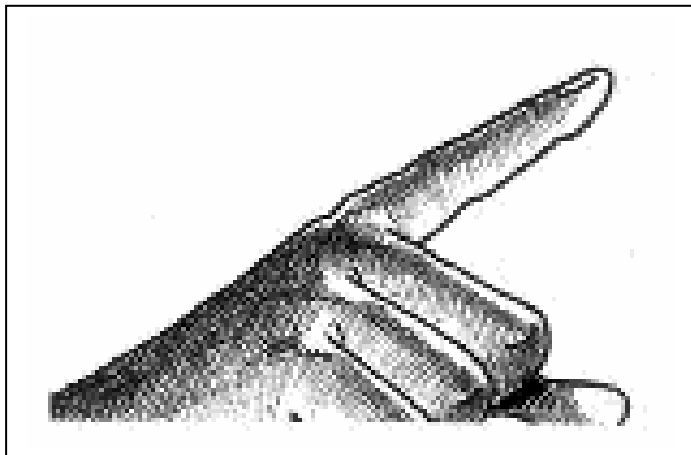




Manuels de Formation des Elus Municipaux

Le conseiller : Un Décideur



Cahier 3

TABLE DES MATIERES

Page

Utilisations possibles du présent cahier

Partie I

Exposé théorique sur le rôle de décideur

Résumé

Réflexion personnelle

Concepts et idées

La prise de décision : un processus rationnel

3-1 Détermination des problèmes à résoudre

3-2 Prise de conscience et vision

Réflexion personnelle

3-3 Problèmes, symptômes et solutions

3-4 Examen attentif des problèmes

3-5 Analyse plus poussée

Les critères d'efficacité d'une décision

4-1 La qualité de la décision

4-2 L'acceptation de la décision

4-3 Les conséquences de la décision

Prise de décision en groupe

Réflexion personnelle

Les pièges de la prise de décision

6-2 La pensée de groupe

6-3 Autres pièges à éviter

Réflexion personnelle

La prise de décision dans un climat d'incertitude

Points à retenir

Renvois

Pratiques sénégalaises

Partie II

Atelier sur le rôle de décideur

Vue d'ensemble

2-1 Exercice de mise en train: Réactions typiques devant une décision à prendre

2-2 Présentation du formateur

2-3 Exercice: Les bonnes et les mauvaises décisions

2-4 Etude de cas : Drainage des eaux pluviales dans la Commune d'Arrondissement

de Médina Gounass, Ville de Guédiawaye

2-5 Exercice de transfert des connaissances

Avertissement

Dans le présent cahier, les mots de genre masculin appliqués aux personnes désignent les hommes et les femmes, cela dans le but d'alléger le texte.

PREFACE

Presque partout en Afrique, l'heure est à la Décentralisation, à une responsabilisation plus accrue des collectivités de base dans la gestion de leurs propres affaires.

Il s'agit de mieux répondre à l'exigence du développement économique en créant des collectivités locales qui sont les nouveaux cadres d'élaboration et d'exécution des plans et projets de développement.

A cet effet, l'Etat dès le début de l'élaboration des textes législatifs a fait de la formation des élus et acteurs locaux une préoccupation essentielle. Il savait que la Décentralisation présentait des enjeux sur le plan politique, économique et social et que le développement ne saurait se faire sans des acteurs formés et informés. Des acteurs bien au fait des différentes options et orientations politiques et capables d'impulser le développement local.

Pour mener à bien leur mission, les élus locaux en charge de la gestion de leurs collectivités, ont besoin de compter sur leurs qualités intrinsèques mais encore sur une meilleure maîtrise des procédures. Il leur faut aussi avoir une bonne compréhension du contenu des compétences et attributions qui sont les leurs. C'est la raison pour laquelle, le législateur, dans le souci d'une plus grande efficacité, stipule dans **l'article 9 de la loi 96/06 du 22 mars 1996** portant Code des Collectivités Locales « ... que les élus des collectivités locales ont droit à une formation adaptée à leur fonction ».

Il s'agit là d'une disposition particulièrement importante pour la réussite de la réforme car des élus compétents parce que bien formés pourront comprendre tout à la fois les problèmes et préoccupations de leurs concitoyens, trouver les solutions qui contribueront à consolider les bases de la Décentralisation et de la Démocratie Locale.

La formation est donc nécessaire pour garantir le succès de la réforme qui à terme devrait changer fondamentalement le visage de notre pays.

Ces 12 manuels de formation des élus municipaux viennent assurément à leur heure et la pertinence des thèmes traités aidera sans aucun doute à renforcer de manière significative les capacités des élus.

Je voudrais saisir cette occasion pour remercier tous ceux qui ont participé à la confection de ces manuels et dans cette perspective féliciter Enda Tiers Monde/Ecopop d'avoir initié une telle activité qui profitera à toutes les collectivités locales sénégalaises. Je me réjouis, également, de la collaboration fructueuse entre Enda TM/Ecopop et l'Association des Maires du Sénégal (AMS) qui ont consenti ensemble les efforts nécessaires pour mener à bien les activités liées à l'adaptation des manuels de formation des élus élaborés par le CNUEH. Ce travail constitue une contribution significative, à la mise en œuvre de la Réforme Institutionnelle, en mettant à la disposition des collectivités locales sénégalaises des instruments et outils appropriés pour une bonne connaissance des enjeux de la Décentralisation et du Développement Local.

L'expérience tirée de l'exécution du Programme d'Appui à la Gouvernance et au Leadership Local (PAGEL) d'Enda TM/Ecopop mérite encore d'être portée à l'attention des autres acteurs locaux de la Décentralisation.

Avant Propos

La Politique de Décentralisation mise en œuvre par l'Etat sénégalais depuis 1996, consacre dans les textes, le principe de la libre administration des collectivités locales, tout en assurant le transfert d'importantes compétences jusque là détenues par l'Etat en faveur des collectivités décentralisées. Celles ci disposent désormais, de nouvelles compétences pour jouer un rôle de premier plan dans la gestion et la promotion du développement local.

Cependant, à bien des égards, l'on observe une faible capacité des collectivités locales sénégalaises à mettre en œuvre des démarches participatives et des méthodes de gestion efficaces permettant de mobiliser les ressources et les potentialités locales autour d'objectifs stratégiques de développement.

Ainsi, l'exercice du pouvoir et la participation citoyenne se heurtent à des difficultés qui limitent la portée du processus de décentralisation. Ces difficultés qui restent, pour la plupart du temps, liées à un déficit de communication entre élus locaux et citoyens, une méconnaissance des textes, ne pourront être palliées que grâce à la mise en place d'activités de renforcement des capacités et d'accompagnement de processus participatif de développement local.

C'est dans cette perspective qu'Enda TM/Ecopop, en partenariat avec le Centre des Nations Unies pour les Etablissements Humains (CNUEH) et l'Association des Maires du Sénégal (AMS), s'est efforcé depuis plusieurs années à mobiliser les acteurs locaux autour d'activités de renforcement des capacités et de leadership local. Les effets induits positifs qui se sont traduits auprès des Elus et leaders locaux par l'accentuation de la demande en formation et l'engagement des communes à innover leur approche de gestion locale à travers des activités de formation ont amené Enda TM/Ecopop à initier le Programme d'Appui à la Gouvernance et au Leadership local (PAGEL).

Poursuivant des objectifs de maîtrise d'outils et d'amélioration des méthodes de gestion locale, le PAGEL, se conçoit comme un cadre de réflexion et d'action, permettant d'associer plusieurs partenaires (techniques, institutionnels, financiers) pour la réalisation d'activités de formation, de capitalisation et de renforcement des collectivités locales.

C'est dans ce cadre, que le CNUEH a mis à la disposition du Programme une série de 12 manuels de formation des élus édités par la Fédération Canadienne des Municipalités. A travers une démarche pertinente et une méthodologie d'approche dynamique conjointement définies par le CNUEH, l'Association des Maires du Sénégal et Enda/TM Ecopop, un groupe de référence mis sur pied à cet effet (composé d'élus, techniciens municipaux, personnes ressources, formateurs) a adapté aux réalités sénégalaises tout le contenu des manuels (textes, études de cas, représentation des codes graphiques, proverbes). Les séances de restitution des différents modules ont permis de vulgariser leurs contenus auprès de plusieurs institutions municipales afin que l'Elu local soit mieux outillé et plus dynamique dans la valorisation de ses rôles.

Ce présent guide, qui se veut avant tout pédagogique, devra améliorer sensiblement auprès des Elus locaux une bonne compréhension des enjeux de la Décentralisation et par là même une bonne maîtrise des outils et démarches de mise en œuvre du développement durable.

UTILISATIONS POSSIBLES DU PRÉSENT CAHIER

Comme tous les autres cahiers de la série, le présent cahier de formation, *LE CONSEILLER: UN DÉCIDEUR*, se prête à de multiples utilisations.

Formation autonome

L'exposé théorique contenu dans la première partie du cahier est destiné à la formation autonome. Vous n'aurez besoin que d'un endroit tranquille pour réfléchir, d'un peu de temps libre et du nécessaire pour écrire. Nous vous encourageons à noter par écrit vos réponses aux questions posées à différents endroits. Le lecteur qui se donne cette peine retire beaucoup plus de sa formation que celui qui ne le fait pas.

Formation en atelier

Les notes du formateur et les exercices apparaissant dans la deuxième partie du cahier peuvent être utilisés par des formateurs chevronnés appelés à animer un atelier de formation réunissant des conseillers de divers gouvernements municipaux. Les formateurs y trouveront un large éventail d'activités d'apprentissage à partir duquel il leur sera relativement facile d'adapter l'atelier aux besoins particuliers des conseillers. Nous avons conçu le présent cahier dans l'intention de vous inciter à intégrer à la formation votre propre expérience comme formateur, ce qui ne pourra qu'accroître l'efficacité du matériel mis à la disposition des participants.

Vous pourriez décider, comme formateur, d'utiliser tout le matériel contenu dans le cahier en respectant l'ordre préétabli et la présentation suggérée. Vous pourriez aussi, si vous le souhaitez, modifier l'ordre des exercices ou le contenu de ceux-ci afin d'atteindre des objectifs de formation précis. Ainsi, il vous serait possible d'utiliser certains exercices et activités clés du cahier pour animer une séance de formation de trois heures. Vous pourriez également ajouter aux nombreux documents contenus dans le cahier du matériel que vous auriez vous-même produit afin d'étendre la séance sur une journée complète.

Le présent cahier fait partie d'une série de douze cahiers destinés à la formation des élus municipaux. Vous pourriez décider - ou on pourrait vous demander - d'offrir un atelier vous amenant à utiliser plus d'un cahier à la fois, ou encore l'ensemble des cahiers sur une assez longue période. Bien que chaque cahier puisse être utilisé de façon indépendante, l'emploi successif de tous les cahiers, s'il est réalisable, procure certainement aux conseillers participants un apprentissage intégré des plus efficaces.

Formation de groupe

Le matériel de formation peut également être utilisé, de préférence par un formateur ou un animateur d'expérience, afin d'améliorer le rendement d'un groupe de conseillers siégeant à un même conseil municipal. A notre avis, le formateur doit alors être prêt à modifier l'ordre et le déroulement des activités contenues dans le cahier. En certaines circonstances, vous pourriez choisir, comme formateur, de proposer de nouvelles activités adaptées à la situation et aux caractéristiques du groupe. Nous espérons que vous considérerez le présent cahier comme une «

trousse d'outils » renfermant une multitude de suggestions de formation qu'il vous appartiendra de combiner, de modifier ou même de mettre de côté, selon ce que dictera la situation.

Les cahiers de formation permettent aux formateurs de choisir parmi un large éventail d'options. Nous souhaitons que vous profitiez pleinement du matériel mis à votre disposition.

PARTIE I

Exposé théorique

Description du rôle

À titre de DÉCIDEUR, le conseiller municipal est appelé à faire des choix entre plusieurs options.

Résumé

Dans le présent exposé théorique, nous traiterons de quelques aspects du travail du conseiller municipal en ce qui a trait à la prise de décision. Ainsi, nous verrons certaines techniques utilisées par des groupes appelés à rendre des décisions, les différentes étapes du processus décisionnel, divers obstacles à surmonter pour parvenir à de meilleures décisions, ainsi que des mesures auxquelles vous pourriez recourir afin d'améliorer votre propre compétence - et celle du conseil municipal tout entier - relativement à la prise de décision.

Réflexion personnelle

Lorsque je pense à mon rôle de décideur au sein du conseil municipal, les idées suivantes me viennent à l'esprit:

1. _____
2. _____
3. _____

Concepts et idées

Nous avons exprimé beaucoup d'intérêt à décrire le rôle du décideur. Le travail de brainstorming fourni par le groupe a permis de trouver des mots forts renvoyant au concept de décision :

- capacité d'anticipation
- processus de dialogue et de concertation
- rigueur
- souplesse
- application et opérationnalisation

Il apparaît, par ailleurs, que toute décision de groupe résulte d'une décision individuelle de chacun des membres de ce groupe. Ainsi, au sein d'un conseil municipal, les conseillers qui s'abstiennent de voter sur certaines questions choisissent, en fait, de ne pas voter, ce qui constitue une décision délibérée de leur part.

Que pouvons-nous faire devant une absence de décision qui, dans bien des cas, constitue également une forme de décision? Comme le savent pertinemment les conseillers d'expérience, la décision de ne pas prendre de décisions peut être le fait d'une personne très décidée. Les faux-fuyants et les retards constituent des techniques ou des réactions bien réelles lorsqu'une décision doit être rendue. Les personnes concernées décident, volontairement, de ne prendre aucune décision au sujet de la question ou du problème à l'étude. Or, de telles décisions s'avèrent parfois très opportunes. Pensez à ce sujet aux délibérations de votre propre conseil municipal. Est-il déjà arrivé aux conseillers d'être incapables, collectivement, de prendre une décision et de constater,

par la suite, que cette absence de décision avait été profitable? Les démarches associées à la prise de décision peuvent s'avérer extrêmement complexes.

La prise de décision : un processus rationnel

Combien de fois avez-vous entendu cette exhortation depuis que vous siégez à un conseil municipal? Probablement assez souvent, en raison de l'importance accordée aux décisions et aux jugements fondés sur la raison au sein de nos institutions officielles. Dans de nombreuses sociétés, on applique le principe selon lequel l'être humain, tout faillible qu'il soit, doit toujours tendre vers la pensée rationnelle la plus pure, notamment en ce qui a trait à la prise de décision dans le cadre de structures officielles.

Le rationalisme possède des racines très profondes, qui transcendent les frontières politiques et culturelles. Cette doctrine a pris naissance il y a plusieurs siècles, au moment de la création de civilisations hautement organisées, à caractère bureaucratique, dans de nombreuses parties du globe. Elle a atteint son apogée, en terme de légitimité, au siècle dernier, avec l'émergence de l'«ère du rationalisme». Puisque le mode de fonctionnement de nos institutions officielles – (les conseils municipaux) - repose toujours sur la pensée rationnelle, examinons ensemble certaines caractéristiques de cette façon d'aborder la prise de décision.

Selon de nombreux auteurs, la prise de décision rationnelle est un processus qui réunit les étapes suivantes:

- la détermination du problème à résoudre
- l'analyse du problème
- la recherche de solutions
- l'examen des conséquences
- le choix d'une solution

Ce processus est fort valable et, la plupart du temps, il fournit aux décideurs l'orientation et la rigueur dont ils ont besoin pour une prise de décision efficace. Toutefois, nous estimons que certains aspects du processus décisionnel mériteraient un examen plus approfondi. Ils seront abordés dans les pages qui suivent.

Objet de la décision

Il n'est pas toujours facile de déterminer ou de cerner les problèmes à résoudre. La situation qui peut sembler problématique pour un conseiller donné ne constitue peut-être pas un problème aux yeux des électeurs ou, même, des autres membres du conseil municipal. Pour l'élu municipal, particulièrement, la résolution de problèmes devrait être étroitement associée à la recherche d'occasions à exploiter. La première démarche donne à penser que des situations imparfaites doivent être corrigées, tandis que la deuxième, qui consiste à découvrir et à saisir les occasions qui se présentent, s'avère beaucoup plus positive. Bien qu'elles fassent toutes deux parties des responsabilités assumées par le conseiller comme décideur, il est peut-être plus stimulant, et même plus productif à long terme, de chercher des occasions à saisir que des problèmes à régler. Vous trouverez ci-dessous d'autres distinctions entre ces activités qui, toutes deux, conduisent à une prise de décision.

Les problèmes découlent souvent du mauvais fonctionnement de choses existantes (une fois le problème découvert et réglé, les choses recommencent à bien fonctionner). Les occasions à saisir, pour leur part, se rattachent à des choses qui pourraient exister. Elles soulèvent souvent des interrogations et comportent toujours certains risques et une bonne dose d'incertitude. Est-ce faisable? Est-ce que cela marchera? Le cas échéant, y aura-t-il des retombées favorables? Les problèmes, eux, ne sont susceptibles d'entraîner des risques que s'ils ne sont pas résolus.

Les occasions à saisir appartiennent à l'avenir, et les risques qu'elles comportent doivent être évalués à la lumière d'une situation future qu'il n'est pas toujours possible de prévoir. Pour ce qui est des problèmes, ils ont des antécédents qu'on peut généralement étudier. Souvent, il est plus facile de prévoir ce qui se passera si un problème est résolu ou s'il ne l'est pas.

Ceux qui cherchent des occasions à saisir se demandent, la plupart du temps, «qu'arriverait-il si ...? ». Chez ceux qui ont des problèmes à résoudre, la question qui revient le plus souvent est « pourquoi ? ».

Devant un problème, on cherche des solutions. Devant des occasions à exploiter, on cherche des retombées favorables.

À titre de conseiller municipal, vous pouvez, la plupart du temps, ignorer les occasions qui se présentent. Par contre, il vous est beaucoup plus difficile de fermer les yeux devant un problème.

Les occasions passent mais ne s'attardent pas.
- Proverbe népalais

Prise de conscience et vision

Si la détermination des problèmes à résoudre et des occasions à saisir est considérée comme la première étape d'une prise de décision rationnelle, il existe, selon nous, un élément antérieur à cette étape. Cet élément ne constitue peut-être pas une étape à proprement parler, mais plutôt une attitude ou une façon de percevoir la réalité. Nous voulons parler ici de la prise de conscience et de la vision dont doit faire preuve tout décideur. Or, comme les problèmes et les occasions, la prise de conscience et la vision se prêtent facilement à une description comparative.

La prise de conscience consiste à percevoir les choses « telles qu'elles sont ». La vision permet, elle, d'envisager les choses « telles qu'elles pourraient être ». La première porte, à court terme, sur des moyens tactiques et des objectifs précis. La seconde, elle, s'exerce à plus long terme, à des fins stratégiques.

La prise de conscience est axée sur les multiples éléments qui composent une situation, tandis que la vision débouche sur un portrait global de cette situation.

La prise de conscience repose sur la pensée convergente (concentrée sur un point précis). La vision fait quant à elle appel à la pensée divergente, qui oblige l'esprit à sortir des sentiers battus.

La prise de conscience implique souvent un examen intense de l'environnement afin d'y repérer des données utiles. La vision, pour sa part, atteint son efficacité maximale lorsque l'individu s'élève au-dessus de son environnement immédiat.

La prise de conscience est un processus mental avant tout rationnel, contrôlé par l'hémisphère gauche du cerveau. La vision fait davantage appel à l'intuition, qui trouve son origine dans l'hémisphère droit. Bien que ces deux opérations de la pensée jouent un rôle déterminant dans les attitudes et les comportements du conseiller (lorsqu'il prend conscience de son environnement et fait preuve de vision) nous croyons qu'il s'agit en fait de deux attributs très différents.

La vision et la prise de conscience constituent deux qualités précieuses pour leader municipal. Chacune d'elles exige sa propre série d'outils et, combinées l'un à l'autre, elles définissent notre perception de la réalité. Elles sont également à la base des décisions que nous prenons en vue de résoudre des problèmes et de profiter des occasions qui se présentent.

Pour résumer, rappelons que la prise de décision est un processus mental fréquemment associé au rationalisme et à la résolution de problèmes. Or, les problèmes ne sont pas les seuls défis auxquels le conseiller municipal doit faire face, puisqu'il est également appelé à chercher des occasions dont la collectivité pourrait profiter. À cette fin, il doit non seulement prendre conscience de ce qui se produit à l'échelle locale, mais également développer une vision de ce qui pourrait s'y produire. Parfois, il est important qu'il laisse la raison faire place à l'intuition et, même, à la fantaisie, en remplaçant les « pourquoi? » par des « qu'advierait-il si...? ».

La présente discussion serait incomplète si nous n'y glissions pas quelques mots sur deux modes de pensée étroitement liés à la prise de décision, soit la pensée réactive et la pensée proactive. Les décisions proactives sont fondées sur des conditions futures qui, parfois, ne sont pas parfaitement comprises. Les décisions réactives reposent, quant à elles, sur des données et des indices actuels ou antérieurs. Pour s'acquitter efficacement de ses fonctions, il est important que le conseil municipal puisse prendre ces deux types de décisions. Vous-même, comme conseiller, devez bien comprendre le processus décisionnel adopté par votre conseil municipal. Vos collègues et vous-même êtes-vous davantage proactifs ou réactifs lorsque des décisions s'imposent? Nous soupçonnons que c'est la réactivité qui l'emporte, en raison des nombreux problèmes dont vous avez sans doute hérité des conseils qui vous ont précédés. Pourtant, les décideurs ont l'avantage d'adopter une pensée proactive en de nombreuses circonstances, y compris devant certains problèmes de longue date. Ce mode de pensée pourrait les aider à rechercher des solutions nouvelles et innovatrices.

Réflexion personnelle

Réfléchissez pendant quelques minutes à la façon dont vous envisages vos responsabilités comme conseiller municipal. Êtes-vous davantage préoccupé par les problèmes à résoudre ou par les occasions à exploiter? Par exemple, êtes-vous généralement optimiste quant à la capacité du gouvernement municipal de résoudre les problèmes de la collectivité, ou est-ce le pessimisme qui domine? D'après vous, le conseil devrait-il concentrer davantage son action sur les problèmes immédiats ou sur les projets à long terme?

Problèmes, symptômes et solutions

L'une des principales difficultés de la prise de décision en vue de résoudre des problèmes réside dans la tendance à «faire disparaître» les symptômes d'un problème plutôt que le problème lui-même. Souvent, les symptômes sont éliminés, mais, malheureusement, le problème reste entier. C'est par exemple le cas d'une administration municipale dont le service de la voirie continue de remplir les « nids-de-poule » qui se creusent sans cesse dans une route dont la fondation est déficiente. De tels efforts, maintes fois répétés, n'ont aucun effet durable. Les ressources affectées à cette tâche - matériaux de réfection et main-d'œuvre - pourraient, en fait, être supérieures à celles qui seraient nécessaires pour reconstruire la route et régler le problème pour de nombreuses années à venir. Le seul problème, aux yeux des conseillers municipaux, est celui du manque de fonds pour reconstruire la route. Pendant qu'ils se penchent sur ce problème, des automobilistes influents font pression sur les membres du comité de la voirie pour que **des mesures correctives soient prises sans tarder!** Bien qu'ils soient parfois forcés de s'attaquer aux symptômes d'un problème, les conseillers municipaux doivent être conscients du coût de renonciation qui en découle.

Un autre piège lié à la détermination des problèmes consiste à prendre une solution possible à un problème **pour le problème lui-même**. Ainsi, lorsque les membres d'un conseil municipal affirment: «Nous devons acheter un boteur et une niveleuse pour entretenir les chemins de terre de la municipalité», il y a lieu de se demander s'il s'agit là d'un problème ou d'une solution au problème. Dès que le conseil considère le manque d'équipement de terrassement comme le problème résoudre, il exclut toute autre possibilité pour l'exécution des travaux. L'entretien manuel des routes, la passation d'un contrat avec un contremaître local ou le recours à différents groupes communautaires sont autant d'options délaissées parmi celles qui auraient pu être envisagées.

En d'autres mots, il est important que les personnes appelées à prendre une décision pour résoudre un problème se demandent si elles ne s'attaquent pas simplement aux symptômes du problème ou si elles n'essaient pas de « vendre » la solution qui leur semble la meilleure. Dans un cas comme dans l'autre, les décisions prises sont rarement profitables à long terme. L'un des moyens d'échapper aux « pièges » de la prise de décision est d'examiner les problèmes à résoudre sous tous les angles.

Examen attentif des problèmes

Selon nous, l'une des meilleures façons de vous assurer que vous accordez toute votre attention au problème à résoudre - plutôt qu'à un symptôme ou à une solution parmi d'autres - est d'examiner ce problème sous tous les angles, en vous posant de multiples questions. C'est également une excellente façon d'amorcer la deuxième étape du processus décisionnel, soit celle de l'analyse du problème. Les décideurs efficaces déterminent avec précision l'objet de leurs décisions. Lorsque des décisions doivent être prises dans un contexte de résolution de problème, les questions ci-dessous nous semblent opportunes:

- Quel problème essayons-nous de résoudre? (La réponse à cette question ne va pas nécessairement de soi.)
- Pourquoi s'agit-il d'un problème?

- Quels sont les individus ou les groupes touchés par ce problème? À part nous, les conseillers, qui souhaite que ce problème soit réglé? (Ces personnes pourraient être associées à la solution retenue.)
- Quelle est l'étendue du problème? Touche-t-il un seul quartier de la municipalité ou est-il généralisé?
- Quand le problème se manifeste-t-il? (Par exemple, un problème pourrait être saisonnier, ou ne survenir que les lundis.)
- À quand remonte l'existence de ce problème? (La persistance d'un problème peut vous renseigner sur la capacité ou la volonté des conseils précédents de s'y attaquer.)
- Qu'arriverait-il si le conseil municipal ne faisait rien pour résoudre le problème? (Cette question est peut-être la plus importante de toutes. Si vous soupçonnez qu'il n'arriverait rien, la situation n'est peut-être pas très grave.)

Analyse plus poussée

Les questions qui précèdent constituent une excellente façon d'entreprendre l'analyse d'un problème ou d'une occasion à saisir. Vos réponses à ces questions vous fourniront non seulement des renseignements et des indices utiles pour résoudre un problème donné (ou profiter d'une occasion qui se présente), mais elles vous amèneront peut-être également à décider que vous ne souhaitez pas résoudre le problème pour le moment, ou qu'il n'est pas nécessaire de le faire. Si c'est le cas, l'analyse aura débouché directement sur une décision qui, avec un peu de chance, devrait être à la fois logique et acceptable pour vous-même et toutes les personnes concernées.

Si, après avoir répondu à toutes les questions susmentionnées, vous êtes toujours déterminé à résoudre le problème qui se pose à vous, nous vous recommandons d'analyser la situation en portant une attention particulière aux forces qui nuisent au règlement du problème et à celles qui pourraient être mobilisées en vue de le résoudre. En matière de résolution de problème, il existe une théorie selon laquelle toute situation est maintenue dans un état d'équilibre quasi stationnaire par le jeu des forces motrices et des forces de retenue qui s'exercent dans le champ entourant cette situation (champ de forces). Or, il est possible de modifier cet état d'équilibre et de susciter les changements souhaités en augmentant les forces motrices, ou encore en supprimant ou en réduisant les forces de retenue. Voilà une façon simple et efficace d'aborder l'analyse d'un problème.

Après avoir analysé votre problème ou l'occasion à saisir de façon satisfaisante (en n'oubliant pas, toutefois, que vous ne réunirez probablement jamais tous les renseignements dont vous aimeriez disposer pour prendre une décision), vous êtes prêt à réfléchir aux options ou aux solutions qui vous conduiraient à une décision définitive. L'analyse du champ de forces facilite souvent l'élaboration d'options et de solutions potentielles. Ainsi, la meilleure option pourrait être celle qui consisterait à supprimer une ou plusieurs forces de retenue et à accroître une force motrice dont les effets se sont déjà avérés bénéfiques. Comme cela le suggère, l'option jugée optimale peut comporter plusieurs « sous-options » ou tactiques combinées les unes aux autres dans le cadre d'une stratégie globale.

Les critères d'efficacité d'une décision

Deux facteurs peuvent vous guider dans la détermination de l'efficacité éventuelle d'une décision: la qualité de cette décision et son acceptation par les personnes qu'elle touchera ou qui auront à la mettre à exécution. Ces deux facteurs influent sur le résultat ultime de votre démarche, dont vous devez d'ailleurs tenir compte dans votre recherche d'une décision définitive.

La qualité de la décision

Un certain nombre d'éléments interviennent dans la qualité d'une décision, dont les suivants:

- **L'objectif visé:** La décision prise (ou l'option retenue) permettra-t-elle d'atteindre l'objectif visé (ou de résoudre le problème) de façon satisfaisante?
- **La légalité de la décision :** La décision à prendre respecte-t-elle les lois et règlements en vigueur ? La décision rentre-t-elle dans le champ de compétence de l'élu ?
- **La disponibilité des ressources:** Dispose-t-on de ressources nécessaires pour donner suite à la décision?
- **Le choix du moment:** Le moment est-il bien choisi? En politique, le choix du moment peut être d'une importance capitale.
- **La faisabilité:** La décision peut-elle être mise à exécution? Il arrive parfois que, même si tous les critères fixés ont été respectés, il soit impossible d'appliquer la décision prise. La ou les raisons de cette impossibilité peuvent être totalement irrationnelles.
- **L'opportunité:** La décision est-elle opportune, compte tenu de l'objectif visé (ou du problème à résoudre)? L'exemple qui suit illustre bien cette caractéristique d'une décision. Supposons que vous transportiez des biens périssables jusqu'au marché dans une camionnette et que deux pneus de celle-ci se dégonflent. Vous décidez d'envoyer la personne qui vous accompagne faire réparer sur-le-champ l'un des deux pneus. Votre décision est réalisable, le moment est bien choisi et le matériel nécessaire à la réparation devrait pouvoir être obtenu, mais cette décision n'est certainement pas opportune, compte tenu de l'existence de deux pneus dégonflés. Vous devrez peut-être vous appuyer sur d'autres critères pour juger de la qualité de votre décision. Tout dépend de la nature de cette décision. N'hésitez pas à modifier les critères en fonction des circonstances.

La **qualité** revêt aujourd'hui une importance majeure dans le secteur de la fabrication, et l'on donne d'ailleurs à ce concept une signification précise, étroitement liée à la nature des produits offerts par les entreprises manufacturières. Puisque les décisions relatives aux politiques, aux programmes communautaires et à l'affectation des ressources publiques peuvent être considérées comme des « produits » émanant des conseils municipaux, nous croyons utile d'envisager ce concept de la qualité dans le contexte de la *gestion de la qualité totale* (GQT) des produits.

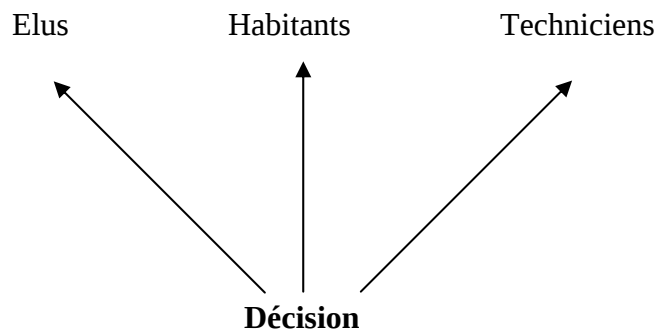
Dans sa publication sur la qualité totale, **(1)** le groupe consultatif Ernst and Young a expliqué que le concept de «qualité», aux fins de la GQT, englobait les deux aspects suivants:

- La conformité aux caractéristiques du produit (la qualité suppose une absence relative de défauts);
- La réponse aux attentes du consommateur (la qualité se mesure au degré de satisfaction du consommateur à l'égard des caractéristiques du produit).

Il est difficile de satisfaire à ces deux exigences dans le secteur public. Malgré tout, elles constituent un excellent sujet de réflexion pour ceux qui s'efforcent d'améliorer la qualité des services et des produits nationaux.

L'acceptation de la décision

L'autre facteur dont nous vous recommandons de tenir compte, pour juger de l'efficacité de vos décisions, est l'**acceptation** de celles-ci par ceux qui auront à les appliquer et ceux qui devront vivre avec leurs conséquences. Il est bien connu que, pour faire en sorte que les personnes touchées par une décision comprennent la nature et la raison d'être de cette décision et acceptent d'appuyer sa mise en œuvre, il est important d'associer ces personnes au processus décisionnel. La réalisation de ce double objectif est suffisante, à elle seule, pour que les conseillers municipaux réfléchissent sérieusement aux personnes concernées par la décision et dont ils devraient s'assurer l'écoute et la collaboration. Aussi est-il important dans le processus de prise de décision de prendre en compte la logique des acteurs ; les stratégies que ces derniers développent ainsi que leurs enjeux à savoir, ce qu'ils peuvent gagner ou perdre avec la décision.



La qualité d'une décision constitue un facteur relativement objectif, soumis aux impératifs du courant de pensée rationaliste. L'acceptation, par contre, est un facteur plus subjectif, puisqu'elle implique des changements de comportement. Il arrive que ces deux facteurs s'opposent l'un à l'autre.

Les conséquences de la décision

Les conséquences possibles de vos décisions constituent un autre facteur à considérer. Parce que vous œuvrez dans le secteur public, ces conséquences peuvent être nombreuses et de différents ordres. Ainsi, il est important que vous teniez compte des répercussions positives aussi bien que négatives de vos décisions. Vous ne devez pas non plus oublier que les conséquences peuvent s'échelonner sur une courte ou une longue période. Enfin, nous vous rappelons que vos décisions peuvent avoir des retombées économiques, sociales, environnementales, culturelles ou politiques. Heureusement, les décisions n'ont pas toutes des conséquences aussi nombreuses et aussi variées, car, si cela était le cas, il se prendrait très peu de décisions dans l'administration publique!

Dans un contexte de compression des ressources, il est important que les conseillers municipaux soient conscients de ce que les économistes appellent le «coût de renonciation» de leurs décisions. Toute décision d'affecter des ressources limitées à un projet donné implique, de façon implicite, une décision de ne pas consacrer ces mêmes ressources à la réalisation d'un autre projet. Le conseil municipal qui, malgré des ressources restreintes, choisit de financer la création d'un centre de chirurgie esthétique dans un hôpital universitaire renonce, du même coup, à mettre en œuvre un programme de sensibilisation aux dangers du paludisme.

Quels sont les coûts de renonciation d'un tel choix? Les conseillers doivent également envisager les coûts et les retombées éventuelles à long terme de leurs décisions. Ainsi, les avantages et les coûts élevés du centre de chirurgie esthétique, qui permettrait de sauver la vie de quelques personnes, doivent être comparés aux retombées et aux investissements modestes, par habitant, d'autres programmes susceptibles de protéger la vie d'un grand nombre de personnes. Les décideurs doivent toujours s'interroger sur les coûts de renonciation de leurs décisions relatives à l'affectation de fonds publics.

Si vous suivez les conseils susmentionnés, en ayant soin, au préalable, de prendre conscience de la situation et de faire preuve de vision, vous devriez être en mesure d'accroître considérablement vos compétences comme décideur. Définissez chaque fois le véritable problème à résoudre (ou l'occasion à saisir) et analysez-le avec soin. Déterminez les solutions possibles. Retenez l'une de ces solutions et examinez-en toutes les conséquences. Obtenez l'acceptation des personnes touchées par la solution envisagée, y compris celles qui seront chargées de son application. Prenez ensuite une décision définitive. Elle sera sans doute bonne.

Prise de décision en groupe

À titre de conseiller, vous siégez à un conseil municipal et c'est en tant que membre de ce groupe que vous prenez vos décisions les plus importantes. Jusqu'ici la majeure partie de nos propos peuvent s'appliquer aussi bien aux décisions individuelles qu'aux décisions collectives. Or, dans la présente section, nous aimerions mettre l'accent sur la prise de décision en groupe. Depuis de nombreuses années, des chercheurs œuvrant dans le domaine des sciences du comportement s'intéressent aux relations interpersonnelles et aux comportements de groupe. Les résultats de leurs observations et de leurs analyses nous fournissent aujourd'hui précieuses indications sur les moyens à prendre pour améliorer nos propres interactions avec les autres. Edgar Schein présente les conclusions de certaines recherches sur la prise de décision en groupe dans son livre intitulé. *Process Consultation*, un classique du genre. (2) Il y décrit, entre autres, les types de décision suivants au sein d'un groupe:

La décision découlant d'une absence de réaction - Une telle décision survient lorsque quelqu'un suggère une idée et que personne n'y donne suite. Schein explique que, par son silence, le groupe décide de ne pas appuyer l'idée ou la personne qui l'a formulée. Tout membre d'un groupe a déjà été victime d'une telle absence de réaction.

La décision fondée sur l'autorité officielle - Les décisions de ce genre sont fréquentes, au sein d'un conseil municipal, lorsque le maire ou la personne chargée de présider les assembles est autorisée à prendre certaines décisions au nom du groupe.

La décision imposée par la minorité - Quelqu'un vous a-t-il déjà poussé prendre une décision sans que vous ayez eu le temps de réfléchir'? Les manœuvres de ce genre sont fréquentes dans un groupe. « Quelqu'un a-t-il une objection? Non? Très bien, nous pouvons poursuivre », déclare par exemple le leader du groupe celui qui se présente comme tel. Toutes les autres personnes peuvent se trouver ainsi associées à une décision que peu d'entre elles sont déterminées à appuyer.

La décision selon la règle de la majorité - On procède à un vote, et c'est la volonté de la majorité qui l'emporte. Il s'agit de la façon habituelle de prendre des décisions dans la majorité des assembles délibérantes de la planète. Cette méthode efficace et couramment acceptée a cependant comme désavantage fréquent de provoquer des divisions au sein des groupes et de faire en sorte que les personnes minoritaires n'aient aucun désir d'appuyer la décision de la majorité.

La décision par consensus - Bien qu'elle puisse exiger beaucoup de temps, la recherche d'un consensus est l'une des meilleures techniques décisionnelles qui soient, car elle fait en sorte que tous les membres d'un groupe aient à cœur d'appliquer les décisions collectives. Il ne s'agit pas d'une technique nouvelle chez les responsables des collectivités et, dans bon nombre de sociétés, on y a recours depuis des générations. Lorsque les Européens ont commencé à explorer le continent nord-américain au XVII^e siècle et sont entrés en contact avec les Algonquins, ils sont demeurés perplexes devant l'organisation politique de cette fameuse indienne, chez qui ils n'ont pu repérer la moindre forme d'autorité ou de gouvernement. En fait, les Algonquins avaient tout simplement un concept du pouvoir différent de celui des Européens, puisqu'ils s'en remettaient à des techniques comme la recherche de consensus et le << leadership facilitant >> pour diriger la vie de leur collectivité.

Lorsqu'un groupe procède par consensus, les échanges entre les membres sont suffisamment ouverts et positifs pour que chacun d'eux ait le sentiment de pouvoir influencer les décisions collectives. Le consensus n'exige pas l'unanimité des voix. Des divergences d'opinion peuvent subsister entre certaines personnes, mais ces opinions divergentes sont connues de tous et leurs défenseurs sont prêts à se rallier à la décision définitive.

La décision unanime - Tous les membres du groupe approuvent la ligne de conduite retenue.

Réflexion personnelle

Prenez quelques instants pour réfléchir aux différentes techniques utilisées par les membres d'un groupe pour prendre des décisions. Pouvez-vous vous souvenir d'une situation où chacune de ces techniques a été utilisée par votre propre conseil municipal? Le cas échéant, quelles ont été les conséquences? Si vous pouviez revivre chacune de ces situations, est-ce que vous procéderiez différemment?

Les pièges de la prise de décision

Pensée de groupe

Il arrive que les membres d'un groupe soient victimes de ce qu'on appelle << la pensée de groupe >>. Cela se produit lorsque, au sein d'un groupe homogène, l'obtention d'un consensus devient une priorité majeure, au point où les membres du groupe ont de la difficulté à évaluer objectivement d'autres lignes de conduite possibles. Les conseils municipaux peuvent succomber à la pensée de groupe lorsqu'ils commencent à faire passer l'unité du groupe avant la pensée critique autonome. Voici quelques manifestations de la pensée de groupe au sein d'un conseil municipal:

1. Devant une décision à prendre, les conseillers ont tendance à n'examiner qu'une ou deux lignes de conduite possibles, parmi toutes celles qui pourraient être considérées.
2. Les conseillers reviennent rarement sur les décisions prises à la majorité des voix, même si, à la lumière de nouvelles informations, ils apprennent que ces décisions comportent des risques ou des conséquences graves, qui n'avaient pas été envisagés à l'origine.
3. Les conseillers ne sollicitent pas la collaboration de fonctionnaires de la municipalité ou de spécialistes de l'extérieur qui pourraient être en mesure de leur fournir des précisions sur les avantages ou les inconvénients d'une décision donnée.
4. Les conseillers se montrent intéressés par les faits et les opinions qui concordent avec les mesures qu'ils entendent prendre, mais ils ne tiennent pas compte des faits et des opinions contraires.

Jerry Harvey, psychologue spécialisé dans le comportement organisationnel, perçoit de façon légèrement différente le problème de la pensée de groupe. Selon lui, les gens qui travaillent en étroite collaboration - comme les membres d'un conseil municipal - ont tendance à être de connivence pour prendre des mesures ou des décisions qu'aucun d'eux n'approuve réellement. Par conséquent, ils obtiennent des résultats qu'ils en viennent à regretter. Harvey explique que le conseiller municipal doit se méfier des situations suivantes: **(3)**

- Il doit prendre une décision au sujet d'un projet qui soulève chez lui de vives inquiétudes, tout en ayant le sentiment que d'autres conseillers appuient ce projet.

- Il se voit contraint d'agir à partir de suppositions erronées sur ce que souhaitent les autres conseillers ou même de donner son appui à une mesure qui lui semble injustifiée, pour que l'on ne doute pas de son esprit d'équipe. Il n'exprime pas ses sentiments et ses convictions véritables.
- Il se sent déchiré lorsque le conseil, en se fondant sur des renseignements inexacts, décide collectivement d'une ligne de conduite ne correspondant pas à ce qu'il voulait vraiment. Finalement, les résultats obtenus vont l'encontre du but recherché.
- Il éprouve de la frustration et même de la colère devant ce qui arrive. D'autres conseillers partagent ses sentiments, et ils commencent à se blâmer les uns les autres.

De nombreux conseils municipaux, à l'échelle de la planète, répartissent leurs travaux entre un certain nombre de comités. Ils peuvent avoir de bonnes raisons d'agir ainsi. Par exemple, il pourrait s'avérer difficile, voire impossible, pour un conseil comptant beaucoup de membres de prendre des décisions efficaces et opportunes en séance plénière. Par contre, le recours aux comités comme mode de gouvernement n'est pas sans désavantages. Les membres d'un comité donné ont tendance à approuver sans discussion les recommandations des autres comités, afin que ceux-ci appuient, à leur tour, leurs propres décisions et recommandations. Il s'agit là d'une simple variante du problème de la pensée de groupe.

Autres pièges à éviter

Un livre paru récemment, *Decision Traps*, (4) traite de dix obstacles à surmonter pour parvenir à une << prise de décision éclairée >>. Nous vous les présentons ci-dessous, en vous recommandant d'en garder une copie à portée de la main pour vous rafraîchir la mémoire à l'occasion. Selon les auteurs de ce livre, voici les dix pièges les plus surnois qui guettent les décideurs:

La précipitation: Vous sautez presque tout de suite aux conclusions, sans grande réflexion préalable sur ce que vous faites ou sur les conséquences de vos décisions.

Les œillères: Vous vous créez un cadre mental qui vous conduit dans la mauvaise direction, vers le mauvais problème, ou qui vous pousse à négliger des options pourtant évidentes.

L'absence de circonspection: Vous ne parvenez pas à définir le problème ou la situation avec précision, à de nombreux égards, ou vous êtes trop influencé par le cadre de référence des autres.

La confiance exagérée dans votre propre jugement: Vous ne remettez jamais en question vos hypothèses ou vos opinions.

Les raccourcis imprudents: Vous vous fiez aux renseignements les plus faciles à obtenir ou, lorsque cela vous arrange, vous faites des approximations.

Les ripostes impulsives: Vous agissez si rapidement lorsque vient le temps de prendre une décision que personne n'a le temps de suivre les étapes normales du processus décisionnel.

L'échec collectif: Vous succombez à la pensée de groupe ou vous estimez que le groupe prendra de bonnes décisions.

Le mauvais usage de la rétroaction: Vous n'écoutez pas ce que les autres ont dit ou vous n'interprétez pas correctement les résultats déjà obtenus.

L'oubli du passé: Vous ne consignez pas et n'analysez pas les résultats de vos efforts antérieurs. Vous n'en tenez pas compte non plus pour vos prochaines décisions.

La non-évaluation de votre processus décisionnel: Vous ne prenez pas le temps de vous arrêter pour discuter ouvertement de la façon dont vous prenez des décisions, ni pour réfléchir à l'efficacité de celles-ci.

Si vous essayez de suivre deux routes à la fois, vous serez écartelé
- Proverbe masai

Réflexion personnelle

Prenez dès maintenant quelques instants pour réfléchir au travail des comités, le cas échéant, dans votre propre conseil municipal, ainsi qu'à la façon dont les décisions sont prises par ces comités puis approuvées par le conseil dans son ensemble. Selon vous, ce processus permet-il de prendre de bonnes décisions? Si celles-ci laissent à désirer, à quelles mesures pourriez-vous recourir afin d'améliorer la prise de décision?

La prise de décision dans un climat d'incertitude

Les conseillers municipaux doivent souvent prendre des décisions dans un climat d'incertitude profonde, sans disposer de la moindre donnée fiable. Or, la réaction initiale de tout être humain devant un problème ou une situation qu'il comprend mal consiste, la plupart du temps, à faire comme s'il n'existait pas. Nous avons tendance à fermer les yeux devant les problèmes que nous ne sommes pas en mesure d'affronter avec un degré raisonnable de certitude. Bien qu'un tel comportement, de la part des élus du peuple, soit souvent condamné par les membres de la collectivité, il n'est pas nécessairement un signe d'irresponsabilité.

Une autre façon de réagir aux situations caractérisées par une incertitude ou une ambiguïté marquée est de reporter à plus tard la décision qui s'impose. Cette technique est couramment utilisée, probablement à bon escient, dans certaines circonstances de la vie municipale. Toutefois, tout comme celle qui consiste à ne prendre aucune décision, elle est sous doute interprétée - à tort - comme un signe de faiblesse par la population.

Le troisième recours des décideurs, toujours dans un contexte d'incertitude et d'ambiguïté, est de fournir une réponse partielle, qui témoigne de leur intérêt tout en restreignant leur engagement.

Ces trois recours possibles des décideurs en cas d'incertitude, dont aucun ne débouche sur une décision en bonne et due forme, se révèlent souvent opportuns dans certaines situations. Par contre, il peut s'agir aussi de positions adaptées automatiquement, en l'absence de toute incertitude ou ambiguïté. Les décideurs qui agissent ainsi se démettent de leurs responsabilités comme leaders de la collectivité.

À trop se demander par où commencer, il devient trop tard pour passer à l'action
- Proverbe latin

Points à retenir

- La décision de ne pas prendre de décision peut être le fait d'une personne très décide.
- On gagne beaucoup à procéder de façon rationnelle lorsqu'une décision s'impose, mais il ne faudrait pas voir le processus décisionnel comme une simple succession d'étapes à suivre.
- La détermination du problème à résoudre constitue peut-être l'étape la plus difficile et la plus importante de la prise de décision. Chaque problème doit être examiné avec attention.
- Ne consacrez pas la totalité de votre temps et de vos efforts à la résolution de problèmes. Attachez-vous également à saisir quelques-unes des occasions qui s'offrent à vous.
- La prise de conscience et la vision constituent des préalables indispensables la prise de décision.
- La qualité et l'acceptation sont deux facteurs clés à considérer dans l'évaluation des décisions que vous vous apprêtez à prendre.
- Si les personnes touchées par un problème ne sont pas consultées au sujet des mesures à prendre, elles n'appuieront peut-être pas la solution retenue.
- Il existe plusieurs façons de prendre des décisions au sein d'un groupe. Bien que certaines d'entre elles soient meilleures que d'autres, aucune n'est condamnable en soi; tout dépend des circonstances.
- Telle un virus, la pensée de groupe peut affaiblir un conseil municipal dans sa capacité de prendre des décisions.
- Il est beaucoup plus difficile de gérer les conflits au sein d'un groupe que les consensus.
- Dans un climat d'incertitude et d'ambiguïté, il peut être opportun de décider, volontairement, de ne rendre aucune décision.

Renvois

- 1 ERNST AND YOUNG (groupe consultatif sur l'amélioration de la qualité). *Total Quality: An Executive's Guide for the 1990s*, Homewood (Illinois), Richard Irwin Publishing, 1990, p. 4.
2. SCHEIN, Edgar H. *Process Consultation, Vol.1*, Reading (Massachusetts), Addison-Westey Publishing Co., 1988, p. 69-74.
3. HARVEY, Jerry. *The Abilene Paradox and Other Meditations on Management*, Lexington (Massachusetts), Lexington Books, O.C. Health, 1988, p. 15-17.
4. RUSSO, J. Edward et Paul J. H. SCHOEMAKER. *Decision Traps: Ten Barriers to Brilliant Decision-Making and How to Overcome Them*, New York (New York), Simon and Schuster, 1990, p. xvi-xvii.

PRATIQUES SENEGALAISES

Les besoins de formation des élus locaux varient selon les fonctions et les responsabilités assumées par chacune des municipalités. Néanmoins, certains besoins se rencontrent partout. La situation des municipalités du Québec, province francophone du Canada, est proposée ici en exemple. Il convient toutefois de mentionner que les responsabilités des municipalités canadiennes peuvent varier suivant les provinces, étant donné que les municipalités relèvent des gouvernements provinciaux.

La municipalité québécoise avait autrefois pour rôle d'offrir des services de base aux propriétaires afin d'améliorer la qualité de vie de l'ensemble de la population. Par suite de l'évolution des dernières décennies, elle offre désormais, directement à tous les citoyens, une plus grande diversité de biens et de services. Afin de toujours mieux représenter ses concitoyens et de se montrer à la hauteur de la tâche complexe qu'il est chargé d'accomplir, l'élu municipal doit consacrer de plus en plus de temps à ses fonctions publiques. Il est appelé à jouer un rôle plus actif dans différents secteurs de l'économie locale. Il doit être bien outillé et informé afin de mieux servir ses concitoyens; il ressent donc, de plus en plus, le besoin de parfaire sa formation.

La qualité de la formation offerte aux élus municipaux revêt une importance particulière au sein de l'**Union des municipalités du Québec (UMQ)**. Cet organisme s'est associé à des partenaires du secteur privé afin d'assurer l'excellence de la formation, et collabore étroitement avec eux à la préparation et à la présentation des cours. Le secteur privé s'implique bénévolement dans ces activités. Des critères précis permettent de retenir les meilleurs formateurs. L'expertise du secteur privé, jointe à la connaissance qu'a l'UMQ des besoins des élus municipaux en matière de formation, répond aux exigences de plus en plus grandes de ces derniers.

L'élu assume différents rôles et s'acquitte de plusieurs responsabilités au sein de sa municipalité. Il joue notamment le rôle de décideur. La population est en droit de s'attendre à ce que le conseil fasse une saine gestion des activités municipales. L'élu doit être en mesure de prendre les meilleures décisions pour le bien de sa collectivité.

Plusieurs cours traitant de différents secteurs de l'activité municipale sont offerts par l'UMQ aux élus québécois. Ces cours leur donnent des outils qui les aident à mener à bien le processus de décision dans ces divers domaines. Il existe cependant un cours qui porte sur le processus de décision comme tel, plus particulièrement au sein du conseil municipal. Ce cours, intitulé *Le fonctionnement du conseil municipal*, s'adresse autant aux nouveaux élus qu'à leurs collègues plus expérimentés.

Afin de bien servir leurs concitoyens, les élus doivent résoudre des difficultés nombreuses et complexes. Dans un contexte de changement constant, l'élu peut adopter deux attitudes devant les besoins et les problèmes de sa collectivité. S'il effectue des changements qui lui sont dictés par une situation ponctuelle, il privilégie une approche de réaction. S'il lance des projets afin de répondre à des besoins qu'il prévoit, il favorise une attitude proactive. Ces deux attitudes sont complémentaires. L'élu doit toujours se montrer efficace, tant pour trouver une solution aux difficultés inévitables que pour prévenir les problèmes, dans la mesure du possible.

L'environnement interne et externe dans lequel travaille l' élu municipal est susceptible d'influencer ses décisions. L' élu est constamment sollicité par des intervenants de sa collectivité. Afin de répondre aux diverses demandes de façon optimale pour l'ensemble de la collectivité, il doit bien connaître son environnement et les différents intervenants qui le composent. Pour ce faire, il doit comprendre le rôle de chacun ainsi que ses objectifs et ses attentes vis-à-vis de la municipalité. Il doit aussi examiner les demandes qui lui sont faites par rapport aux orientations de la municipalité.

Trois types d'intervenants regroupant les différents acteurs de la scène municipale interagissent de façon constante avec la municipalité. Ces intervenants exercent fréquemment une influence sur les décisions des élus municipaux. Il y a les supporters; ce sont des individus ou des organismes de la communauté qui appuient les actions de la municipalité parce qu'ils peuvent en bénéficier. Pourvu que le conseil se tienne à l'écoute de la communauté, ce groupe d'individus ou d'organismes s'exprime dans le cadre de consultations, et par la même occasion se trouve informé des orientations de la municipalité. Les fournisseurs de la municipalité sont un deuxième groupe d'intervenants. Constamment à l'affût des demandes de biens et de services, ils considèrent la municipalité comme un important marché potentiel. L' élu doit prendre en considération les effets des produits qu'ils offrent sur la qualité de vie de la collectivité. Il doit également tenir compte des interventions de ces organismes comme citoyens corporatifs. Enfin, les régulateurs constituent un troisième groupe d'intervenants. Ce sont principalement les organismes publics et les ministères des gouvernements supérieurs qui réglementent les activités municipales. Cela dit, les relations de chacun des intervenants avec la municipalité ne sont pas toujours aussi claires, et cette ambiguïté ne facilite pas la prise de décisions.

Au Québec, le conseil municipal exerce un pouvoir collégial, c'est-à-dire qu'aucun membre ne peut décider seul des actions de la municipalité à l'exception du maire, qui exerce certains pouvoirs spécifiques. Le processus décisionnel est trop vaste et trop lourd pour être entièrement mené à bien lors des séances du conseil. C'est qu'il comprend plusieurs étapes. On estime en général essentiel, pour prendre une décision éclairée, de faire des recherches et de réfléchir mûrement à la question. Une fois la décision arrêtée, il convient d'en assurer le suivi, c'est-à-dire de faire des contrôles et des évaluations pour vérifier où en est l'application. Le conseil a donc avantage à partager certaines tâches de réflexion et de recherche avec des commissions et des comités placés sous sa direction. Ces comités et commissions peuvent également élaborer une ébauche des orientations à suggérer à la suite de leurs travaux.

L' élu, dans son rôle de décideur au sein de la municipalité fait face à une tâche fort complexe. Il doit se familiariser avec son environnement. Beaucoup de pressions s'exercent sur lui afin qu'il prenne les décisions les plus avantageuses pour sa collectivité. Il a donc tout intérêt à tirer parti des outils pédagogiques mis à sa disposition.

La présente section a été préparée par l'Union des municipalités du Québec, 680, rue Sherbrooke Ouest, bureau 680, Montréal (Québec) Canada H3A 2M7.

PARTIE II

Atelier

VUE D'ENSEMBLE

Raison d'être

On juge du rendement des élus municipaux aux décisions qu'ils prennent. En aidant le conseil municipal à rendre de meilleures décisions, on pourrait améliorer du même coup son rendement, tout en rehaussant l'image du gouvernement et des conseillers aux yeux de la population.

Le présent atelier vise à aider les participants à comprendre le processus décisionnel et à leur permettre d'explorer divers types de décisions et diverses techniques utilisées par les décideurs. Au terme de l'atelier, les participants seront également en mesure de déterminer les obstacles à une prise de décision efficace, ainsi que d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies pour contourner ou supprimer ces obstacles.

Sommaire

Vous trouverez ci-dessous une brève description de chaque activité d'apprentissage, de même qu'une estimation de sa durée. N'hésitez pas à modifier l'ordre des activités, à supprimer certaines d'entre elles si vous le jugez opportun, ou encore à intégrer votre propre matériel de formation aux activités proposées.

3.1 Exercice de mise en train: Réactions typiques devant une décision à prendre

Les participants déterminent leur façon habituelle de réagir, comme conseillers municipaux, lorsqu'une décision doit être prise. Ils discutent ensuite, en plénière, des avantages et des inconvénients de chacune des réactions typiques devant une décision à prendre. (45 minutes)

3.2 Présentation du formateur

Vous donnez une courte présentation sur la prise de décision au sein d'un conseil municipal. Inspirez-vous à cette fin des renseignements contenus dans l'exposé théorique pour traiter de la façon dont sont prises les décisions, des étapes du processus décisionnel, ainsi que des obstacles à surmonter et des mesures à prendre pour accroître l'efficacité des décideurs à l'échelle municipale. (30 minutes)

3.3 Exercice: Les bonnes et les mauvaises décisions

Répartis en deux groupes, les participants doivent déterminer les caractéristiques des conseils qui prennent de bonnes et de mauvaises décisions, puis dresser une liste de ces caractéristiques. Ils sont également invités à imaginer diverses façons d'améliorer la prise de décision au sein de leur propre conseil municipal. (90 à 120 minutes)

3.4 Simulation: Décision touchant l'affectation de fonds

Les participants « jouent » une séance fictive d'un conseil municipal appelé à entendre trois groupes de citoyens en concurrence les uns avec les autres pour l'obtention d'une forte somme

d'argent récemment léguée au conseil municipal pour qu'il décide de son affectation. Vous devez prévoir suffisamment de temps pour trois présentations, les délibérations du conseil et une discussion axée sur la décision rendue. (120 minutes)

3.5 Etude de cas: Drainage des eaux pluviales dans la Commune d'Arrondissement de Médina Gounass, Ville de Guédiawaye

Répartis en trois groupes, les participants sont invités à lire l'exposé du cas fictif qui leur est soumis et que pourrait rencontrer n'importe quel conseil municipal. Ils doivent ensuite répondre à cinq questions portant sur la démarche suivie par le conseil pour prendre une décision. (60 minutes)

3.6 Exercice de transfert des connaissances

Les participants réfléchissent individuellement aux mesures qu'ils entendent prendre, une fois retournés dans leur milieu de travail, pour appliquer les connaissances acquises pendant l'atelier sur la prise de décision. Les participants partagent ensuite entre eux le fruit de leurs réflexions. Encouragez-les à prendre des engagements personnels à l'égard du changement. (30 à 45 minutes)

Exercice de mise en train: RÉACTIONS TYPIQUES DEVANT UNE DÉCISION À PRENDRE

Durée: 45 minutes

Objectif

Le présent exercice vise à permettre aux participants de choisir, parmi six réactions typiques lorsqu'une décision doit être prise, celle qu'ils ont tendance à adopter le plus souvent dans leurs fonctions de conseillers municipaux. Comme vous le constaterez en prenant connaissance de la liste apparaissant à la page suivante, les réactions sont très variées, l'une d'elles consistant à ne rien faire du tout (décision volontaire de ne prendre aucune décision) et une autre, à réagir instinctivement à la situation.

Il est important que cet exercice soit présenté aux participants avant qu'ils ne reçoivent la moindre information théorique sur la prise de décision. Le but de l'exercice est de déterminer avec précision la façon dont les participants se perçoivent actuellement comme décideurs, plutôt que la réaction qui leur semble la plus opportune dans ce domaine.

Déroulement

Invitez les participants à remplir individuellement la liste des *Réactions typiques devant une décision à prendre*, en leur expliquant qu'il n'existe pas de << bonnes >> ni de << mauvaises >> réponses, puisque chacune d'elles peut constituer la réaction la plus opportune devant une situation ou un problème donné. Accordez-leur une quinzaine de minutes pour réaliser cette tâche.

Une fois les deux feuilles remplies, lisez à haute voix chacune des réactions et demandez aux participants qui ont opté pour cette réaction de lever la main. Inscrivez les résultats sur une grande feuille de papier.

Amorcez ensuite une discussion en proposant aux participants de donner des exemples de situations dans lesquelles chacune des réactions pourrait être la plus opportune. Invitez-les à partager les expériences personnelles qu'ils ont notées sur leurs feuilles de travail. Faites en sorte que les échanges se déroulent rondement, afin de respecter l'horaire établi.

RÉACTIONS TYPIQUES DEVANT UNE DÉCISION À PRENDRE

Les énoncés ci-dessous représentent six réactions typiques des conseillers du monde entier lorsqu'ils sont appelés à prendre une décision. Lisez attentivement ces énoncés et choisissez celui qui se rapproche le plus de votre propre attitude comme conseiller municipal. Faites un crochet dans la case correspondante.

- ☐ Je suis patient et j'attends qu'un grand nombre de problèmes se règlent d'eux-mêmes, sans que j'aie à prendre de décision.
- ☐ Je prends une décision sur-le-champ. La plupart du temps, cette décision est la bonne.
- ☐ Avant de prendre la moindre décision, je réunis le plus de renseignements possible sur le problème et ses causes.
- ☐ Je discute longuement avec d'autres personnes de la nécessité de prendre une décision, ainsi que de l'objet de celle-ci.
- ☐ Je m'efforce d'obtenir l'assentiment de toutes les personnes concernées avant d'entreprendre quoi que ce soit.
- ☐ Je me rallie à l'opinion de la majorité ou à celle des personnes que je respecte.

Décrivez ci-dessous une situation où, comme conseiller, vous avez été appelé rendre une décision. Indiquez comment vous avez réagi devant cette décision prendre, ainsi que la décision à laquelle vous êtes arrivé.

Avez-vous été satisfait des résultats obtenus? Donnez des précisions à ce sujet ci-dessous. Comment réagiriez-vous si une situation semblable se présentait de nouveau?

3.2 PRÉSENTATION DU FORMATEUR

Durée: 30 minutes

Objectif

La présentation vise à fournir aux participants des idées et des points de vue sur le rôle de décideur, ainsi que des notions théoriques pouvant être rattachées aux exercices individuels et collectifs contenus dans le présent atelier.

Déroulement

Préparez votre présentation à partir des éléments d'information de l'exposé théorique qui précède sur le rôle de décideur. Insistez tout particulièrement sur la façon dont sont prises les décisions, les étapes du processus décisionnel, ainsi que les obstacles à surmonter et les mesures à prendre pour accroître l'efficacité des décideurs à l'échelle municipale.

Nous vous recommandons de noter sur des fiches les principaux renseignements à communiquer aux participants; il vous sera ainsi plus facile de ne rien oublier et de respecter l'horaire fixé. Posez des questions de temps à autre, pour vous assurer que les participants comprennent bien et qu'ils sont attentifs. Le recours à des aides visuelles, comme les transparents pour rétroprojecteur et les grandes feuilles de papier remplies au préalable, agrémentera votre présentation et facilitera aussi la compréhension.

3.3 Exercice: LES BONNES ET LES MAUVAISES DÉCISIONS

Durée: 90 à 120 minutes

Objectif

Le présent exercice vise à inciter les participants à réfléchir à leur propre expérience comme décideurs au sein d'un conseil municipal et à échanger sur certaines situations vécues. Il permet aussi aux participants d'imaginer diverses façons de combler les lacunes de leur propre conseil en ce qui a trait à la prise de décision. Habituellement, cet exercice est utilisé après la présentation du formateur et la discussion sur la prise de décision au sein du conseil municipal (voir l'exposé théorique qui précède, de même que le matériel d'introduction au présent cahier).

Déroulement

Vous pourriez amorcer le présent exercice en déclarant que tout conseiller d'expérience a déjà vu son conseil prendre de bonnes décisions et, aussi, de mauvaises décisions. Toutefois, emportés par le feu de l'action, les responsables du processus décisionnel prennent rarement le temps de s'interroger en profondeur sur les décisions rendues et sur la façon dont elles ont été prises.

Ecrivez les deux questions suivantes sur une grande feuille de papier, en grosses lettres:

1. Pouvez-vous nommer certaines caractéristiques des conseils municipaux qui prennent de *bonnes* décisions?
2. Pouvez-vous nommer certaines caractéristiques des conseils municipaux qui prennent de *mauvaises* décisions?

Répartissez les participants en deux groupes à peu près égaux. Invitez l'un d'eux à répondre à la première question et confiez la deuxième question à l'autre groupe. Vous trouverez à la page suivante une feuille de travail sur laquelle les participants pourront noter les caractéristiques relevées. Demandez aux deux groupes de se choisir un porte-parole et de reproduire leur liste de caractéristiques sur une grande feuille de papier. Accordez-leur de 20 à 30 minutes pour réaliser cette tâche.

FEUILLE DE TRAVAIL SUR LES CARACTÉRISTIQUES DES CONSEILS MUNICIPAUX

Bonnes décisions

Mauvaises décisions

Une fois ce délai écoulé, réunissez tous les participants et invitez le porte-parole de chacun des groupes à présenter, en cinq minutes, les caractéristiques relevées. Prévoyez quelques minutes de discussions la fin de chaque présentation. Affichez les feuilles de caractéristiques sur l'un des murs de la salle.

Inscrivez la question suivante sur une autre feuille de papier et affichez-la également dans la salle:

Comment pourrais-je aider mon conseil municipal à prendre de meilleures décisions?

Proposez aux participants d'imaginer diverses façons d'améliorer le processus décisionnel au sein de leur conseil municipal et de noter celles-ci sur la feuille qui apparaît à la page suivante. Rappelez-leur qu'ils peuvent s'inspirer des deux listes de caractéristiques déjà placées au mur. Après cinq minutes, environ, demandez aux participants de décrire, à tour de rôle, les améliorations envisagées. Notez celles-ci sur une autre grande feuille. Si le temps le permet, discutez des idées formulées, en insistent sur la façon dont les idées les plus prometteuses pourraient être mises à exécution.

NOTES DU CONSEILLER

Ce que je pourrais faire ...

Qu'ai-je appris des autres participants au sujet des bonnes et des mauvaises décisions au sein d'un conseil municipal?

3.4 Simulation: DÉCISION TOUCHANT L'AFFECTATION DE FONDS

Durée: 120 minutes

Objectif

Le présent exercice permet aux participants d'approfondir leur connaissance du processus décisionnel en s'engageant eux-mêmes dans ce processus. Les activités de simulation facilitent grandement l'apprentissage, puisqu'elles placent les apprenants dans des situations hypothétiques rassemblant beaucoup à celles qu'ils sont susceptibles de rencontrer dans le monde réel. Étant donné le caractère fictif de ces simulations, les participants n'ont pas à craindre d'adopter de nouveaux comportements et de nouvelles techniques pour jouer les rôles qui leur sont attribués dans le but de << reproduire >> la situation d'apprentissage imaginée à leur intention. Pour les participants, la simulation ressemble beaucoup à un rêve, car elle les plonge dans une expérience si intense que, même éveillés, ils ne parviennent pas à la chasser de leur esprit.

Déroulement

Divisez les participants en quatre groupes. L'un de ces groupes doit compter cinq personnes. Remettez à chaque groupe le texte intitulé *Décision touchant l'affectation de fonds*, dans lequel ils trouveront un exposé de la situation reproduire et une description des différents rôles. Si cela est possible, ce document devrait être fourni aux participants avant l'atelier, afin qu'ils aient le temps de se familiariser avec la situation et les rôles qu'elle comporte.

Vous pouvez désigner vous-même les participants qui joueront les rôles des membres du conseil municipal (cinq personnes) ou demander des volontaires. Il est absolument essentiel que cinq participants soient recrutés à cette fin, l'un d'eux devant assumer la fonction de président du conseil et les quatre autres, celle des conseillers. Vous pouvez attribuer des noms fictifs à ces personnes ou les inviter à utiliser leurs noms véritables.

Répartissez les autres participants entre les groupes 1, 2 et 3. Choisissez un observateur dans chacun de ces groupes. Une fois tous les rôles assignés, invitez les groupes à se rendre dans la pièce réservée à chacun d'eux pour y élaborer un plan d'action en vue de << vendre >> leur proposition aux membres du conseil. Précisez-leur qu'ils disposent de 45 minutes pour s'acquitter de cette tâche. Suggérez-leur aussi de se choisir un porte-parole. Enfin, expliquez que le conseil à un ordre du jour très chargé et que chaque groupe n'aura que cinq minutes pour faire sa présentation.

DÉCISION TOUCHANT L'AFFECTATION DE FONDS

Situation hypothétique

Le Conseil d'Administration de l'ONG « Villes Nouvelles » vient à l'occasion de sa réunion extraordinaire de déclarer la dissolution de celle-ci. Or l'article 18 des statuts de l'ONG stipule que : « à la dissolution de l'organisation, son actif est affecté à une collectivité locale qui se distingue le plus dans la réalisation des équipements et services sociaux de base ». C'est ainsi que l'actif de l'ONG évalué à 60 000 000 FCFA revient à la commune de Barkédji qui doit le recevoir en trois versements de 20 000 000 de FCFA chacun. L'alinéa 1 du même article stipule que : « l'actif ainsi versé à la collectivité devrait être consacré à une cause valable d'intérêt public selon le choix discrétionnaire du conseil municipal ». Or si les conseillers ne décident pas de l'affectation des fonds à la prochaine séance du conseil, l'offre sera retirée irrévocablement.

Trois groupes de citoyens appartenant à trois sensibilités politiques différentes ont annoncé leur intention de soumettre chacun une proposition en vue de l'orientation des fonds. Le conseil municipal doit entendre chacun de ces groupes et choisir la meilleure proposition.

Description de Barkédji

Barkédji est une ville d'un pays en développement. Le gouvernement central met actuellement en œuvre un plan de décentralisation qui aura des retombées à Barkédji. La municipalité est actuellement gérée par un conseil municipal composé de 25 personnes. Ces conseillers sont élus. Ils se voient confier un mandat de cinq ans.

Rôles des conseillers

Vous êtes Maire- Vous présidez le conseil municipal, au sein duquel vous représentez l'un des partis siégeant au conseil municipal.). On vous tient généralement en haute estime en raison de vos qualités de leader et de votre capacité d'amener des groupes opposés au sein du conseil à faire des compromis.

La tâche du conseil, aujourd'hui, est de décider lequel des trois groupes verra sa proposition retenue. Vous avez invité le porte-parole de chacun des groupes à faire valoir le bien-fondé de sa proposition devant le conseil, afin que ce dernier puisse évaluer ces trois propositions selon leurs avantages respectifs. Vos objectifs, pour la présente séance, sont les suivants:

1. Veiller à ce que l'offre de fonds ne soit pas retirée, en raison de l'incapacité du conseil de prendre une décision;
2. Parvenir à un consensus sur la meilleure utilisation possible des fonds;
3. Faire en sorte que le conseil continue d'être perçu par la population comme juste, raisonnable et sensible aux intérêts de la collectivité dans son ensemble.

Vingt quatre conseillers favorables aux entreprises - Barkédji compte plusieurs usines de transformation de production animale, et l'économie de la ville repose en grande partie sur la bonne marche de ces usines. Un intérêt commun vous unit, car vous représentez tous les vingt quatre un même parti dont le responsable gère une usine de transformation et où travaillent plusieurs militants. Beaucoup d'entre eux ont récemment perdu leur emploi en raison de la fermeture d'une usine de tannerie, qui était auparavant l'un des principaux employeurs de la ville. Des trois propositions soumises au conseil municipal, celle qui consiste à utiliser la somme léguée par l'ONG pour financer un centre de formation professionnelle profiterait le plus directement à vos électeurs.

Vingt quatre conseillers soucieux du bien-être social - Les problèmes de la municipalité ne sont pas tous d'ordre économique. Le caractère industriel de Barkédji entraîne aussi bon nombre de problèmes sociaux. Le taux élevé de chômage a forcé beaucoup d'hommes sans emploi à quitter la ville pour d'autres régions plus prometteuses du pays, laissant derrière eux des femmes et des enfants obligés de subvenir seuls à leurs besoins. De plus, en raison d'installations sanitaires inadéquates, la municipalité est menacée par la propagation rapide de nombreuses maladies, dont le paludisme, la bilharziose etc. . À titre de conseillers, vous défendez tous les vingt quatre depuis longtemps la cause des pauvres et des laissés-pour-compte de San Barkédji. Vous avez réclamé publiquement, à maintes reprises, que des sommes supplémentaires soient affectées aux services de santé et au bien-être des enfants indigents. Vous entendez appuyer le projet de garderie ou celui du programme de santé, selon celle des deux propositions qui sera présentée au conseil de la façon la plus convaincante.

Rôles des groupes de citoyens

Groupe 1 - Vous représentez une société privée, créée avec l'appui de gens d'affaires de la municipalité, qui s'est donné pour mission de recycler les travailleurs en chômage. La nouvelle société, qui vient d'acquérir des locaux cédés par une usine locale, souhaite obtenir des fonds pour exploiter un centre de formation professionnelle. Vous êtes vivement préoccupés par le taux élevé de chômage dans la municipalité et croyez que la nouvelle sociétés pourrait contribuer à réduire le nombre de sans-emploi. Toutefois, si une source supplémentaire de fonds ne vous est pas accordée pendant plusieurs années à venir, vous ne pourrez mener à bien votre projet de création d'emplois.

Groupe 2 - Vous êtes un groupe de militants bénéficiant d'un solide appui dans les secteurs non industriels de Barkédji. Avec le soutien des responsables de la santé publique et des autorités

médicales de ces secteurs, vous sollicitez une aide financière pour la mise en œuvre d'un nouveau programme d'éducation communautaire destiné à contrer la propagation de certaines maladies - qui prennent rapidement l'allure d'épidémies. Etant donné l'urgence des problèmes de santé au sein de la collectivité, vous estimez que des fonds devraient être versés en priorité à votre groupe.

Groupe 3 - Vous êtes un groupe à vocation religieuse soutenu avec énergie par toutes les confessions religieuses et les écoles publiques de la collectivité. L'organisme que vous représentez est celui qui fournit le plus de services aux résidents les plus démunis de Barkédji. À but non lucratif, il est totalement tributaire des fonds extérieurs qui lui sont versés. Vous avez besoin d'une assistance financière pour ouvrir et exploiter une garderie dans un quartier de la ville où les revenus sont peu élevés. Cette garderie viendrait en aide aux parents qui élèvent seuls de nombreux enfants tout en travaillant de façon intermittente. Ces parents doivent subvenir, par leur travail, aux besoins de leur famille, mais ils n'ont pas les moyens de confier leurs jeunes enfants à des gardiennes. Selon vous, la nouvelle garderie constituerait une solution concrète à la pénurie chronique de services de garde au sein de la collectivité.

FEUILLE DE TRAVAIL DE L'OBSERVATEUR

1. Le conseil a-t-il pris une décision? *(ne cochez qu'une seule case)*

- ☐ Oui
- ☐ Non

2. Le cas échéant, pourquoi n'a-t-il pas pris de décision?

3. Si une décision a été prise, quelle technique les conseillers ont-ils utilisée cette fin? *(ne cochez qu'une seule case)*

- ☐ Décision de ne pas réagir aux idées formulées par certains conseillers
- ☐ Décision prise par le président du conseil, au nom de ce dernier
- ☐ Décision prise par deux ou trois des conseillers, les plus influents
- ☐ Décision selon la règle de la majorité
- ☐ Décision par consensus (volonté générale d'appuyer une ligne de conduite donnée, même s'il ne s'agissait pas nécessairement du premier choix de tous les conseillers)
- ☐ Décision par consentement unanime

4. Dans leurs délibérations, les conseillers avaient-ils tendance à se montrer courtois les uns envers les autres, au détriment de leur propre esprit critique? (*ne cochez qu'une seule case*)
- ☐ Oui
 - ☐ Non

Expliquez votre réponse ci-dessous:

3.5 Etude de cas: Drainage des eaux pluviales dans la Commune d'arrondissement de Médina Gounass, Ville de Guédiawaye

Durée: 60 minutes

Objectif

Le présent exercice permet aux participants de s'exercer à examiner objectivement le problème qui leur est soumis et d'envisager, pour celui-ci, un large éventail de solutions. Bien que les situations présentées dans les études de cas ne soient qu'un reflet parti de la réalité, elles peuvent fournir aux participants un avant-goût de la prise de décision au sujet de situations réelles, sans qu'ils aient à assumer les risques et les responsabilités qu'elles comportent.

L'un des objectifs des études de cas est de favoriser l'apprentissage par la discussion. Vous pouvez faciliter ce processus en invitant les participants à échanger leurs idées, en guidant au besoin les discussions et en encourageant même les participants les plus réservés à exprimer leurs opinions. Il est aussi très important que vous maîtrisiez bien la matière traitée. Nous vous recommandons de lire attentivement, au préalable, le cas à l'étude et d'établir vous-même certaines conclusions au sujet de celui-ci. Soyez également prêt à aider les participants faire des liens entre la situation fictive et les connaissances abordées précédemment dans l'atelier au sujet de la prise de décision.

Déroulement

Au début de l'exercice, remettez le texte *Drainage des eaux pluviales dans la Commune d'arrondissement de Médina Gounass, Ville de Guédiawaye* aux participants et invitez-les à le lire. Répartissez ensuite les participants en trois groupes de discussion et accordez à chacun une quarantaine de minutes pour répondre aux cinq questions formulées à la fin du texte. Demandez-leur de noter leurs réponses sur une grande feuille de papier.

Au bout de 40 minutes, environ, réunissez les trois groupes et demandez à chacun d'eux de présenter ce qu'il a écrit sur sa feuille. Amenez ensuite les participants à comparer les réponses des trois groupes. Dirigez la discussion vers des niveaux croissants d'abstraction, afin que les

participants prennent conscience de tous les aspects inhérents au cas étudié en ce qui à trait à la prise de décision au sein d'un conseil municipal.

Drainage des eaux pluviales dans la Commune d'arrondissement de Médina Gounass, Ville de Guédiawaye

^e

Le quartier de Médina Gounass (80 000 hts), est situé dans une cuvette sans exécutoire naturel. Les fortes précipitations et la faible hauteur par rapport au niveau de la mer ont contribué à la formation d'une nappe phréatique qui affleure pendant l'hivernage à cause des apports pluviométriques. Ainsi l'eau de pluie stagne dans les concessions basses, favorisant le développement de maladies à transmission hydrique, bactérienne ou parasitaire.

Les autorités qui subissent la pression des populations en saison des pluies, ont essayé plusieurs tentatives de solutions. Chaque année, les services des pompiers effectuent des pompages importants, mais l'eau continue à arriver, autant qu'elle est prélevée.

En partenariat avec l'Agence Française de Développement (AFD), le conseil municipal de la ville, entend élaborer un programme qui devra répondre aux attentes des populations.

Questions

1. Quel est le problème au sujet duquel une décision doit être prise? (*Définissez ce problème avec précision.*)
2. Quelles étapes le conseil municipal devrait-il suivre pour résoudre le problème?
3. Pour chacune de ces étapes, quelles sont les solutions possibles et les conséquences probables?
4. Compte tenu des réponses fournies aux questions précédentes, comment le conseil devrait-il procéder pour résoudre le problème?
5. Quels liens pouvez-vous établir entre le présent cas et les questions déjà abordées pendant l'atelier sur la prise de décision au sein d'un conseil municipal?

3.6 EXERCICE DE TRANSFERT DES CONNAISSANCES

Durée: 30 à 45 minutes

Objectif

Le présent exercice devrait aider les participants à transférer les connaissances acquises pendant l'atelier dans leurs activités réelles comme représentants élus. Il vise principalement à susciter des attentes, des plans réalistes et des engagements personnels. Certains échanges sont encouragés entre les participants, mais ceux-ci travaillent individuellement la plupart du temps.

Un large fossé sépare la connaissance de la pratique

On s'entend généralement pour dire que la formation vise à améliorer les façons de faire des gens, grâce à l'apprentissage de méthodes plus efficaces. En fait, le succès de la formation peut être mesuré au degré de croissance personnelle et de changement survenant chez l'apprenant aussi bien pendant la formation qu'après celle-ci.

Les séances de formation sont rarement aussi efficaces que le souhaiteraient les formateurs, surtout si elles ne durent que quelques heures. L'enthousiasme du moment s'estompe rapidement lorsque les participants retrouvent leurs vieilles habitudes de travail et doivent affronter la résistance de leurs collègues qui, eux, n'ont bénéficié d'aucune formation.

Les engagements pris à l'égard du changement personnel et de l'acquisition de connaissances au terme d'un atelier peuvent aider les participants à surmonter aussi bien leur propre résistance à l'apprentissage que celle de leur milieu de travail. Grâce à quelques exercices simples de planification, un formateur d'expérience peut amener les participants à réaliser une transition harmonieuse entre l'univers des connaissances et celui de la pratique. Le temps consacré au transfert des connaissances peut transformer une courte sensibilisation à quelques idées intéressantes en une expérience susceptible de modifier le cours d'une vie.

Déroulement

Prenez au moins 30 minutes pour attirer l'attention des participants sur les apprentissages importants qu'ils ont réalisés tout au long de l'atelier et incitez-les à appliquer leurs nouvelles connaissances dans le cadre de leurs activités courantes comme conseillers. Accordez-leur d'abord une quinzaine de minutes pour remplir, individuellement, le court questionnaire apparaissant à la page suivante sur le transfert des connaissances.

Pour clore l'atelier, invitez chaque participant à communiquer brièvement au reste du groupe deux ou trois points qu'il compte modifier dans son rôle de décideur au sein du conseil municipal.

QUESTIONNAIRE SUR LE TRANSFERT DES CONNAISSANCES

Réfléchissez pendant quelques minutes à votre rôle de décideur, aux nouvelles idées qui vous ont été présentées dans le cadre du présent atelier, de même qu'à ce que vous ressentez au sujet de ces idées. Rédigez ensuite une ou deux phrases, dans l'espace prévu ci-dessous, pour décrire une découverte intéressante que vous avez faite à propos de vous-même pendant l'atelier.

À la lumière de ce que vous avez appris sur vous-même et des nombreuses possibilités de changement explorées au cours de l'atelier; indiquez ci-dessous deux ou trois modifications que vous comptez apporter à la façon dont vous vous acquittez de votre rôle de décideur au sein du conseil municipal.

1.

2.

3.

Enfin, quels obstacles prévoyez-vous devoir surmonter, aussi bien sur le plan personnel que dans votre milieu de travail, lorsque vous vous efforcerez de réaliser les changements souhaités? Quelles mesures prendrez-vous pour supprimer ou atténuer ces obstacles?

Obstacles	Mesures à prendre pour supprimer ou atténuer ces obstacles
1.	1.
2.	2.
3.	3.

Celui qui peut acquérir des connaissances peut aussi les mettre en pratique