique et culturelle peut donner plus de légitimité aux décisions du conseil municipal. Au-delà des exigences de légalité. C'est dire que les actions de développement ne pourront réussir sans l'implication des populations et leur appropriation de la conception et la réalisation de tel ou tel projet donné. Le rôle d'impulsion des autorités communales par un bon mécanisme de communication sera la clé de réussite du développement local.

## **4. Le rôle de la communication sociale dans la commune**

### **4.1 Définition**

La communication sociale au sens strict se définit comme l'ensemble des actes de communication qui visent à modifier des représentations et des comportements ou à renforcer les solidarités.

La communication sociale vise à promouvoir le dialogue, la concertation, la participation à l'analyse des situations et à la gestion du développement et la mobilisation. Elle permet de renforcer la réflexion et la prise de conscience des populations sur les problèmes de développement et sur les actions concrètes mises en œuvre. Elle permet d'atteindre un consensus sur les actions.

Elle se situe au niveau national, régional et local ; elle a pour support les médias traditionnels qui doivent nécessairement être associés pour espérer toucher tous les partenaires concernés.

La communication sociale dans la commune est souvent désignée par le concept de communication de proximité, celle dans laquelle l'interaction entre le communicateur et ses partenaires est directe, localisée, dans le cadre d'un cheminement participatif où chaque étape est réalisée en utilisant le support de communication adéquat.

Son objectif est d'accompagner la prise de décision et l'action de développement par l'éducation et la formation en sachant partager les savoirs. Elle fournit l'information et les savoirs techniques dont les populations ont besoin pour être en mesure d'agir, dans le consensus.

## **V. Informer et communiquer dans la commune**

Les administrations des collectivités devraient prendre davantage de dispositions pour organiser leur propre service de communication. Cela permettrait à l'administration locale de faire circuler l'information aux niveaux externe et interne et de maintenir un dialogue permanent pour la bonne marche de la collectivité. Un maire doit être le premier à prendre la parole concernant un événement important survenu dans sa localité. Il est le premier citoyen de la commune. Sa prise de parole compte beaucoup pour le personnel municipal ainsi que les conseillers. La présence de l'élu doit se manifester à chaque fois qu'il est nécessaire. Une communication permanente efficace lui permet de rester en contact étroit avec la commune. Les actions de communication ne peuvent que servir au développement de bonnes relations entre le personnel et les élus.

La mise en place d'un service de communication (même modeste) permet aussi à l'administration de la commune de rester en contact avec les organisations de la société civile ou du citoyen lambda .

Aucune organisation ne peut être efficace sans le soutien d'une communication bien élaborée.

Pour la transparence de sa gestion, il est recommandé au Maire, en tant que responsable, de rester ouvert à l'égard de ses concitoyens. Il a obligation de redevabilité qui est celle d'informer sa population des avancées et des difficultés auxquelles son administration est confrontée pour réaliser les différentes actions planifiées.

### **1. Pourquoi communiquer ?**

La démocratie et le développement local reposent sur une participation active des populations à la gestion des affaires publiques. L'adhésion des populations à la gestion des affaires locales exige une bonne politique de communication et d'information qui implique de mettre les citoyens de la commune au courant des affaires communales. Dans le contexte communal il est important de tenir les citoyens

informés sur par exemple le schéma d'aménagement du territoire, le plan de développement local, les bilans et les rapports des activités réalisées, les listes des opérateurs agréés, les données statistiques sur la commune, les types et les montants des impôts, les critères d'imposition, etc.

Tous les acteurs de la commune n'ont pas nécessairement besoin d'avoir toutes les informations.

Les besoins d'information varient selon les centres d'intérêts. Les agriculteurs et éleveurs peuvent avoir besoin d'être informés sur le schéma d'aménagement du terroir, alors que les opérateurs économiques s'intéresseront plutôt au régime de la fiscalité communale.

## **2.1 Etat des lieux de la communication dans les communes**

### **2.1 Communication et information insuffisantes.**

On note une insuffisance notoire de communication et d'information sur l'action et le fonctionnement actuel des communes. Dans les communes, le besoin d'information n'est pas souvent exprimé. En fait, dans la plupart des communes, il n'existe aucune politique de communication formellement élaborée et mise en œuvre. Les élus locaux n'ont pas suffisamment pris conscience de leur devoir de rendre compte et d'informer les populations. Même au sein du conseil communal ou de l'exécutif communal l'information ne circule pas suffisamment. C'est le plus souvent l'exercice solitaire du pouvoir par un seul responsable qui détient l'information et l'utilise comme il veut. Parfois, quelques élus locaux détiennent à eux seuls l'information et la manipulent à leur guise.

Pour que la communication fonctionne dans une commune, il faut élaborer une politique locale de communication qui doit être bâtie à partir d'un travail préalable de diagnostic des besoins d'information et d'objectifs fixés.

### **2.2 Filtrage de l'information**

Très souvent, les informations données et partagées avec les populations ne portent pas sur des enjeux importants. Un trop grand filtrage de l'information nuit à sa qualité.

L'insuffisance des informations données par les personnes ayant une voix autorisée (maires et autres membres du conseil communal) pousse les gens à recourir à des sources informelles d'information et à imaginer des choses qui, une fois exprimées, se transforment en rumeurs. Comme on a coutume de le dire, les rumeurs affectent le climat social et entretiennent la méfiance des uns vis-à-vis des autres.

### **2.3 Utilisation de canaux inadaptés.**

La communication à l'échelle communale se fait à travers des canaux inadaptés. Généralement, l'information communale se fait par le biais d'affichage sur les panneaux de la mairie qui est une disposition légale et réglementaire à laquelle on ne doit pas déroger. Cependant, considérant le nombre élevé d'analphabètes dans les communes rurales, l'affichage d'informations écrites n'est pas adapté. Seules les personnes alphabétisées, ont accès à ce type d'information. Encore faut-il se demander quelle compréhension ces dernières ont de ces informations.

Dans le contexte des communes rurales des réunions avec les chefs traditionnels, les imams des mosquées, des annonces sur les places publiques, le porte à porte peuvent être d'excellents moyens de communications pour faire passer notre message.

## 2.4 Implantation de radios locales.

Plusieurs communes voient de plus en plus l'intérêt de mettre en place une politique locale de communication et d'information. Ceci explique sans doute l'engouement pour l'implantation d'antennes de la radio nationale qui est la seule aujourd'hui à couvrir l'étendue du territoire. Les médias sont perçus aujourd'hui comme des outils de promotion du dialogue, de la démocratie et de la conscience communale. Les communes qui sont en avance dans la réalisation de projets de radios de proximité mettent le plus souvent l'accent sur la nécessité de diffuser des messages qui éclairent les populations sur des questions d'intérêt local pour éviter la propagation de rumeurs en partageant la vraie information. D'autres réfléchissent à des formules de questions-réponses par radio afin d'instaurer des débats directs et vivants entre élus locaux et populations.

## 3. Elaborer un plan de communication communal

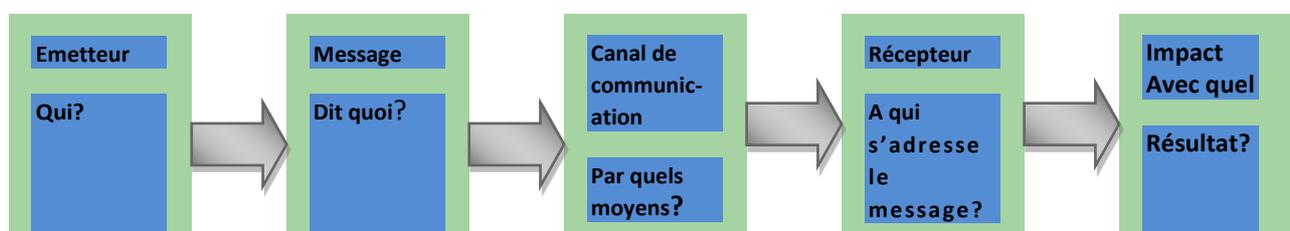
Une bonne communication au sein de la commune permet de satisfaire les besoins en information des différents acteurs à l'intérieur (services techniques) mais aussi à l'extérieur de la commune (Associations ; ONG, etc.). Grâce à l'information la qualité de la démocratie locale peut être améliorée. Un flux continu d'informations entre acteurs stimule leur participation et permet de développer la conscience communale. A partir des besoins exprimés par les acteurs, on peut les aider à élaborer un plan de communication dans lequel il est clairement indiqué quand, comment et sur quels sujets une communication et une information continues sont nécessaires.

Il est proposé ici une démarche méthodologique pour l'élaboration d'un plan de communication :

### Étape 1 : Analyse du système de communication actuel

Avant d'élaborer un plan de communication, une analyse de ce qui existe en la matière permet de mieux comprendre le fonctionnement du système de communication actuelle et de se familiariser avec ses différentes composantes. L'analyse se fait à partir d'un exemple concret de communication vécu dans la commune.

Le schéma présenté ci-dessous soulève des questions qui permettent d'analyser en détail un exemple de communication :



- Qui sont les émetteurs du message (le maire, le bureau de la commune, le conseil communal, les chefs de village, les groupements d'intérêts économiques, les services techniques, les ONG, etc.)?
- Quels (types de) messages les émetteurs communiquent-ils ? Le message a-t-il pour but de sensibiliser, informer, stimuler un débat ou convaincre ?

- Quels sont les canaux de communication utilisés par chacun des émetteurs?
- Entretiens personnels
- Réunions
- Médias écrits : journaux, journal mural, brochures, affiches
- Médias oraux : imams, radio, chef traditionnel
- Espace communal d'interpellation démocratique au cours duquel la population peut

poser des questions au maire et aux élus.

- Qui sont les récepteurs ?
  - Individus
  - Organisations
  - groupes
  - autorités administratives
  - services
- et quel est leur profil urbain ou rural?
- Quel est l'impact de la communication ?
- Comment les émetteurs reçoivent-ils le feed-back ?
- Ce feed-back a-t-il été utilisé pour améliorer la communication?
- Quels sont les points forts et les points faibles de la communication actuelle?
- Les canaux de communication sont-ils efficaces ?
- Tous les groupes ou individus ciblés (les récepteurs) ont-ils accès à l'information ?
- L'image que la population a de la commune est-elle positive ou négative ?
- Cette image correspond-elle à la réalité?
- Que peut-on améliorer?
- 

## **Étape 2 : Élaborer le plan de communication**

- Inventorier les thèmes pour lesquels un plan de communication doit être élaboré. Il est conseillé de commencer par des thèmes urgents ou importants qui nécessitent une communication.
- Formuler les objectifs de la communication communale pour un thème déterminé. Que veut-on réaliser?
- Faire un schéma sur le plan de développement de la commune indiquant les objectifs définis et l'évaluation de la communication actuelle.

<u>Thème</u>	<u>But</u>	<u>Groupes cibles</u>	<u>Canaux de communication</u>	<u>Période</u>	<u>Responsable</u>	<u>Budget</u>	<u>Système de feed-back</u>
--------------	------------	-----------------------	--------------------------------	----------------	--------------------	---------------	-----------------------------

Canaux de	Avantages	Inconvénients	Aptes pour
-----------	-----------	---------------	------------

Information sur les résultats de la Planification annuelle	Informer la population	Toute la population adulte	Réunion d'information Journal de la commune Radio Affiches	Fin d'année	Maire Conseil communal		Compte-rendu de la réunion d'information Sondage auprès des groupes organisés Discussion avec le conseil sur le compte-rendu
--	------------------------	----------------------------	---	-------------	---------------------------	--	--

**Remarque :** une fois que le thème de la communication est défini, bien préciser les buts de la communication que l'on veut atteindre : sensibiliser, informer, stimuler le débat, convaincre, accroître la transparence, etc. Les groupes cibles sont les récepteurs, il est important d'être très précis dans la définition du porteur du message, animateur, maire); les émetteurs ou ceux qui définissent le thème et les canaux de communication (conseil communal): les responsables de la qualité de la démarche de communication, y compris du feed-back (par exemple, choix d'un membre du conseil communal comme responsable de la communication). L'élaboration d'un budget est nécessaire pour chacune des activités de communication et il doit être indiqué dans le plan de développement de la commune. Il est nécessaire de définir le feed-back souhaité et de faciliter la réception du feed-back par les récepteurs, son intégration ou son utilisation ultérieure.

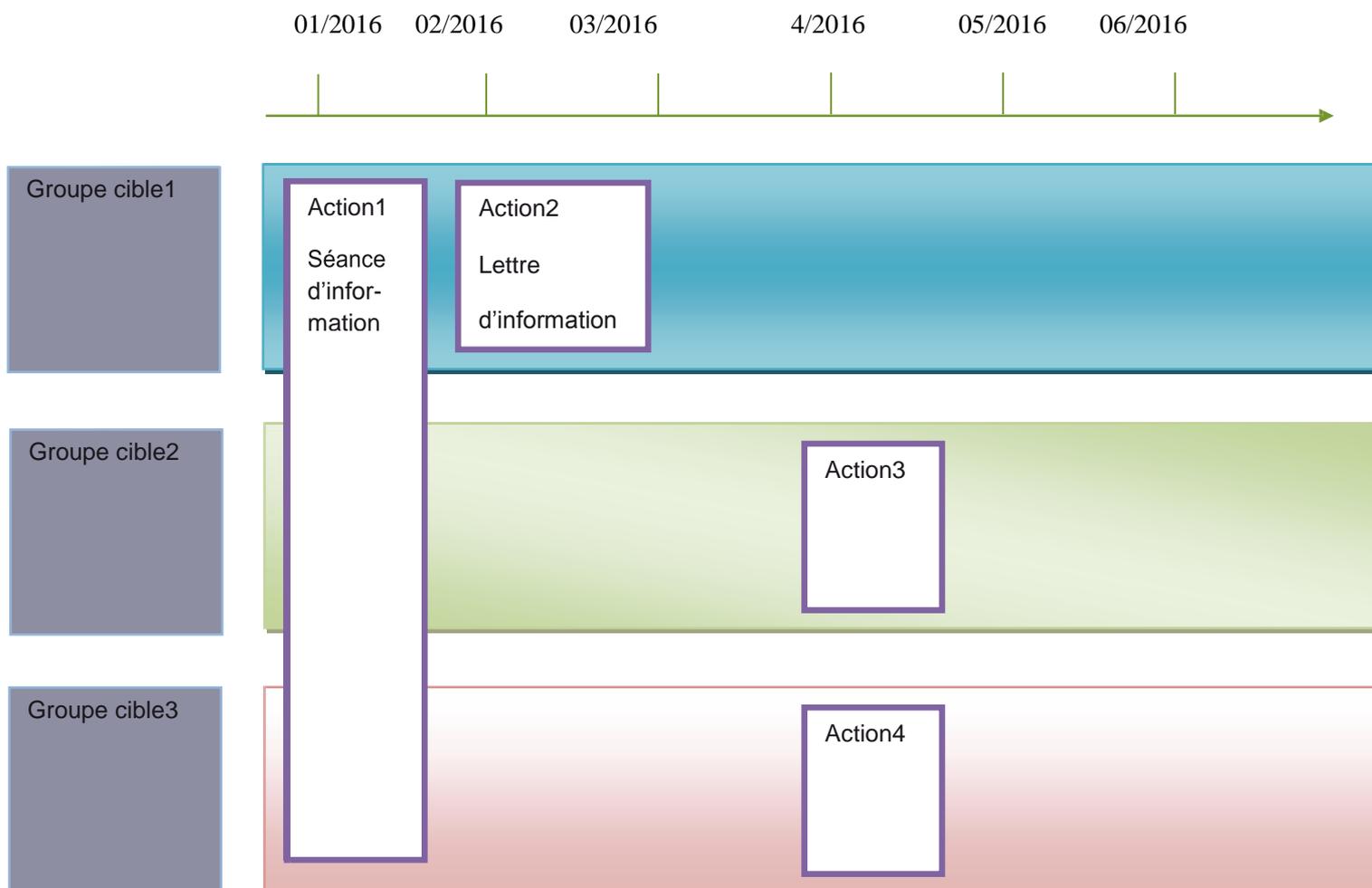
#### Étape 4 : Compléter le plan de communication

Au cours de l'année, le plan de communication doit être complété et actualisé sur la base des informations actuelles.

communication			
<p>Communication interpersonnelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réunions</li> <li>- Entretiens personnels</li> </ul>	<p>Interactif : les récepteurs peuvent poser des questions/échanger des idées.</p> <p>Flexible : l'émetteur peut adapter son message</p> <p>L'émetteur connaît les récepteurs</p> <p>On peut focaliser sur un groupe cible bien précis</p> <p>Informatif : on peut donner beaucoup d'informations</p>	<p>Interactif : les récepteurs peuvent poser des questions/échanger des idées.</p> <p>Flexible : l'émetteur peut adapter son message</p> <p>L'émetteur connaît les récepteurs</p> <p>On peut focaliser sur un groupe cible bien précis</p> <p>Informatif : on peut donner beaucoup d'informations</p>	<p>Des informations pour lesquelles les récepteurs ont un grand intérêt personnel</p> <p>Des informations complexes</p> <p>Annoncer des événements</p> <p>Informé la population continuellement sur certains développements</p> <p>Relations publiques de la commune</p> <p>Donner de l'information sur un sujet spécifique (brochure)</p> <p>Attirer l'attention sur un thème</p> <p>Annoncer des événements</p>
<p>Médias écrits:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Journal</li> <li>- Journal Mural</li> <li>- Annonces à la mairie</li> <li>- Brochures</li> </ul>	<p>Grande portée</p> <p>Précis : tout le monde reçoit le même message</p>	<p>Grande portée</p> <p>Précis : tout le monde reçoit le même message</p>	<p>Donner des informations (radio, télé)</p> <p>Annoncer des événements</p> <p>Attirer l'attention</p> <p>Sensibiliser sur un sujet, stimuler l'échange d'idées</p>
<p>Medias visuels :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Affiches</li> </ul> <p>internetédias oraux:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Radio(locale)</li> <li>- Théâtre</li> <li>- Television (audiovisuels)</li> </ul>	<p>Grande portée</p> <p>Attire l'attention</p> <p>Grande portée, aussi pour les analphabètes</p>	<p>Grande portée</p> <p>Attire l'attention</p> <p>Grande portée, aussi pour les analphabètes</p>	<p>Donner des informations (radio, télé)</p> <p>Annoncer des événements</p> <p>Attirer l'attention</p> <p>Sensibiliser sur un sujet, stimuler l'échange d'idées</p>

### 3.2 Les caractéristiques des canaux de communication

### 3.3 Le chronogramme d'actions pour le plan de communication



## 4. Elaborer un plan de concertation communal

### 4.1 La concertation communale

La concertation est un élément clé pour le bon fonctionnement de la commune. Des échanges continus entre acteurs et le recueil de renseignements auprès de ces acteurs sont des activités importantes pour forger la conscience communale. Pour ce faire, le conseil communal peut élaborer un plan de concertation.

### 4.2 Objectifs de la concertation communale

- Sensibiliser sur la nécessité d'une concertation continue.
- Planifier dans quels cas, à quel moment et comment la concertation aura lieu et qui seront les responsables de ce processus de concertation.
- Créer des soutiens dans la commune pour la concertation.

### 4.3 Comment procéder?

## Concertation

1. Définir le sujet

2. Définir la question principale

3. Inventaire et analyse des parties prenantes

4. Définir la nécessité de la concertation

5. Définir le type de concertation

6. Planifier la concertation

7. Mise en œuvre de la concertation

### **Étape 1 : Définir le sujet de la concertation**

Dans une commune, il peut y avoir une grande variété de sujets de concertation, par exemple :

- La construction d'une école dans un quartier de la commune
- l'amélioration de la gestion du poste de santé
- la construction de routes entre les villages
- le budget (insuffisant) de la commune
- un conflit au sein du conseil communal.
- un conflit entre le chef de quartier et citoyen
- l'installation d'une ONG dans la commune.

Il est important de bien définir le sujet et de donner le plus de détails possibles. Cela permettra de bien cerner les parties prenantes touchées par le sujet. Pour bien définir le sujet, il est parfois nécessaire de contacter quelques-unes des personnes concernées.

### **Étape 2 : Définir la question principale de la concertation**

Une fois que le sujet est bien défini, il est plus facile de définir la question principale de la concertation. Encore une fois, la question doit être claire et la plus précise possible : qui doit assurer la médiation dans le conflit

### **Étape 3 : Faire un inventaire et une analyse des parties prenantes à la concertation**

Quelles sont les différentes parties prenantes ? Quels sont leur intérêt et leur motivation pour la concertation, pour résoudre le problème, pour prendre une décision ?

Par exemple

- qui sont les bénéficiaires de l'activité ?
- quels groupes ou personnes ont un intérêt particulier pour la concertation ?
- parmi les parties prenantes qui a le pouvoir de prendre une décision?
- quelle est la partie prenante la plus motivée pour la concertation ?

### Inventaire et analyse des parties prenantes

Parties prenantes	Bénéficiaire (comment?)	Intérêt (lequel?)	Pouvoir de prise de décision (comment?)	Motivation pour résoudre le problème (laquelle?)
A				
B				
C				
D				

Il n'est pas nécessaire d'inviter tout le monde. A partir de ce tableau, on peut déterminer qui sont les parties prenantes à inviter à la concertation. Cela dépend de leur intérêt, de leur pouvoir de décision et de leurs motivations.

#### **Étape 4 : Définir la nécessité de la concertation**

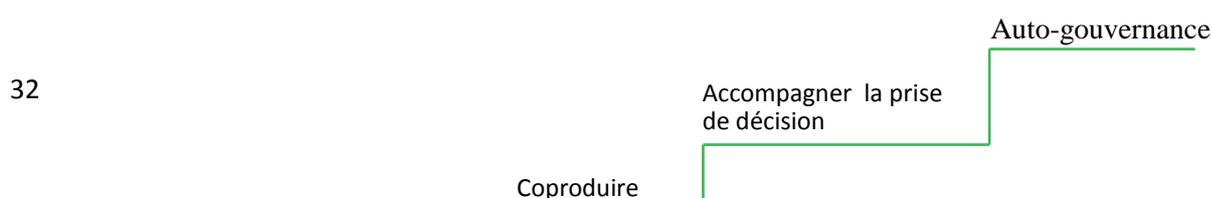
Une concertation à l'échelle communale n'est pas toujours obligatoire. Après analyse de sa nécessité ou non, on peut estimer qu'une concertation à ce niveau n'est pas utile et décider de ne pas y avoir recours. Cela est valable pour de petits projets, activités ou conflits qui n'ont pas d'importance majeure et qui peuvent être résolus dans le cadre des systèmes traditionnels.

Critères	+	+/-	-	Observations
Quelle est l'importance du projet/activité pour les habitants (bénéficiaires/groupes d'intérêt)?				
Quelle est l'importance du soutien des habitants pour la réalisation du projet				

*Conclusion: la concertation est-elle nécessaire: Oui/Non*

#### **Étape 5 : Définir le type de concertation**

Pour définir le niveau de concertation et de participation des parties prenantes on peut utiliser une échelle de participation. Plus on se situe haut sur cette échelle, plus importante est la participation:





- **Inform** : informer sur les décisions prises
- **Réagir** : donner son point de vue sur les propositions faites
- **Consulter** : demander à la population son avis
- **Coproducteur** : la population et les autorités élaborent ensemble un plan
- **Accompagner la prise de décision**: la population a une voix importante dans la prise de décisions
- **Auto-gouvernance** : la population décide

### Étape 6 : Planifier la concertation

Quand la décision sur la nécessité d'une concertation sur un sujet précis est prise, les parties prenantes indiquées et le type de concertation choisi, un plan de concertation peut être élaboré en tenant compte des éléments suivants:

Les conditions	Les canaux de concertation
Temps disponible Facilitateurs disponibles Moyens financiers disponibles	Réunions avec la participation de tous Réunions avec des représentants des parties prenantes Enquêtes Diffusion à la radio

### Étape 7: La mise en œuvre de la concertation

Une fois les décideurs impliqués, il s'agit d'identifier rapidement les autres acteurs à associer au projet, tant au niveau des administrations que des acteurs locaux (groupe d'acteurs locaux). Mais les acteurs locaux pourront aussi être contactés au fur et à mesure du projet, en fonction des besoins et de l'avancement. Il peut être opportun également de prévoir une « assistance à maîtrise d'ouvrage », c'est-à-dire de mandater des spécialistes pour accompagner la gestion de projet et les démarches participatives.

Les acteurs impliqués doivent être représentatifs des différents intérêts en présence, que ce soit au niveau de la population ou des représentants des administrations. Il s'agira de constituer les groupes de travail, et de préciser le mode de fonctionnement de ces groupes (rôle, fréquence des réunions, modalités de travail). Voir à ce sujet le chapitre.

### **Actions à entreprendre :**

- Identifier les acteurs à impliquer (collaborateurs des administrations, acteurs locaux, chef traditionnel ...)
- Contacter les acteurs potentiellement intéressés, leur présenter le projet et la démarche, évaluer leur intérêt à participer
- Organiser des réunions d'information et de motivation avec ces acteurs en vue de la constitution ultérieure des groupes de travail : équipe de projet, groupe d'acteurs locaux
- Faire valider la constitution des groupes de travail par la direction du projet
- Décider au sein des groupes de travail des modalités de fonctionnement
- Nommer un chef de projet
- éventuellement : mandater une « assistance à maîtrise d'ouvrage »

## VI. les techniques et outils de communication au sein de la commune

### 1. Les techniques de communication

#### 1.1 La sensibilisation

Un public sensibilisé est un public qui comprend l'importance et les ramifications d'une problématique dans une communauté. Il ne s'agit pas ici d'émettre des directives à l'intention du public mais de lui expliquer les problématiques et de diffuser des informations qui permettront aux gens de décider eux-mêmes en toute connaissance de cause. La sensibilisation est forte lorsqu'une bonne partie de la société convient que la problématique soulevée est une préoccupation prioritaire pour tous les citoyens; elle est faible lorsque la majorité des gens ignorent cette question ou ne s'y intéressent pas. Les campagnes de sensibilisation doivent concentrer leurs efforts sur deux activités majeures : la sensibilisation du grand public, qui implique une compréhension et une connaissance généralisées des questions sur le plan sociétal, et une prise de conscience, qui se produit lorsque les citoyens comprennent comment le concept les concerne à titre personnel.

Il y a différentes façons de sensibiliser le public à des questions liées à la vie de la commune. L'organisation d'événements spéciaux, les campagnes d'affichage, les pages Web, la réalisation de documentaires, la publication d'articles, la sensibilisation dans les établissements scolaires ou sur les lieux de travail ou par un vecteur publicitaire quelconque ne sont que quelques exemples.



#### 1.2 La cartographie des idées

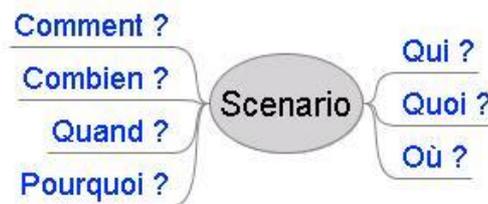
C'est un schéma, supposé refléter le fonctionnement de la pensée, qui permet de représenter visuellement et de suivre le cheminement associatif de la pensée.

Cela permet de mettre en lumière les liens qui existent entre un concept ou une idée, et les informations qui leur sont associées.

La structure même d'une cartographie des idées est en fait un diagramme qui représente l'organisation des liens sémantiques entre différentes idées ou des liens hiérarchiques entre différents concepts ( la méthode métaplan).

### 1.3 Comment procéder à la cartographie des idées?

1. Définir la question commune et la noter sur un tableau ou sur une grande feuille.
2. Tous les participants notent sur le même tableau (ou sur la même grande feuille) toutes leurs idées concernant la question posée. Ils peuvent réagir sur les idées des autres en marquant leur accord et en ajoutant de nouvelles idées.
3. Quand toutes les idées ont été exprimées, le facilitateur commence les échanges.
4. Le facilitateur regroupe les idées, entame une discussion et tire des conclusions.



### 1.4 Les enquêtes d'opinion

La majorité des administrations municipales n'ont pas recours à des enquêtes pour "écouter" ce que les membres de la collectivité ont à dire. Pourtant, ces enquêtes constituent une excellente façon d'obtenir de précieux renseignements concernant : la qualité des services fournis par la municipalité; les raisons pour lesquelles les citoyens sont insatisfaits des services offerts, le cas échéant, ou pour lesquelles ils n'utilisent pas certains services ou certains programmes; les raisons de l'incivisme fiscal, les données factuelles requises pour l'élaboration de nouveaux projets ou la modification des projets en cours; les moyens à prendre pour sensibiliser davantage les citoyens aux programmes et aux services existants; l'évaluation de la demande relative à la prestation de nouveaux services etc.

Si les municipalités ne procèdent que rarement à des enquêtes auprès des citoyens, c'est parce que celles-ci leur semblent compliquées et coûteuses. Cette perception est à la fois exacte et inexacte. Il est vrai que les enquêtes peuvent constituer une entreprise extrêmement complexe, surtout si elles sont soumises à des normes très rigoureuses en matière de vérification. Il est important de rappeler à cet égard, que votre municipalité n'est pas tenue, pour ses enquêtes, de satisfaire aux exigences d'un comité d'experts évaluateurs de très haut niveau, ni de faire preuve d'un haut degré de compétence en matière de recherche. Bien sûr, il n'est pas recommandé pas de réaliser des enquêtes bâclées. Par contre, tout renseignement supplémentaire que vous parviendrez à recueillir avec soin auprès des membres de la collectivité vaut mieux qu'aucun

renseignement du tout, ou encore que tout commentaire formulé par vos bons amis dans le cadre de conversations informelles.

Et qu'en est-il des coûts? Il est exact que les enquêtes auprès des électeurs peuvent être coûteuses si elles sont confiées à des organismes de recherche professionnels ou si vous consacrez trop de temps à la planification et à la conception des outils de communication. Il existe d'autres façons de procéder. La présence d'une université ou d'un autre établissement d'enseignement supérieur dans votre localité peut constituer une excellente source de main-d'œuvre et de compétences spécialisées. Souvent, les professeurs dont l'enseignement porte sur les méthodes de recherche sont heureux de fournir à leurs étudiants la possibilité de travailler avec un véritable client. Si vous ne disposez pas d'une telle ressource, vous pourriez procéder à des enquêtes périodiques auprès de la population.

Bien qu'il existe différents types d'enquêtes (appels téléphoniques, le sms et entrevues), les entrevues constituent, la méthode la plus efficace, car elles permettent de rejoindre les résidents des quartiers défavorisés (ceux qui, souvent, ont le plus de difficulté à se faire entendre des élus municipaux).

Il est nécessaire, en procédant aux enquêtes de constituer un échantillon pertinent en s'appuyant sur les critères suivants : l'âge, le sexe, le niveau de revenu, la catégorie socio professionnelle, etc.)

### **1.5 Le débat/ discussion**

Le débat est une méthode très efficace pour échanger des idées et pour stimuler la discussion sur un sujet déterminé. Si le débat est bien organisé, il permet des échanges détendus et vivants et, à partir des résultats, il favorise la formation de la conscience communale et de l'esprit de participation. Un débat doit être bien préparé et accompagné.

La discussion a pour objectifs de :

- Débattre d'un sujet d'intérêt communal en vue d'informer et de sensibiliser.
- **Se concerter** pour recenser les idées de la population sur un sujet précis.

### **1.6 Comment procéder au débat ?**

Préparer le débat:

- Définir clairement le sujet, l'objectif, les résultats visés et les groupes cibles(individus, organisations)
- Décider de la méthodologie à utiliser durant le débat
- Faire de la publicité pour le débat
- Demander à quelqu'un d'animer le débat
- Préparer une salle pour tenir le débat.

Le débat lui-même:

Souhaiter la bienvenue aux participants

Introduire le thème et indiquer le but du débat

Informez les participants sur la procédure et sur les suites du débat (que fait-on des résultats?)

1. *Quelques personnes présentent leurs points de vue par une introduction*
2. *Après chaque introduction, la salle peut poser des questions pour clarification*
3. *Après les introductions le facilitateur pose des questions clés aux présentateurs. Ces questions aident à clarifier les points de vues, les différences, les dilemmes, etc.*
4. *Le facilitateur ouvre le débat et invite l'assistance à poser des questions aux présentateurs et à l'auditoire*

## 2 .Les supports de communication

### 2.1le journal municipal

Conçu exclusivement pour la commune, le bulletin d'informations de la commune est une communication mensuelle (bimensuelle, trimestrielle ou semestrielle) créée pour proposer aux citoyens aux partenaires techniques et financiers l'accès à des informations précieuses sur les activités de la commune, les projets en cours et à des actualités pertinentes afin d'améliorer leurs niveau d'information, renseigner, annoncer les événements, intéresser les gens, rejoindre les gens lorsque les autres moyens de communication ne fonctionnent pas ,rejoindre beaucoup de gens de façon économique et rejoindre un public restreint qui partage un intérêt particulier



Le journal municipal sert aussi à présenter différents points de vue de responsables de la mairie, les élus locaux, les responsables communaux dans des articles simples et brefs. Suivant les standards internationaux, le bulletin ne dépasse généralement pas 14 pages . Ce support de communication constitue le meilleur moyen de tenir les citoyens informé des actualités concernant la commune.

### 2.2le site internet ou blog

La création d'un site web est un puissant outil de communication. Un site internet est une façon unique de communiquer avec le monde. Avec un site, une multitude de possibilités s'offre à la communication interne et externe de la commune ; il peut servir d'interface électronique pour partager les informations aussi bien au sein de la avec la commune, mais aussi faire connaître la commune.



La communication par internet permet des échanges d'informations sous des formats différents (textes, sons, vidéos, images) au travers d'outils spécifiques.

Ces outils de communication permettent la création de liens et favorisent la communication instantanée quel que soit l'heure et le lieu.

Internet favorise aussi la communication simultanée entre plusieurs internautes et devient un outil puissant pour se faire connaître. Internet donne aussi une fenêtre sur les médias sociaux qui sont aujourd'hui des outils puissants de communication où chacun peut s'exprimer avec le minimum de temps : ce sont de nouvelles formes de communications pour les communes.

L'internet est un média idéal pour s'adresser à un large public à peu de frais car le blog qui peut être gratuit et bien moins compliqué que le site internet qui oblige à avoir un webmaster et dont la gestion est moins simple.

### 2.3 les brochures

Une brochure est un support de communication qui permet d'atteindre un grand public afin de leur faire connaître la commune, et ses services . Elle peut simplement servir à promouvoir des activités de la commune. Les brochures sont un moyen efficace de communiquer avec un large public. . Les brochures peuvent cibler un public en particulier, ou peuvent être insérées dans les journaux. Elles peuvent aussi être livrées lors d'événement organisé par la commune ou les partenaires de la commune. Les brochures sont des moyens rapides et efficaces de communication. L'information placée dans une brochure doit être claire et concise ; et doit revêtir un caractère informatif sur une activité de la commune déjà réalisée ou en projet de réalisation ; les brochures sont des formes de communication offrant un espace limité. Certaines brochures sont imprimées sur un seul côté tandis que d'autres brochures vous permettent de placer de l'information sur les deux côtés ; le style dépend du choix de l'équipe de conception..



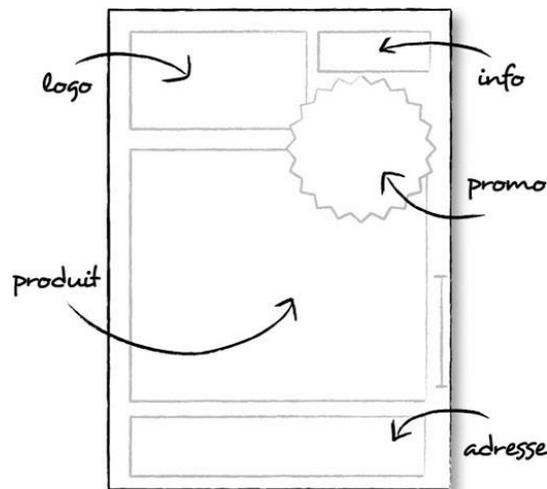
Il est nécessaire de déterminer quel est le message principal de la brochure. L'équipe de conception peut décider de se concentrer sur un seul aspect de la commune, ou d'offrir de

l'information générale au public cible. Puisque l'espace est limité, il est important de sélectionner l'information et de ne pas inclure plus de quatre ou cinq éléments critiques dans la brochure. Lors de la conception d'une brochure, plus l'information est concise moins le lecteur sera submergé par trop d'information à la fois. L'idée essentielle de la brochure est de transmettre au public l'information sur la commune rapidement, efficacement et en un temps record.

## 2.4 Le prospectus

Ce support de communication est simple, économique et très efficace. A condition d'être lu, cependant. Il ne suffit pas de produire le message. La personne recevant le prospectus doit savoir lire, et avoir envie de recevoir ce message. Pas question de rédiger de longs paragraphes mais plutôt des textes courts et insérer des images expressives le plus possible (un logo, un dessin par exemple).

Qu'allez-vous dire dans un prospectus ? A peu près tout, si vous jugez que la radio, le mégaphone ou l'internet ne suffisent pas. Le prospectus a l'avantage de durer, surtout s'il est bien fait, avec de belles illustrations.

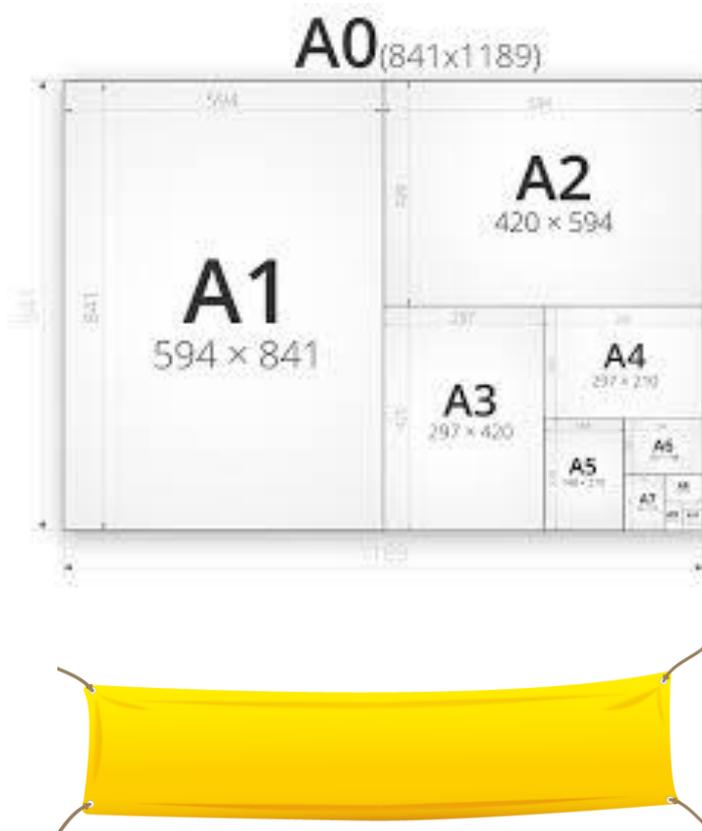


C'est à cela que sert un prospectus. Il vous aide à diffuser des messages ou des images qu'il est parfois difficile de faire passer à la radio. Et bien que les prospectus en couleur soient plus attractifs (et donc plus efficaces), vous pourrez toujours faire imprimer le vôtre en noir et blanc avec l'ordinateur de la commune. Lors d'une réunion avec des habitants sur un thème précis, distribuez donc ce prospectus pour appuyer votre message. Ils le garderont peut-être en souvenir de cette rencontre, ou pour le faire passer de main à main. Car le prospectus est un message qui dure s'il est bien illustré.

## 2.5 L'affichage

L'affichage est une technique de communication en extérieur qui consiste à installer et parfois gérer dans un espace public du mobilier urbain destiné à recevoir un support de nature promotionnelle. Dans le cadre d'une campagne de communication, l'affichage peut être alors considéré comme un média à

part entière, sans contexte rédactionnel, et complémentaire. Exemple : les pancartes, les banderoles, les affiches, les panneaux etc.... qui peuvent être utilisés pour la promotion d'événements de la commune.



## VII. Relations communes et médias

L'élue municipal doit adopter certaines attitudes envers les médias afin d'obtenir une bonne collaboration de ces derniers. Les journalistes sont en quête d'une information exacte, complète et franche. Avant de parler aux médias, l'élue doit bien se préparer pour répondre à leurs attentes. Il doit avoir la certitude de maîtriser ses dossiers; il doit faire le point sur ce qui doit être dit et sur ce qui ne peut pas être dit. L'élue gagne à s'en tenir aux faits. En communiquant des informations précises, il permet une interprétation plus juste du message à faire passer. Il ne doit laisser aucune zone grise pouvant susciter malentendus ou confusion.

Les médias apprécient la franchise. Il est possible que l'élue ne puisse pas tout dire; en pareil cas, il vaut mieux expliquer que toute l'information ne peut être divulguée plutôt que d'essayer de contourner la question. Par ailleurs, l'élue doit être réaliste quant au message que les médias sont en mesure de retransmettre au public, et ne pas s'attendre à ce que le contenu soit toujours livré intégralement.

Il existe plusieurs moyens de communiquer une information aux médias :

### **1. le communiqué de presse**

Il est adressé aux journalistes de la commune. Il doit être concis et clair, pertinent.

Il doit de plus être « accessible » au plus grand nombre, surtout lorsque les informations proposées sont techniques.

Traditionnellement la structure d'un communiqué suit la formule : Que se passet-il ? Où ? Qui ? Quand ? Pourquoi ? et Comment ?

Les arguments doivent être développés de façon objective. Rédiger des phrases courtes, sans verbiage. Utiliser un vocabulaire varié (sans répétition), avec des mots clés et des slogans afin que le journaliste puisse les reprendre directement. Cette méthode est très efficace dans le cas où le journaliste reprend mot pour mot le communiqué de presse (ou s'en inspire fortement).

Voici les 6 parties qui composent un communiqué de presse:

- 1) Le nom de la mairie
- 2) La date de publication
- 3) Le titre : il doit résumer en une seule phrase tout le communiqué. Il doit être concis et précis. C'est un élément capital à travailler en premier.
- 4) Le style du communiqué : ce petit paragraphe (2 lignes) doit résumer en quelques mots tout le communiqué de presse. C'est ce que doit retenir le journaliste.
- 5) Le corps du communiqué : le texte doit être rédigé d'un style impersonnel, et mettre en premier les informations les plus importantes.
- 6) Les contacts de la mairie et de l'attaché de presse

### **2. La conférence de presse**

Une conférence de presse est toujours liée à un événement. La rencontre avec les journalistes pour parler d'un sujet très précis : problème grave de sécurité, catastrophes, travaux publics... Ne pas parler de tout à l'improviste. Les réponses aux questions des journalistes ne doivent porter que sur le thème de la conférence. Rien d'autre. Donc il est important de préciser très clairement le sujet ou l'événement dans l'invitation à la presse, et de s'y tenir. Une bonne conférence de presse ne dure pas plus d'une heure. C'est bien assez pour aborder toutes les questions liées à l'événement.

Il est important de toujours préparer un communiqué ou un dossier de presse, qui sera distribué après la conférence. Toutes les informations à communiquer y seront insérées. Ce communiqué permettra d'éviter que les journalistes interprètent mal les propos de l'élu, ou diffusent des informations inexactes. Ne pas organiser une conférence trop souvent, il faut maintenir le caractère extraordinaire de cette rencontre pour attirer l'attention des médias. Ainsi ils seront au rendez-vous. Si cependant les rencontres se font de manière régulière avec presse, organiser plutôt un « point de presse », à un rythme hebdomadaire. Une fois par mois, ou une fois par semaine, les journalistes pourront aborder librement les sujets qui les intéressent le plus. Le « point de presse » sert à maintenir le contact avec

les médias, c'est une rencontre de routine. Tandis qu'une « conférence de presse » sert à diffuser un message très précis, lié à un événement important. Ce sont deux modes de communication différents.

### 3. La participation à des émissions radios

Dans le but d'établir une relation permanente avec les citoyens, l'élu peut envisager de produire une émission chaque semaine dans un ou plusieurs médias de la commune. Cette émission sera l'occasion d'aller en profondeur sur les projets, de répondre aux questions de la communauté. La participation du public est importante. Les auditeurs parleront des problèmes auxquels la communauté fait face : accès aux centres de santé, état des routes, sécurité, préparation à l'hivernage ... Le meilleur média pour ce faire n'est autre que la radio, pour une raison très simple : la radio est accessible à tous. Eviter les mots difficiles. Pour une bonne émission, le langage doit être clair et facile en langues nationales.

Enfin, et surtout, préparer un format d'émission régulière, par exemple 30 mn, ou 1 heure, en essayant de s'y tenir. Il serait plus intéressant de convenir à l'avance des sujets abordés avec le journaliste, et de l'ordre des sujets, 3 sujets pour 30 mn d'émission, c'est une moyenne idéale. Cela donne 10 minutes par sujet, c'est assez pour répondre aux questions les plus importantes. Et avec 3 sujets, l'émission sera variée. Les auditeurs seront satisfaits. Choisir une radio ou un journaliste de confiance, mais qui n'épargnera pas les questions gênantes. Et il faudrait que l'élu se prépare aux questions en direct des auditeurs ! C'est un moyen très utile d'entretenir une relation directe avec des habitants parfois très éloignés de la localité.

### 4. Les entrevues

L'entrevue ou l'interview est un jeu de questions/réponses entre un journaliste et son invité. L'importance est d'avoir confiance en soi et de bien maîtriser son sujet. Avant d'aller dans une entrevue, il faut s'entraîner à répondre aux questions habituelles en simulant quelques questions-réponses avec un ami ou un conseiller en communication. Il est important de parler lentement, et jamais plus vite que la personne qui demande. Une concentration sur ce qui est demandé et non sur le trac ressenti ou le manque d'assurance. Ce trac peut être évité par une bonne préparation. Si une question n'est pas comprise, demander de la reformuler, plutôt que d'essayer de répondre au hasard. Prendre tout le temps qu'il faut avant de parler. La réponse n'en sera que mieux écoutée. Faire des phrases courtes ! Les longs discours sont inutiles et complètement inefficaces en situation d'interview. Le journaliste et le public risquent d'être ennuyés. La présentation lors de l'interview compte beaucoup, surtout quand il s'agit d'une interview télévisée. Il faut beaucoup miser sur l'image. La tenue est importante.

Important : L'élu n'a pas forcément réponse à tout. Si le journaliste pose une question inattendue, ne pas paniquer pas. La réponse se fait dans la mesure de la connaissance des informations. L'élu est libre de dire qu'il n'a pas encore les éléments de réponse à communiquer.

**Schéma de la communication communale :**



## **Conclusion**

Ce guide s'inscrit dans une méthode globale de soutien aux communes mauritaniennes, incluant une communication interne à la commune et externe vers les citoyens et les médias.

Notre travail consiste à fournir aux élus locaux des outils de communication et de les initier à leur utilisation dans le travail quotidien de l'exercice de leurs mandats. Ses outils s'articulent autour d'un plan de communication ; de la méthodologie de la sensibilisation, la cartographie des idées ; des débats et discussions comprenant : un état des lieux, la détermination des enjeux, des objectifs et des cibles, puis d'un plan d'actions et des propositions concrètes clés en main.

Ce guide renferme aussi quelques supports de communications dont le journal municipal, le site internet, les brochures, prospectus et affichages qui constituent des supports utiles et facile à appréhender en fonction de la cible choisi.

Par ailleurs les medias constituant aussi bien des cibles de communication et des supports ; sont au centre de la communication ; c'est dans cet ordre d'idées que des outils et techniques tels que le communiqué de presse, la conférence de presse, les émissions radios et les entrevues sont également évoqués pour une bonne pratique de la communication.

Enfin la communication est un outil essentiel dans la mise en place d'une politique de gestion communale. Elle permet de faire connaître, promouvoir les actions de la commune, d'informer les citoyens mais aussi d'éviter les conflits en interne. Dans le cas présent elle pourra passer par l'organisation de partenariats, d'événements réguliers, de diffusion d'informations par le biais de sites internet, de flyers et d'affiches, par des contacts réguliers avec les acteurs clés du territoire. Il est nécessaire que celle-ci soit suivie.

Ce guide pourra servir de tremplin dans la mise en place d'une communication globale pour la commune.

## Bibliographie

- « **Le livre blanc de la décentralisation** » Edition Novembre 2008
- L'Ordonnance n°89.012 révisée en 2004 et 2006 et ses décrets et arrêtés d'application ;
- l'ordonnance n°87.289 instituant les communes et ses décrets et arrêtés d'application.
- « **Manuel de gestion communal de la Mauritanie** » Edition de 2006
- « **Soutenir la décentralisation au Mali en milieu rural Tome 2** » Centre Djoliba - Reflexion Formation-Action Documentation pour le Développement en 2003
- Manuel de formation sur le leadership local « **L'Elu et la Facilitation** » EndaTM/Ecopop
- Manuel de formation sur le leadership local « **L'Elu et la communication sociale** » EndaTM/Ecopop
- [www.dgct.mr](http://www.dgct.mr)