



DCI-NSAPVD/2012/284-974

Projet d'appui à la gestion équitable et durable de l'espace agropastoral dans le Nord et l'Extrême-Nord du Cameroun (PAGEPA-NEN)

**Guide méthodologique pour l'accompagnement des
Communes et des organisations d'éleveurs à l'organisation des
séances de reddition de comptes**

Par : KHARI BOUKAR

Septembre 2014

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES	2
I. INTRODUCTION	3
1.1. Contexte d'élaboration du guide	3
1.2. Objectifs du guide	4
1.3. Contenu du guide	4
II. Comprendre la reddition de comptes	4
2.1. En quoi consiste la reddition de comptes ?	4
2.2. Objectifs de la reddition de comptes	5
2.3. Qui est concerné par la reddition de comptes dans le secteur élevage ?	6
2.4. Facteurs de réussite de la reddition de comptes	6
III. Cadre juridique de la reddition de comptes au Cameroun	6
IV. Etapes d'organisation de la reddition de comptes	7
4.1. Sensibiliser à l'intérêt de la reddition de comptes	7
4.2. Appuyer la préparation de la reddition de comptes	8
4.2.1. Elaboration des supports et des présentations	8
4.2.2. Appui à la mise en place de la logistique	9
4.3. Communiquer sur la reddition de comptes	10
4.4. Animer une séance de reddition de comptes	11
4.5. Après la séance de reddition de compte	12
V. Bénéfices attendus de la reddition de comptes	13
VI. Activités pour la pérennisation de la reddition de comptes	14
CONCLUSION	14
Références bibliographiques	17

I. INTRODUCTION

1.1. Contexte d'élaboration du guide

Depuis 1996, le Gouvernement Camerounais a institué la décentralisation en vue de promouvoir le développement, la démocratie et la bonne gouvernance au niveau local. Cette réforme a impliqué le transfert d'importantes responsabilités aux Communes notamment la promotion de la production pastorale.

Il ressort des différentes analyses que l'opportunité offerte par la décentralisation aux communes d'améliorer le cadre et les conditions de vie des populations à travers l'implication active de ces dernières dans la formulation, l'exécution et le suivi des politiques et programmes de développement local reste encore peu exploitée. Cela s'explique, d'une part par la faible appropriation des textes de la décentralisation par les CTD et leurs capacités encore insuffisantes dans la gestion des compétences qui leur sont transférées notamment dans les domaines de l'élevage, et d'autre part par une faible participation des citoyens et des citoyennes à la gestion des affaires locales du fait de leur faible capacité à dialoguer et à interpeller les autorités locales et des difficultés d'accès à l'information.

Si le processus de décentralisation connaît des avancées au plan institutionnel (élaboration et adoption des textes, organisation régulière d'élections, mise en place des conseils municipaux, etc.), la participation des citoyens à la gestion des affaires locales reste encore très timide. L'accès aux informations par les citoyens reste encore difficile.

Dans la zone d'intervention du PAGEPA-NEN, les informations sur la finance publique locale en général et celle liée à l'élevage en particulier, leur programmation, leur gestion et les comptes sont opaques, inaccessibles voire indisponibles pour les citoyens. Ce qui favorise un climat de méfiance et de suspicion entre les populations notamment les éleveurs et les responsables communaux se traduisant par l'incivisme fiscal et le faible taux de recouvrement des impôts et taxes. Pour favoriser une plus grande implication et confiance des populations dans les affaires locales, les élus se doivent de créer un espace de débat citoyen, ce qui entraînera la motivation des citoyens à participer à la gestion des affaires locales et à payer sans contrainte les impôts et taxes, augmentant à coup sûr les recettes communales.

Il apparaît donc clairement que l'amélioration de la gouvernance au niveau local doit passer nécessairement par la reddition de compte des dirigeants locaux de leur gestion des affaires locales.

1.2. Objectifs du guide

Ce guide méthodologique a pour objectif de proposer les moyens d'exercice de la reddition de comptes au niveau communal afin de favoriser une prestation plus efficace et plus efficiente des services communaux et une prise de décision plus équitable, transparente et participative.

En d'autres termes, le guide vise la promotion de la démocratie et de la bonne gouvernance, la participation des populations à la construction d'un espace de dialogue et de citoyenneté pour la satisfaction des services.

1.3. Contenu du guide

Ce guide s'articule autour des éléments suivants :

- Le cadre juridique de la reddition de comptes ;
- Les étapes d'organisation d'une séance de reddition de comptes ;
- Les bénéfices attendus de la reddition de comptes ;
- Les activités à mettre en œuvre pour la pérennisation de la reddition de comptes.

II. Comprendre la reddition de comptes

2.1. En quoi consiste la reddition de comptes ?

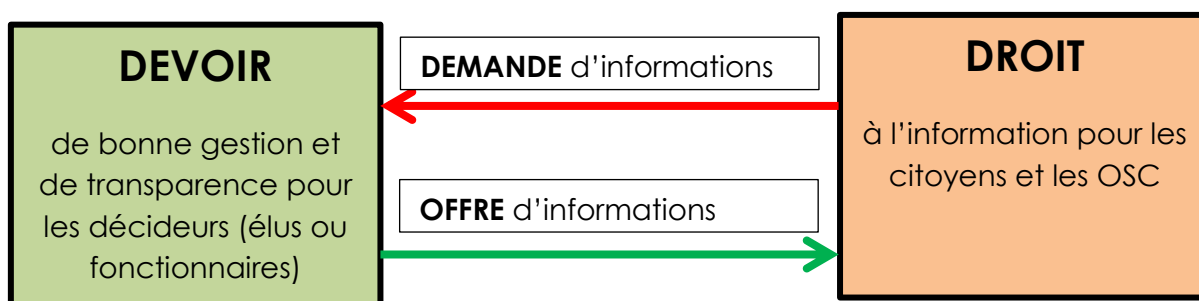
C'est l'obligation des individus tenant une position de pouvoir de rendre compte de leurs actions à leurs mandants et à la société en général lesquels ont le droit d'exiger des comptes.

L'association Internationale des Maires Francophones (AIMF) définit la reddition de compte comme étant une réunion publique au cours de laquelle les élus peuvent rendre compte de leur travail, faire le point de leurs engagements et obtenir en retour, l'opinion des citoyens ou de leurs associations.

La reddition de comptes est donc à la fois **une obligation** pour les fonctionnaires (publics; privés), les élus et **un droit** des citoyens pris individuellement et collectivement.

La reddition de comptes doit être considérée comme un cadre de dialogue entre les détenteurs de pouvoirs et les populations.

Elle est peut être résumée dans le schéma suivant :



2.2. Objectifs de la reddition de comptes

La reddition de comptes cherche à réaliser les objectifs suivants :

- Instaurer une communication efficace et sincère entre les élus et les citoyens, et dans notre cas, les citoyens sont représentés par les organisations d'éleveurs ;
- Amener les organisations d'éleveurs à jouer leur rôle de contrôle citoyen de gestion des affaires locales dans le secteur élevage ;
- Assurer la transparence dans la gestion des activités liées à l'élevage ;
- Favoriser le recouvrement des impôts et taxes liés à l'élevage ;
- Accroître les investissements communaux dans le secteur élevage.

2.3. Qui est concerné par la reddition de comptes dans le secteur élevage ?

La reddition de comptes dans le secteur élevage concerne l'ensemble des acteurs communaux impliqués dans les activités d'élevage : les élus et le personnel communal, les organisations d'éleveurs, les services locaux du MINEPIA, la tutelle, les éleveurs sédentaires et transhumants.

2.4. Facteurs de réussite de la reddition de comptes

Les facteurs de réussite identifiés sont :

- Le contexte et la culture politique ;
- L'existence des dispositions incitatives (récompenses, sanctions) ;
- L'accès facile à l'information ;
- La forte participation des organisations de la société civile ;
- Le rôle de veille des médias ;
- La synergie entre Etat, Communes et société civile ;
- La meilleure utilisation des mécanismes formels (lois, règlements).

III. Cadre juridique de la reddition de comptes au Cameroun

La loi n°2004/017 du 22 juillet 2004 portant orientation de la décentralisation, en son article 13 alinéa 2, insiste sur le droit à l'information des citoyens sur la gestion des affaires de la collectivité territoriale décentralisée notamment les procès-verbaux des conseils, les budgets et les comptes. En théorie, la reddition de comptes est obligatoire. Cependant dans la pratique, les élus n'intègrent pas volontairement la reddition de comptes et les citoyens ne savent pas toujours qu'ils ont le droit de réclamer des comptes. C'est pourquoi un accompagnement des acteurs est indispensable afin qu'ils puissent intégrer cette démarche dans leur gestion des affaires locales.

IV. Etapes d'organisation de la reddition de comptes

Il existe cinq (05) étapes pour réussir l'organisation d'une séance de reddition de comptes.

4.1. Sensibiliser à l'intérêt de la reddition de comptes

Pour réussir tout processus de reddition de comptes, la première étape consiste à obtenir l'adhésion de l'équipe communale à l'exercice. Pour y parvenir, une séance de travail avec le Maire pour le convaincre de l'importance et des avantages de la reddition de comptes est indispensable.

Les organisations d'éleveurs doivent être également sensibilisées pour que l'offre et la demande de reddition de comptes puissent se rencontrer lors de la séance de reddition de comptes.

Cette sensibilisation peut se faire au niveau local à travers la Mairie, les espaces de concertation, le passage d'animateurs ou encore les média locaux, comme les radios communautaires.

En acceptant la pratique de la reddition de comptes, la commune doit s'engager à :

- Informer et sensibiliser les éleveurs sur l'initiative et l'importance de leur participation à cet exercice ;
- Faire preuve de transparence et de franchise vis-à-vis des acteurs ;
- Prendre en charge les frais d'organisation de la reddition de comptes.

Une fois, l'adhésion des acteurs acquise, une formation initiale sur le processus de reddition de comptes doit être organisée. Cette formation concerne les élus locaux, le service technique communal, les services du MINEPIA et les organisations d'éleveurs. Le contenu de la formation portera entre autres sur les objectifs du processus et la démarche méthodologique de conduite de la reddition de comptes.

Objectif	Imprégner les acteurs sur la démarche méthodologique, les principes et les outils de la reddition de comptes
Acteurs	<ul style="list-style-type: none">- Elus et services techniques communaux ;- Services du MINEPIA ;- Organisations d'éleveurs

Méthodologie	Au cours d'une rencontre d'orientation, la démarche (contexte, avantages, méthode, coût, etc.) est présentée aux différents acteurs de la collectivité territoriale. L'outil qui sert de support à la reddition de comptes est expliqué aux acteurs, avant d'être renseigné par la collectivité territoriale.
---------------------	---

4.2. Appuyer la préparation de la reddition de comptes

La reddition des comptes ne consiste pas à faire le résumé d'une liste d'actions mises en place ou prévues par la Commune dans un domaine donné, mais bien de remettre en perspective actions prévues, actions réalisées, moyens et prévisions sur une échelle de temps déterminée.

Cette étape consiste à l'élaboration des supports et des présentations, ainsi que l'organisation logistique.

4.2.1. Elaboration des supports et des présentations

Objectifs	S'assurer de la qualité des supports et des présentations
Acteurs	Maire et ses adjoints, le secrétaire général, le receveur
Méthodologie	<p>Les informations à présenter sont obtenues à partir des documents suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - PCD ; - PIA ; - Budget ; - Compte administratif ; - Registre de recouvrement des impôts et taxes <p>Les supports préparés sont appréciés sur la base des documents ci-dessus.</p> <p>Les supports validés sont transcrits sur des grandes feuilles de papier ou saisis dans le logiciel Microsoft Powerpoint pour présentation pendant la séance plénière.</p> <p>Les différents présentateurs doivent effectuer quelques exercices de simulation afin de s'assurer de la qualité de</p>

	la prestation. Une attention particulière est donnée à la traduction en langue locale. Ceci permet une plus grande fluidité de la présentation le jour J.
--	--

4.2.2. Appui à la mise en place de la logistique

➤ **Choisir le bon endroit et le bon moment**

Le lieu de déroulement de la session de reddition de comptes peut avoir une influence sur le succès de l'exercice. Il est conseillé de choisir un endroit facile d'accès, bien aéré et bien éclairé, assez grand pour contenir l'ensemble des personnes invitées.

La programmation de la reddition de comptes doit tenir compte des saisons de disponibilité et de la période de disponibilité de tous les acteurs concernés. Elle doit aussi tenir compte des manifestations importantes qui régissent la vie quotidienne et économique des habitants et qui pourrait les éloigner de l'audience.

➤ **Mobiliser le matériel sur place au bon moment**

La sonorisation fait partie des points à considérer. Elle facilite la mobilisation des populations avant l'audience publique. Elle permet aussi de gérer les temps forts et les temps faibles de l'audience (musique pendant les éventuels intermèdes) et permet de focaliser l'attention plus facilement. La mauvaise gestion du fond sonore peut au contraire perturber le bon déroulement de l'audience.

La collation fait aussi partie de ces détails. Elle peut être importante pour récompenser les participants qui ont fait l'effort de se déplacer à l'audience, mais elle ne doit pas devenir un but pour venir à l'audience publique. Elle ne constitue pas un élément de communication pour mobiliser (on ne précise jamais qu'il y aura à manger, cela va de soi), mais peut être proposée en fin de séance.

Objectif	Réunir toutes les conditions pour le bon déroulement de la journée de reddition de comptes
Acteurs	<ul style="list-style-type: none"> - Modérateurs ; - Comité d'organisation - Structure d'appui
Méthodologie	<p>La veille de la session de reddition de comptes, le lieu est préparé. On dispose les chaises, tables, tribune, etc. On vérifie que toutes les conditions logistiques sont réunies sur la base de la liste des activités planifiées.</p> <p>L'espace choisi doit être assez grand et aéré et tenir compte des mouvements des participants</p>

4.3. Communiquer sur la reddition de comptes

Pour le succès de tout processus de reddition de comptes, la communication occupe une place importante. Pour cela, il faut rechercher des canaux de communication fiable. La radio, les lettres d'invitation, les affiches, les crieurs publics peuvent être des canaux de communication importants pour informer le public sur l'événement.

Les chefs de canton, les Lawanes et les chefs de village peuvent un rôle de relais pour la mobilisation des éleveurs pour la journée de reddition de comptes.

La commune doit inviter formellement certains acteurs incontournables de l'exercice. La présence des organisations d'éleveurs et des services de MINEPIA est indispensable.

Objectifs	Informers l'ensemble des acteurs et plus spécifiquement les élus et les organisations d'éleveurs sur la reddition de comptes
Acteurs	Les médias (radios, journaux,...), les communicateurs traditionnels, les agents communaux
Méthodologie	Un plan d'information et de communication sur la reddition de comptes est élaboré à la Commune et mis en œuvre par les responsables désignés à cet effet.

4.4. Animer une séance de reddition de comptes

La séance de reddition des comptes est l'aboutissement d'un travail intellectuel et technique. Elle doit cependant être accessible aux groupes cibles : les éleveurs. Dans des communes où le français n'est pas ou peu pratiqué par une partie du groupe cible, la reddition de compte doit absolument avoir lieu en langue locale communément utilisée, avec si possible une traduction en français (par exemple pour les représentants des services déconcentrés ou les nouveaux habitants qui ne maîtrisent pas la langue).

Les points ci-après seront déroulés pendant la journée de reddition de comptes :

- Introduction à la décentralisation dans le cas de la première édition ou présentation des recommandations de la précédente reddition de compte;
- Présentation du bilan annuel des activités menées dans le secteur élevage, du taux de recouvrement des impôts et taxes liés à l'élevage et de l'état des infrastructures pastorales, suivi de débat ;
- Présentation des recettes et des dépenses de la commune dans le secteur de l'élevage, suivi de débat ;
- Recommandations pour la suite du processus.

La projection d'images pour appuyer les propos permet aussi à la population de suivre plus facilement la réunion. Les analphabètes s'y retrouveront aussi. Les éleveurs reconnaissent la photo de telle ou telle construction qu'ils connaissent (par exemple un point d'eau pour leur bétail) et cela les rattache automatiquement à la réalité.

Objectifs	Susciter une communication franche entre la commune et les organisations d'éleveurs sur la gestion des affaires locales dans le secteur élevage
Acteurs	Participants : <ul style="list-style-type: none">- Eleveurs et leurs organisations ;- Exécutif Communal ;- Services techniques du MINEPIA ;- Tutelle ;- Autorités traditionnelles ;- Médias locaux ;- Partenaires techniques et financiers

Méthodologie

Dans un premier temps, un exposé succinct sur les enjeux et les défis de la décentralisation est réalisé afin de situer l'ensemble des participants dans le contexte.

Ensuite, un bilan des activités prévues et menées dans le secteur élevage est présenté aux participants par le Maire et peut être en discuté avec les participants.

Par la suite, une importance particulière doit être donnée à la présentation du tableau de recouvrement des taxes et impôts sur l'élevage. De plus, les populations sont amenées à comprendre les raisons pour lesquelles les élus n'ont pas pu mettre en œuvre beaucoup d'actions par manque de moyen. Le principe de réciprocité est alors mis en évidence. C'est l'occasion aussi pour les éleveurs de faire leur plaidoyer pour plus d'investissements communaux dans le secteur élevage.

Une bonne présentation suscite l'intérêt des participants qui posent des questions ou interpellent la collectivité territoriale sur certains points. Le modérateur assure la fluidité des débats et la bonne gestion du temps.

Les principaux points de débats sont synthétisés, ainsi que les conclusions importantes au fur et à mesure des échanges. Les forces et faiblesses de la gestion de la collectivité sont dégagées.

Les recommandations faites sont validées à l'unanimité par les participants.

A l'issue des débats, mais avant le repas, un questionnaire est administré à un échantillon représentatif des participants afin de recueillir leurs observations et de s'assurer de leur bonne compréhension de l'exercice.

4.5. Après la séance de reddition de compte

- Restitution des recommandations au niveau des villages de la commune ;
- Mise en œuvre des recommandations issues de la Restitution Publique.

Objectifs	Assurer la mise en œuvre des recommandations issues de l'exercice de reddition de comptes
Acteurs	<ul style="list-style-type: none"> - Elus et personnel technique communal ; - Organisations d'éleveurs ; - Services techniques du MINEPIA ; - Partenaires techniques et financiers
Méthodologie	<p>Une rencontre est organisée dans la collectivité territoriale sous la responsabilité du Maire au cours de laquelle un plan d'action est élaboré sur la base des recommandations faites le jour de la reddition de comptes.</p> <p>Des émissions radio et des affiches sont réalisés pour informer le public surtout éleveurs sur les recommandations issues de la reddition de compte ;</p> <p>Pour le suivi de la mise en œuvre des recommandations, un appui de la structure d'appui est nécessaire. A cet effet, des rencontres régulières doivent être organisées avec les responsables d'activité pour apprécier le niveau d'exécution du plan d'action.</p>

V. Bénéfices attendus de la reddition de comptes

Selon les expériences vécues des partenaires au développement, une reddition de comptes réussie permet d'obtenir les bénéfices suivants :

- Opportunité pour faire connaître les actions de la Commune aux éleveurs et à la Commune de se pencher sur sa gestion des affaires locales. En d'autres termes, elle permet de renforcer le dialogue entre la Commune et les éleveurs et le contrôle citoyen de l'action communale par les éleveurs ;
- Compréhension du lien entre le paiement des impôts et taxes, et le développement local. Elle permet donc une meilleure mobilisation des ressources locales ;
- Renforcement de la légitimité des équipes de gestion de la collectivité dans leur travail et spécifiquement les élus. Elle permet de renforcer la confiance entre les élus et les organisations d'éleveurs ;
- Instauration du principe de réciprocité favorisant l'augmentation du recouvrement des taxes et impôts et stimulant le développement des services publics
- Instauration d'une émulation entre villages/fractions/quartiers pour le paiement des taxes

VI. Activités pour la pérennisation de la reddition de comptes

Notre rôle en tant qu'accompagnateur du processus ne doit pas seulement se limiter à l'assistance technique et financière des communes dans l'organisation des séances de reddition de comptes. Mais nous devrions aider les communes cibles à s'approprier cette démarche. Pour pérenniser cette démarche, nous avons le devoir de convaincre les collectivités territoriales décentralisées cibles de l'intérêt de rendre compte, mais aussi de planifier la reddition de comptes dans leur PCD (Plan Communal de Développement) et PAI (Plan Annuel d'Investissement).

Pour parvenir à cette fin, les étapes suivantes sont essentielles :

- Former sur le personnel communal sur la conduite d'un processus de reddition de comptes ;
- Amener la commune à inscrire la reddition de comptes comme une ligne de budget à part entière ;
- Renforcer la capacité des organisations d'éleveurs pour demander des comptes à la commune.

CONCLUSION

Synthèse, conseils et bonnes pratiques

✓ **Au lancement du processus**

- S'assurer de l'adhésion de la Commune et des organisations des éleveurs au processus ;
- Etablir des relations de confiance avec la Mairie pour éviter les blocages. A ce titre, le soutien à la demande ne doit pas mettre en péril les relations avec la Mairie
- La reddition de comptes est un moyen efficace pour rendre l'information accessible à tous. Elle permet de rendre compte aux intellectuels comme aux analphabètes ;
- En amont de la préparation, sensibiliser tous les acteurs concernés (élus, techniciens, relais de communication) pour qu'ils comprennent et acceptent la démarche

✓ **Préparation de la séance de reddition de comptes**

- Pour que la séance de reddition de comptes ne se résume pas à un listing des actions menées par la mairie, il faut s'appuyer sur les documents de planification (annuels si possible) pendant la préparation et justifier les écarts entre ce qui a été programmé et ce qui a été fait ;
- Identifier les cadres de la Commune qui maîtrisent le mieux ces documents (PCD, PIA, Budget, compte administratif,...) pour conduire le travail ;
- Impliquer tous les acteurs de l'offre concernés (Maire, services déconcentrés,...) pendant la préparation pour éviter les dissonances pendant la reddition de comptes ;
- Communiquer en amont sur la reddition de comptes en mobilisant les relais de communication mais aussi des médias (radio, affichage) si cela permet de rendre l'information plus sûre ;
- Permettre aux éleveurs d'accéder aux informations préparées pour la reddition de comptes quelques jours avant celle-ci pour qu'ils puissent eux aussi préparer l'audience
- Fixer le lieu et la date de la reddition de comptes en tenant compte des réalités du milieu ;
- Ne pas négliger les détails logistiques qui peuvent gâcher le bon déroulement de la reddition de comptes.

✓ **Pendant la séance de reddition de comptes**

- Mobiliser le matériel nécessaire à la mobilisation des éleveurs au bon moment pour capter l'attention des participants sur les débats ;
- Laisser la Mairie conduire les débats pour ne pas risquer d'être partisan, surtout si l'on travaille simultanément avec les acteurs de l'offre et de la demande
- Utiliser les langues locales et si possible des supports visuels (photos) pour que chacun puisse suivre.

✓ **Pour optimiser l'impact**

- Le suivi et l'évaluation du processus sont importants. Dans l'idéal, la reddition de comptes doit aboutir à un plan d'action annuel dont on évaluera la mise en œuvre l'année suivante. La reddition de comptes doit au minimum faire l'objet d'un rapport et d'une réunion d'évaluation ;
- La présence des médias pendant la séance de reddition de comptes permet une plus grande diffusion (pendant et après la reddition de comptes) et donne de la visibilité au partenaire ;
- L'inscription de la reddition des comptes dans les documents de planification et le budget permet de pérenniser l'activité
- La reddition de comptes doit s'inscrire dans une démarche plus large de l'exercice; la Mairie doit prendre l'habitude de s'évaluer et de mettre les informations à disposition.

Références bibliographiques

Textes :

- Loi N° 2004/017 du 22 juillet 2004 portant orientation de la décentralisation ;
- Loi n° 2004/018 du 22 juillet 2004 fixant les règles applicables aux communes.

Publications :

- Koninkrij der Nederlanden, SNV et VNG International. 2011. Guide d'exercice de reddition de comptes au niveau Communal;
- PACT/GIZ, PADK2, GRDR et ORFED. Nd. Guide pratique de restitution publique de la gestion des collectivités territoriales ;
- Initiative Développement. 2014. La reddition de comptes au niveau local : retour sur l'expérience des communes DE KPOMASSE, ZE & TOFFO – BENIN ;