



République de Guinée

**MINISTRE DE L'ADMINISTRATION DU TERRITOIRE
ET DE LA DECENTRALISATION**

**STRATEGIE EN MATIERE DE RENFORCEMENT DE CAPACITES
ET DE FORMATION**

Décembre 2014

Avertissement :

Cette stratégie est le résultat d'un long travail initié par le MATD de conception et d'échanges avec les différents acteurs du processus de décentralisation.

Cette stratégie valorise les acquis du MATD et de ses programmes partenaires notamment le PACV, le PDLG, Faisons Ensemble, FSP « sortie de crise », le PACPD et le programme d'AT au MATD.

L'adoption de cette stratégie améliorera l'efficacité du MATD et de ses partenaires dans l'appui aux collectivités locales et à l'administration territoriale avec un seul objectif : rendre chaque acteur mieux à même d'assumer ses fonctions pour une meilleure délivrance des services de base aux populations.

Table des matières

1	UNE STRATEGIE EN MATIERE DE RENFORCEMENT DE CAPACITES ET DE FORMATION.....	2
1.1	LES ENJEUX.....	2
1.2	LES ORIENTATIONS DU MATD EN MATIERE DE RENFORCEMENT DE CAPACITES ET DE FORMATION	2
1.3	LES GRANDS AXES DE TRAVAIL	4
2	UN DISPOSITIF DECENTRALISE-DECONCENTRE ET PARTENARIAL DE RENFORCEMENT DES CAPACITES ET DE FORMATION	4
2.1	L'ARCHITECTURE DECONCENTREE ET DECENTRALISEE DU SYSTEME DE RENFORCEMENT DE CAPACITES ET DE FORMATION	4
2.1.1	<i>Le rôle des Collectivités locales (CL).....</i>	<i>4</i>
2.1.2	<i>Le rôle des Services Préfectoraux de Développement (SPD).....</i>	<i>5</i>
2.1.3	<i>Le rôle des services régionaux (SERACCO).....</i>	<i>5</i>
2.1.4	<i>Le rôle du CNFPCE</i>	<i>6</i>
2.2	LES PARTENAIRES ASSOCIES	6
2.2.1	<i>La place des cellules formation des services centraux du MATD.....</i>	<i>6</i>
2.2.2	<i>La place des projets, des bureaux d'études et des ONG</i>	<i>6</i>
2.2.3	<i>Les autres institutions ou organismes de formation (Universités, Centre de perfectionnement administratif, future ENA).....</i>	<i>7</i>
3	UNE STRATEGIE DE CONSOLIDATION DE LA DIMENSION NATIONALE DU CNFPCE.....	7
3.1	LE DECRET PORTANT CREATION DU CNFPCE.....	7
3.2	UNE EQUIPE DE DIRECTION APTE A ASSUMER L'ENSEMBLE DE SES MISSIONS.....	7
3.3	UNE EQUIPE DE DIRECTION POSITIONNEE A CONAKRY	7
3.4	DES FORMATIONS NATIONALES ET REGIONALISEES	8
3.5	LE CONSEIL D'ORIENTATION DU RENFORCEMENT DES CAPACITES (CORC).....	8
4	UNE STRATEGIE D'INGENIERIE DE FORMATION	8
4.1	LES RESSOURCES HUMAINES NECESSAIRES POUR LE DISPOSITIF (FORMATEURS)	8
4.2	DES FORMATIONS A VISEE DE PROFESSIONNALISATION DES ACTEURS	9
4.3	UN STANDARD QUALITE DES FORMATIONS PILOTEES PAR LE CNFPCE	10
4.4	UN OBJECTIF DE MISE EN COHERENCE DES BESOINS RECENSES ET DES ACTIONS DE FORMATION EXISTANTES	10
5	LA DYNAMIQUE D'ACCOMPAGNEMENT PAR LES PLANS DE RENFORCEMENT DE CAPACITES.....	10
5.1	LES PLANS DE RC, UN OUTIL DE DYNAMISATION ORIENTE SUR L'AMELIORATION DES COMPETENCES.....	11
5.2	APPUYER LA CONCEPTION ET LA MISE EN PLACE DES PLANS DE RC.....	11

1 UNE STRATÉGIE EN MATIÈRE DE RENFORCEMENT DE CAPACITÉS ET DE FORMATION

Ce premier chapitre synthétise la stratégie de renforcement de capacité et de formation, deux modes d'intervention complémentaires et indissociables, tel que la MATD la met en place s'appuyant sur les acquis de ses interventions et de celles de ses programmes partenaires. Partant des enjeux actuels, les éléments clés de la stratégie sont présentés ainsi que les priorités d'actions pour les deux années à venir.

1.1 LES ENJEUX

Le Ministère de l'Administration du Territoire et de la Décentralisation (MATD) est en charge d'accompagner le processus de décentralisation et de s'assurer que les différents acteurs sont en mesure d'assumer leurs responsabilités pour atteindre les objectifs liés à la politique de décentralisation et de déconcentration et de contribuer ainsi à l'atteinte des objectifs de développement du pays.

Trois enjeux sont identifiés :

- les élus et le personnel communal disposent des capacités pour gérer leur collectivité et pour améliorer le niveau de services publics offerts aux populations de leur territoire, en lien avec les compétences qui leur ont été transférées,
- l'administration territoriale est en mesure d'assurer une tutelle et un accompagnement de qualité auprès des collectivités ainsi qu'une coordination de l'action publique,
- le MATD est en mesure de conduire une politique publique en la matière, la Lettre de Politique Nationale de Décentralisation et de Développement Local (LPN-DDL), en coordination avec les acteurs concernés.

Pour répondre à ces enjeux, et conformément aux orientations de la Lettre de Politique Nationale de Décentralisation et de Développement Local (LPN-DDL), le MATD se doit de disposer d'une stratégie globale et cohérente en matière de renforcement de capacités et de formation.

1.2 LES ORIENTATIONS DU MATD EN MATIÈRE DE RENFORCEMENT DE CAPACITÉS ET DE FORMATION

La stratégie de renforcement de capacités du MATD s'appuie sur une combinaison (i) de l'accompagnement des collectivités et du personnel de l'administration territoriale dans l'exercice de leurs fonctions et (ii) de formation de mise à niveau et de perfectionnement.

Le système s'appuie sur un dispositif décentralisé et déconcentré dont les éléments clés devront être:

- des plans de renforcement de capacités définis collectivité par collectivité ainsi que pour l'administration territoriale,
- l'existence d'une aptitude au niveau préfectoral et régional à construire avec les acteurs concernés les réponses adaptées à ces besoins de renforcement de capacités,
- l'existence d'un réseau de compétences disposant d'un véritable savoir faire dans les domaines identifiés et en mesure d'assurer cet accompagnement,
- l'existence d'un instrument national de formation en mesure d'assurer une cohérence et une coordination des actions de formation et spécialisé en ingénierie de formation,
- l'existence de Programmes, Projets, associations, organisations non gouvernementales (ONG) intervenant en appui à cette stratégie et en cohérence avec le cadre établi.

Le choix du MATD est d'opérer une rupture avec des programmes de formation délivrés de manière standard sur une base de simple transfert de connaissances pour **aller vers la construction de savoir-faire professionnels** en lien avec les besoins d'exercice des compétences des différents acteurs.

Les plans de renforcement de capacités sont l'outil privilégié du MATD et de ses partenaires pour accompagner les collectivités dans l'identification des contraintes à lever pour leur développement et les solutions à apporter. Cette démarche sous-tend déjà l'intervention de plusieurs programmes (PACV, PDLG, PDU, PACPD...). Ces plans de renforcement de capacités prennent en compte les domaines suivants : le fonctionnement des organes de l'institution communale (conseil communal, commissions de travail,...) et des espaces de concertation ; l'administration et la gestion de la commune ; l'amélioration des ressources notamment financières ; **le développement des services et la gestion des équipements en lien avec les plans d'amélioration des services sur la commune** ; la mise en œuvre d'une stratégie de développement local.

Le contenu d'un plan de renforcement de capacités d'une collectivité comprend (i) les mesures que la collectivité peut prendre en interne pour améliorer son fonctionnement et faciliter la démocratie locale, (ii) les besoins d'accompagnement qui peuvent être apportés par des spécialistes de différents horizons, (iii) les besoins de formation pour une mise à niveau ou une formation de perfectionnement.

Ces besoins sont consolidés au niveau préfectoral puis régional afin de mutualiser les réponses à apporter, notamment pour celles qui dépassent la capacité de la collectivité. **Les services préfectoraux (SPD¹) et régionaux (SERACCO²) jouent un rôle-clé dans l'appui à la construction des réponses et l'organisation de l'accompagnement de proximité.** L'administration territoriale intègre dorénavant cette mission d'appui-conseil aux collectivités. Les fiches de postes des agents concernés des niveaux régionaux et préfectoraux, notamment le SERACCO et le SPD sont revues en ce sens.

Les besoins spécifiques de renforcement de capacités des services de l'Etat en charge de l'administration territoriale sont aussi pris en compte pour définir des plans de formation adaptés à ce personnel.

Le Centre National de Formation et de Perfectionnement des Cadres et des Elus (CNFPCE) est l'instrument de formation du MATD en mesure d'apporter des réponses et des outils pédagogiques par rapport aux besoins de formation et d'appuyer les échelons régionaux et préfectoraux en la matière.

Cette **articulation entre accompagnement de proximité et programmes de formation** issus des besoins de renforcement de capacités est la clé de la réussite pour développer des savoir-faire professionnels aux différents niveaux en tenant compte de la spécificité des différents publics.

Un effort important est apporté au **développement d'une ingénierie de formation** garante de la qualité des interventions en accompagnement et formation.

Le mode de financement de ce renforcement de capacité et de la formation s'appuie sur :

- un financement pérenne du CNFPCE sur le budget de l'Etat avec un budget permettant d'organiser un minimum de **deux ou trois sessions de formation longues à Sérédou, et des sessions courtes régionalisées.**
- la mobilisation auprès des partenaires de budgets spécifiques pour compléter le financement de programmes régionaux ou nationaux.
- des crédits déconcentrés aux services préfectoraux et régionaux pour l'appui de proximité des SPD, SERACCO et autres cadres des services déconcentrés. Le choix de s'appuyer sur un accompagnement de proximité avec les cadres de l'Etat (SPD, SERACCO), mais aussi d'autres acteurs (administrateurs, élus, personnel de collectivités disposant d'un savoir-faire reconnu) permettra une réduction des coûts et une meilleure efficacité.
- la mise en place d'un guichet au sein du futur Fonds de Développement Local (FDL) dédié à la prise en charge des actions de renforcement de capacités.

Le pilotage de cette stratégie de renforcement de capacités s'effectue dans un cadre multi-acteurs : un Conseil d'Orientation du Renforcement de Capacités (CORC) est créé. Il est composé de représentants des différentes directions du ministère, des représentants des élus, des projets et

¹ Service Préfectoral de Développement

² Service Régional d'Appui aux Collectivités et de Coordination des Organisations non gouvernementales

programmes d'appui aux collectivités. Il est présidé par le ministre ou son représentant.

1.3 LES GRANDS AXES DE TRAVAIL

Sur le court et moyen terme (sur 2015-2016), la stratégie de renforcement de capacités et de formation est orientée sur les axes suivants :

- Pour les plans de renforcement de capacités (RC) :
 - o la diffusion de la démarche de conception des plans de RC
 - o la construction et la mise en œuvre progressives des plans de RC.
- Pour le renforcement du dispositif national d'ingénierie de formation :
 - o la consolidation de la place et de la capacité du CNFPCE, instrument de formation du MATD,
 - o la poursuite de l'harmonisation et du développement des modules de formation à destinations des élus, du personnel communal et de l'administration,
 - o la poursuite de la construction de la base de données sur les formateurs et accompagnateurs des Collectivités et du personnel de l'administration,
 - o la formation en ingénierie de formation et en formation de formateurs au niveau régional et national,
 - o la préparation et l'organisation d'une série de formations de mise à niveau des cadres déconcentrés de l'administration territoriale en lien avec les résultats de l'évaluation des ressources humaines (RH) déconcentrées du MATD et de son audit institutionnel,
 - o la préparation d'une série de formation de base pour les futurs nouveaux élus.

Les chapitres suivants détaillent des éléments spécifiques de cette stratégie avec des précisions sur le dispositif décentralisé et déconcentré et partenarial de renforcement de capacité (chapitre 2), la stratégie de consolidation de la dimension nationale du CNFPCE (chapitre 3), la stratégie d'ingénierie de formation (chapitre 4), et la dynamique d'accompagnement par les plans de renforcement de capacités (chapitre 5).

2 UN DISPOSITIF DÉCENTRALISÉ-DÉCONCENTRÉ ET PARTENARIAL DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS ET DE FORMATION

Cette stratégie appelle l'intervention concertée de différentes catégories d'acteurs notamment pour la conception, la mise en œuvre et le suivi de plans de renforcement de capacités et de formation. C'est l'objet de la mise en place d'un dispositif partenarial multi-acteurs qui doit avant tout être décentralisé et déconcentré avec un chef d'orchestre : le CNFCPE.

2.1 L'ARCHITECTURE DÉCONCENTRÉE ET DÉCENTRALISÉE DU SYSTÈME DE RENFORCEMENT DE CAPACITÉS ET DE FORMATION

2.1.1 Le rôle des Collectivités locales (CL)

Les communes sont le premier niveau d'appréciation des besoins en qualification des différents acteurs, de définition des objectifs de renforcement de capacités, et d'évaluation des impacts des actions.

Ces différents éléments conduisent à fonder l'ensemble du dispositif de renforcement des capacités et de formation, sur les besoins exprimés par les communes. Le processus de formation sera en outre d'autant plus efficace qu'il sera porté par l'adhésion des communes et qu'elles seront associées à sa

mise en œuvre. Ce sera au premier chef le rôle des Services Préfectoraux de Développement (SPD) de venir en appui à la définition par les communes de leurs besoins et de leur programme de RC intégré à leur plan de développement local (PDL).

2.1.2 Le rôle des Services Préfectoraux de Développement (SPD)

Le SPD devient l'animateur au niveau préfectoral de la démarche de renforcement de capacité et de l'ingénierie pédagogique. Les attributions du niveau préfectoral sont :

- la collecte et l'analyse des besoins en RC et de formation des différents partenaires de son territoire d'exercice (services déconcentrés et des collectivités locales) en collaboration avec eux,
- la définition des objectifs de renforcement de capacités au niveau préfectoral dans un cadre partenarial (Comité Préfectoral de Développement, CPD) en croisant les besoins identifiés sur le terrain car les acteurs concernés et les orientations de la politique nationale,
- le recensement des ressources du territoire en formateurs et des appuis au RC,
- l'ingénierie pédagogique nécessaire : sélection des publics cibles, formateurs / appuis RC, objectifs de résultat, contenus, méthodes, programmation,
- la production dans le cadre partenarial des CPD d'un plan préfectoral de renforcement des capacités pour les actions à mutualiser par les communes, dont celles relevant d'un cadre intercommunal, avec la programmation annuelle des priorités,
- le suivi-évaluation de la mise en œuvre du programme et de ses résultats en termes d'acquisition de compétences et de réinvestissements pratiques,
- l'interaction permanente avec le SERACCO sur tous ces aspects.

2.1.3 Le rôle des services régionaux (SERACCO)

Les SERACCO constituent l'échelon régional déconcentré du dispositif renforcement de capacités et de formation. Les attributions du niveau régional sont les suivantes :

➤ Relais des orientations nationales, interface entre CNFPCE et préfetures (SPD)

- Maîtrise des orientations nationales de la politique de décentralisation / déconcentration et de la politique nationale de formation,
- Communication du cadre des orientations nationales aux préfetures (SPD),
- Pôle documentation et ressources : il sera intéressant de constituer le SERACCO en espace régional déconcentré, correspondant du Centre information et documentation du CNFPCE et à ce titre, équipé en informatique permettant d'accéder au site web ainsi qu'en ouvrages pédagogiques et de documentation relatifs aux thématiques des formations.

➤ Ingénierie pédagogique régionale et plan de renforcement de capacités

- Ingénierie pédagogique des dispositifs de formations régionaux : publics cibles, objectifs, contenus, sélection et formation (éventuelle) des formateurs, **méthodes et outils pédagogiques, programmation,**
- Elaboration d'un plan régional de renforcement de capacités (incluant formations et accompagnements / appui conseil) prenant en compte les orientations nationales d'une part et les programmes de renforcement des capacités des préfetures d'autre part,
- Constitution et gestion d'un annuaire régional des ressources en renforcement de capacités : formateurs et spécialistes pour l'accompagnement,
- Recensement et organisation des lieux de formation régionaux en partenariat avec les établissements d'accueil, et sur convention,
- Suivi-évaluation des formations, des formateurs, de l'impact des actions de formation.

➤ Appui aux SPD en matière d'ingénierie :

- Appui aux recensements des besoins en formation et des ressources en formateurs,
- Appui et conseil auprès des Conseils Préfectoraux de Développement (CPD) avec l'appui à la définition des objectifs préfectoraux de RC, appui à la construction des programmes de renforcement de capacités.

➤ **Bilan et harmonisation annuelle :**

- Organisation d'un séminaire annuel organisé par le CNFPCE au terme d'une année d'exercice avec le SERACCO et les différents SPD du territoire pour des échanges d'informations, le bilan de l'année écoulée et les régulations à apporter pour l'exercice suivant.

2.1.4 Le rôle du CNFPCE

Le Centre National de Formation et de Perfectionnement des Cadres et des Elus (CNFPCE) constitue le point nodal de la boucle productive qui d'une part s'informe des besoins auprès des différents acteurs centraux, déconcentrés, décentralisés et partenaires, et d'autre part produit les formations attendues ou accompagne cette production, dans les conditions requises.

Le CNFPCE a pour rôle principal i) la conception, le pilotage et la responsabilité du plan de formation annuel du MATD, dans ses trois dimensions centrale, déconcentrée, décentralisée en lien avec acteurs concernés, ii) la construction, la mise à disposition et le maintien des diverses ressources nécessaires à la réalisation des formations (ressources humaines, matérielles et immatérielles dont modules de formation et standards de qualité), iii) l'appui aux acteurs régionaux et préfectoraux lors de la formulation et la mise en œuvres des plans régionaux et préfectoraux de renforcement de capacités et de formation, iv) le suivi et l'évaluation d'impact des formations en lien avec les acteurs concernés, v) la gestion de la base de données documentaires et des formateurs.

2.2 LES PARTENAIRES ASSOCIÉS

Le CNFPCE est désormais pour le MATD l'opérateur de référence de toutes les formations visant les publics relevant de la déconcentration et de la décentralisation. Cette évolution a des incidences pour le MATD en interne et en externe.

2.2.1 La place des cellules formation des services centraux du MATD

(NB. Si l'audit en cours du MATD supprime ces cellules, ce paragraphe n'aura plus lieu d'être.)

Avant la réactivation du CNFPCE, les cellules formation des directions du ministère ont constitué, avec les projets, les principaux opérateurs de formation. Elles disposent à la fois d'une expérience, d'un réseau de formateurs et ont connaissance des besoins en formation de leurs services. La collaboration entre ces cellules et le CNFPCE est donc essentielle et doit être systématisée. Les cellules formation des directions sont susceptibles de jouer un rôle important en appui au CNFPCE :

- Par les informations dont elles disposent concernant les orientations et priorités nationales
- Par leur réseau de formateurs
- Par les éléments de formation qu'elles produisent
- Par leur connaissance des besoins des acteurs centraux, déconcentrés et décentralisés

Elles interviendront en appui et cohérence avec les orientations et les actions du CNFPCE.

2.2.2 La place des projets, des bureaux d'études et des ONG

Les projets et programmes (PACV, PDLG, PDSP, etc.), certains bureaux d'études et ONG sont également des acteurs historiques de référence en matière de formation et d'accompagnement. Ils réalisent des formations qui visent les publics acteurs de la décentralisation (agents du MATD et CL), et disposent d'un réseau de formateurs. Le CNFPCE doit avoir connaissance de ces différentes ressources et collaborer avec les responsables de ces structures afin de prendre en compte les formations existantes dans ses planifications. Une collaboration régulière permettra d'éviter doublons et rivalités inutiles, en même temps qu'elle permettra de construire dans la complémentarité une harmonisation et une rationalisation des dispositifs de formation, pour le plus grand bénéfice des publics concernés.

La conception au niveau local et régional des plans de renforcement de capacités et de formation et leur mise en œuvre constituent les moyens de rationaliser et d'articuler les interventions des différents acteurs.

2.2.3 Les autres institutions ou organismes de formation (Universités, Centre de perfectionnement administratif, future ENA)

Un partenariat doit également être engagé par le CNFPCE avec d'autres institutions de formation, à la fois pour développer le réseau des formateurs, et pour rechercher une complémentarité ou une harmonisation des stratégies respectives de formation.

3 UNE STRATÉGIE DE CONSOLIDATION DE LA DIMENSION NATIONALE DU CNFPCE

Le CNFPCE est issu d'une dynamique construite autour du Centre de Sérédou, dont le cadre se révèle aujourd'hui trop étroit pour répondre aux besoins nationaux de formation. La stratégie vise sur ce plan à donner une véritable dimension nationale du CNFPCE tout en conservant Sérédou comme centre de référence.

3.1 LE DÉCRET PORTANT CRÉATION DU CNFPCE

Le CNFPCE, institué par arrêté, ne dispose pas actuellement d'un décret faisant référence et assurant sa légitimité : ce décret doit être pris dans les meilleurs délais afin de conférer au CNFPCE l'assise juridique requise par ses missions. Un projet de décret a été rédigé. Il précise les missions et le cadre organique du Centre afin de le rendre plus opérationnel en spécifiant clairement son rôle opérationnel à dimension nationale. Il spécifie clairement le rôle de chacun de ses départements et prend en compte le double exercice du Centre : en région et à Sérédou.

3.2 UNE ÉQUIPE DE DIRECTION APTE À ASSUMER L'ENSEMBLE DE SES MISSIONS

Doté progressivement de ressources humaines lui permettant d'entreprendre un développement de ses activités à dimension nationale, le CNFPCE dispose aujourd'hui d'un cadre organique meublé à hauteur de 13 personnes. Son organisation est structurée, outre la direction, en trois départements :

- Département des études et recherches,
- Département de la formation et de la sensibilisation,
- Département Information, Documentation et Communication

Satisfaisante en nombre pour un premier développement du Centre, il importe néanmoins d'accompagner le personnel recruté en lien avec leurs activités décrites dans leurs fiches de poste, notamment :

- 1) de renforcer rapidement leurs capacités par un plan de formation, afin de les rendre aptes au plein exercice de leurs fonctions,
- 2) de les accompagner dans l'élaboration de leur plan de travail annuel.

3.3 UNE ÉQUIPE DE DIRECTION POSITIONNÉE À CONAKRY

La dimension nationale des missions confiées au CNFPCE, comme son statut actuel de service rattaché au Ministre chargé de l'administration du territoire et de la décentralisation (cf. projet de décret) rendent indispensables son positionnement statutaire et physique à Conakry tout en gardant Sérédou comme centre de référence. Les liens étroits que le CNFPCE doit entretenir avec tous les services centraux du ministère, ainsi qu'avec les acteurs déconcentrés et décentralisés de l'ensemble du territoire national imposent que l'équipe de direction du Centre dispose de locaux suffisants dans la capitale lui permettant d'assumer ses différentes fonctions au service de la formation des cadres et

des élus. L'équipe de direction du Centre doit pouvoir y être accueillie dans des conditions optimales d'espaces professionnels et de moyens matériels.

Le centre de Sérédou actuellement en voie de remise à niveau de ses capacités fonctionnelles demeure la vitrine pédagogique du CNFPCE, de part la qualité de l'accueil et des équipements qu'il est susceptible d'offrir aux stagiaires et aux formateurs. Il peut accueillir des formations initiales internées de longue durée (plusieurs mois), des formations régionales, des formations organisées par des projets ou ONG en région forestière.

3.4 DES FORMATIONS NATIONALES ET RÉGIONALISÉES

Le CNFPCE peut être appelé à organiser trois types de formation : i) formations de longue durée, internées et nationales, ii) de longue durée, internées et régionalisées, iii) de courte durée régionalisées.

Pour les réaliser, le CNFPCE devra mettre en place une organisation géographiquement variable :

1. Au centre de Sérédou, se tiendront les regroupements nationaux internés pour une durée de formation excédant suffisamment les temps de déplacement des stagiaires et des formateurs pour que le ratio temps de déplacement / temps de formation soit économiquement et humainement acceptable, ainsi que des formations courtes ou longues à impact régional (Guinée Forestière).
2. Pour les formations régionalisées, courtes ou longues, il convient de mettre en place un réseau régional de centres d'accueil des formations (lieux de formation et hébergement des participants et formateurs) relevant d'autres institutions (des universités, des centres de formation de l'agriculture ou d'autres départements ministériels, des espaces privés...), avec lesquelles le CNFPCE passerait convention.

3.5 LE CONSEIL D'ORIENTATION DU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS (CORC)

Le Conseil d'orientation (CO) récemment créé du CNFPCE est élargi en Conseil d'Orientation du renforcement des capacités (CORC). Le CORC, est porteur des orientations et priorités nationales qui guident l'action du CNFPCE, en cohérence avec les autres aspects du renforcement de capacités.

Il sera adjoint aux membres permanents du CORC un collège de membres consultatifs : experts, notamment en formation et/ou disposant d'expertises spécifiques dans des domaines faisant l'objet de formation, universitaires, représentants de projets, mais aussi représentants des élus (Association Nationale des Communes de Guinée : ANCG).

4 UNE STRATÉGIE D'INGÉNIERIE DE FORMATION

Développer une ingénierie de formation de qualité appelle à mettre à niveau des formateurs du réseau sur les aspects pédagogiques et à s'orienter sur des formations à visée professionnalisante des acteurs de la décentralisation.

4.1 LES RESSOURCES HUMAINES NÉCESSAIRES POUR LE DISPOSITIF (FORMATEURS)

Le réseau des acteurs ressources de la formation est constitué de spécialistes des collectivités et de l'administration territoriale dans les différents domaines de compétences. Il s'agit de consultants, membres d'ONG, cadres des projets ou programmes, fonctionnaires ou autres personnes ressources. Une classification de ces ressources en formateurs est constituée par domaine et savoir-faire afin de constituer un répertoire par région. A cet effet une base de données a été constituée qui référence les formateurs identifiés et doit être régulièrement tenue à jour. Les personnes sélectionnées doivent être mises à niveau notamment en matière de pédagogie et testées avant d'être agréées par le MATD.

Le constat en matière de formation est la faiblesse de ces ressources humaines disponibles en la matière. D'une part toutes les thématiques de formation nécessaires ne sont pas représentées de façon suffisante dans toutes les régions et certaines thématiques font même totalement défaut. D'autre part, si beaucoup de personnes se déclarent « formateurs », en réalité elles ont une connaissance d'un domaine (souvent de bon niveau) mais rarement un savoir-faire pédagogique. Il s'agit de construire cette capacité de formation, en valorisant l'existant et en développant l'aspect pédagogique.

Deux profils sont nécessaires :

- Des spécialistes en ingénierie de formation, ils devront être présents au niveau central, régional et préfectoral. Ils interviendront à la fois comme formateurs de formateurs et comme accompagnateurs des formations.
- Des formateurs disposant d'une double compétence : thématique (dans leur domaine de prédilection) et pédagogique et capables de dispenser des modules de formation existant, et pour certains d'entre eux de les faire évoluer.

Mais l'efficacité de la formation suppose aussi l'existence de deux autres types de personnels :

- Des « accompagnateurs » ou « tuteurs » (qui peuvent être aussi des formateurs) en mesure de faire des appuis *in situ* auprès des collectivités dans leur domaine de compétence respectif.
- Des spécialistes capables d'appuyer les collectivités dans l'élaboration de leur plan de renforcement de capacité.

Certains pourront disposer des compétences leur permettant d'être à la fois formateurs et accompagnateurs, d'autres pourront n'être mobilisés que pour la formation modulaire ou l'appui-conseil.

Les besoins de formation sont importants, comme constaté dans le rapport d'évaluation des ressources humaines déconcentrées du ministère, mais aussi avec la mise en place des nouvelles équipes communales. Le dispositif de formation et d'accompagnement ne sera donc que progressivement opérationnel. C'est pourquoi, une première étape consiste à former des personnes pouvant diffuser des modules de formation déjà préparés ou revus par le CNFCPE avec l'appui des programmes partenaires. Les formateurs déjà aguerris pédagogiquement recevront les formations leur permettant de s'approprier ces modules en termes de contenus et de spécificités pédagogiques. Le CNFCPE est l'animateur de ce renforcement de capacités du premier réseau de formateurs.

4.2 DES FORMATIONS À VISÉE DE PROFESSIONNALISATION DES ACTEURS

La conception et la réalisation des modules de formation tels que pratiqués jusque là au centre de Sérédou ou par les directions nationales doivent faire l'objet d'un infléchissement important. Le modèle suivi par ces formations est celui de cours de type universitaire. Si les contenus sont en général de qualité, les modules ne permettent la plupart du temps que l'acquisition de connaissances, et non l'acquisition de savoir-faire utilisables en situation professionnelle réelle.

Le CNFCPE devra veiller à un basculement de la conception des modules vers des pratiques de formation professionnelle, fondée notamment sur la mise en activité des stagiaires par des apports dominants d'exercices pratiques, de mises en situations et d'études de cas. Les formateurs qui maîtrisent les savoirs devront être formés à ces nouvelles attitudes pédagogiques.

D'autre part chaque module devra être centré sur un public cible dont les fonctions, et les compétences à acquérir sont homogènes ou proches : on ne peut former ensemble par exemple un secrétaire général de préfecture et un maire de commune rurale. Leurs prérequis, leurs connaissances et compétences initiales et leur positionnement dans le système déconcentré-décentralisé sont trop éloignés pour que les modalités de formation et les contenus puissent s'adresser avec profit à ces deux types de public. En revanche, on pourra former ensemble par exemple des agents de SERACCO et de SPD.

Il apparaît également utile de former conjointement acteurs des CL et agents déconcentrés appelés à travailler ensemble, de préférence dans des formations territorialisées de proximité avec des dispositifs souples et légers. Ce type d'organisation est également à développer afin de faciliter l'acquisition de savoir-faire en situation réelle, ainsi que la constitution d'une culture commune de la décentralisation. Les travaux menés dans le cadre des plans 2D sectoriels, ainsi que dans le cadre des plans d'amélioration du niveau de service dans les communes, alimenteront le contenu de ces formations conjointes.

4.3 UN STANDARD QUALITÉ DES FORMATIONS PILOTÉES PAR LE CNFPCE

Le CNFPCE doit construire progressivement les normes de qualité des formations qu'il pilote afin de développer un standard de référence nationale pour le MATD. Ces normes porteront notamment sur le format de conception et de présentation des modules, sur les modalités de formation, sur les compétences requises des formateurs, sur les modalités de validation, d'évaluation et de suivi des actions de formation.

Tous les modules validés par le CNFPCE selon ces normes seront intégrés aux plans de formations annuels, que les prestataires en soient le CNFPCE lui-même, les cellules formation des directions, les projets ou d'autres structures de formation partenaires.

4.4 UN OBJECTIF DE MISE EN COHÉRENCE DES BESOINS RECENSÉS ET DES ACTIONS DE FORMATION EXISTANTES

Il existe à ce jour différents recueils de besoins en formation (Rapport d'étude sur le centre de Sérédou et l'ingénierie de formation, Rapport portant sur l'Etat des lieux des collectivités territoriales, besoins des nouveaux cadres recrutés au niveau central, besoins anticipés des futurs élus) et différents projets de modules de formation (volet ingénierie de formation du PACPD, modules projetés par le CNFPCE dans son avant-programme 2013, modules des projets ACV, PDLG...). Tous ces éléments épars (besoins identifiés d'une part, modules élaborés d'autre part) ont commencé à être rassemblés, harmonisés, hiérarchisés pour constituer le premier dispositif de formation cohérent et pertinent du CNFPCE. Ce travail doit se poursuivre, et la démarche d'identification des besoins doit être rationalisée et se fonder sur les principes organisateurs suivants :

1. identification des thématiques de formation prioritaires relatives à la politique nationale de décentralisation-déconcentration (Code des CL et toutes les orientations et décisions politiques qui en découlent) en lien aussi avec les transferts de compétences prioritaires ;
2. pour les CL, élus et personnels, remontée des besoins des CL en s'appuyant sur la démarche des plans de renforcement de capacités conçus par ces CL avec l'appui des SPD et SERACCO qui assurent la consolidation des besoins ;
3. pour les personnels déconcentrés du MATD en s'appuyant dans un premier temps sur les besoins identifiés dans l'Evaluation des personnels (Etude de 2012), l'audit de 2014, complétés ensuite par le résultat de l'actualisation régulière de ces besoins aux niveaux préfectoral et régional.

5 LA DYNAMIQUE D'ACCOMPAGNEMENT PAR LES PLANS DE RENFORCEMENT DE CAPACITÉS

L'outil de référence pour favoriser une dynamique interne au sein des CL est le plan de renforcement de capacité. Ce plan, qui constituera un volet des PDL, permet d'identifier les lacunes précises à combler au niveau des agents et des élus en lien avec les fonctions qu'ils exercent et les services qu'ils doivent délivrer. Ces plans permettent d'identifier les mesures que peut prendre la commune sans attendre et celles qui nécessiteront des appuis externes, dont des formations mais aussi de l'accompagnement in situ.

5.1 LES PLANS DE RC, UN OUTIL DE DYNAMISATION ORIENTÉ SUR L'AMÉLIORATION DES COMPÉTENCES

Le choix est d'appuyer dans un premier temps les communes à la définition d'un plan de RC, plan qui est élaboré commune par commune. Ce plan prend en compte les besoins de renforcement de capacités en ce qui concerne la gestion et l'administration de la collectivité, l'amélioration des ressources, la gouvernance ainsi que l'amélioration des services apportés. Les travaux des communes sur l'amélioration du niveau de services qu'elles apportent à leur population permettent de dégager les besoins précis de renforcement de capacité.

Ce type de plan n'est pas exhaustif, mais réaliste pour répondre aux besoins prioritaires de la collectivité. Les mesures définies comportent d'une part les actions que réalisera la collectivité par ses propres moyens, les appuis qui pourront être apportés par les services déconcentrés de l'Etat, et ceux qui nécessitent un appui externe. Ces plans sont évolutifs³.

Ils sont avant tout :

- Un outil de dynamique interne à la collectivité qui l'aide à mieux réfléchir et structurer son développement en lien avec les objectifs de son PDL mais aussi le résultat d'audits.
- Un outil de collaboration de la collectivité avec ses partenaires, en premier lieu les services déconcentrés.

Les besoins d'appuis communs aux CL sont consolidés par préfecture. Les interventions seront ensuite organisées suivant leur nature par collectivité ou par préfecture ou par région suivant les thèmes, les publics cibles, etc.

Le même travail sera effectué au niveau de l'administration territoriale, préfecture par préfecture avec une consolidation par région.

Ces plans de RC consolidés aux niveaux préfectoral et régional permettent à l'Etat et à ses partenaires de mieux structurer leurs appuis en réponse à des besoins précis et de faire aussi des économies d'échelle.

L'accompagnement des acteurs dans l'exercice de leur fonction par des intervenant disposant d'un savoir faire reconnu constitue un point essentiel des actions de RC. Cet accompagnement est couplé avec des formations réalisées in situ ou en regroupements préfectoraux et régionaux en fonction des thématiques.

Le résultat de ces plans de RC est aussi un outil qui aidera la DND, la DNDL et la DNAT à mieux préparer les mesures d'accompagnement nécessaires, connaître les facteurs de blocage qui se posent au quotidien aux collectivités et à l'administration territoriale, et ainsi mieux préparer les réponses qu'ils apportent à leur niveau respectif. Ces plans de RC sont notamment utilisés dans les échanges entre ces directions et le CNFPCE pour définir les programmes de formation prioritaires.

5.2 APPUYER LA CONCEPTION ET LA MISE EN PLACE DES PLANS DE RC

Pour mettre en œuvre cette démarche, il est prévu :

- a) La mise à disposition des communes d'un spécialiste qui sera formé à la définition d'un plan de RC communal, ce spécialiste pourra être un membre du noyau dur de l'ingénierie de formation au niveau préfectoral ou un membre du réseau de formateurs mais dont les capacités ont été vérifiées sur ce plan.
- b) Un travail avec l'équipe d'ingénierie de formation au niveau préfectoral, des élus et des représentants du personnel des collectivités pour consolider les besoins d'appui et travailler sur un plan de renforcement de capacités et de formation au niveau préfectoral. A cet effet, il sera identifié par préfecture les personnes pouvant devenir ce noyau dur (au sein du SPD, mais aussi parmi les élus ou le personnel ayant des compétences démontrées). Les Conseils de Développement Préfectoral (CPD) pourront être le lieu de discussion de ces plans et de leur suivi. Il reviendra à l'équipe régionale d'ingénierie de formation d'identifier, de mettre à niveau et d'appuyer cette équipe préfectorale.

³ Le MATD a produit et testé un guide d'élaboration des plans de renforcement de capacité.

- c) Un travail de l'équipe régionale, animée par le SERACCO, qui procédera à une consolidation des besoins au niveau régional afin de rechercher une cohérence des interventions à apporter et aider les équipes préfectorales à finaliser leurs plans de renforcement de capacité et de formation.
- d) L'équipe nationale du CNFPCE qui vient en appui méthodologique, fourniture d'outils, sélection et mise à niveau des spécialistes en ingénierie de formation. Elle organise des opérations pilotes de type « formations » et les formations à la demande au niveau régional issues des plans de RC.

Les projets et programmes en place en appui aux collectivités apportent leur soutien à la mise en œuvre de cette démarche. Ils consolident ainsi des capacités nécessaires pour la durabilité de leurs appuis et qui ne dépendent plus uniquement des équipes projets.

<p>Le MATD s'appuiera sur le CORC pour assurer un suivi de la mise en œuvre de cette stratégie associant étroitement les représentants des CL. Les résultats de cette stratégie seront régulièrement présentés lors des sessions de la Commission Interministérielle de Pilotage de la mise en œuvre de la LPN-DDL.</p>
