



**United Nations Committee of Experts on Public
Administration (CEPA)**

Eleventh Session

New York, 16-20 April 2012

**Local public governance and administration for results:
Public Service Capacity-Building for Local Level Development**

L'investissement dans le Capital Humain :

Un Levier Stratégique de la Décentralisation et de la Bonne Gouvernance Locale Expérience du Royaume du Maroc

Par Dr Najat Zarrouk, Gouverneur, Directrice de
la Formation des Cadres Administratifs et techniques au Ministère de l'Intérieur – Royaume du Maroc

Membre du CEPA

Gouverneur, Membre du Conseil d'Administration de l'Institut du Leadership des Femmes Arabes – Amman

Najat_zarrouk@yahoo.fr

nzarrouk@interieur.gov.ma

Investir dans le Capital Humain par la Formation

SOMMAIRE

I.	Un environnement international, régional et national extrêmement complexe et changeant	P. 4
II.	Les Collectivités Territoriales au Maroc : un Acteur majeur du développement	P. 5
III.	Quels défis pour les Collectivités Territoriales?	P. 11
IV.	Pourquoi faut-il investir dans la Formation et le Renforcement des capacités ?	P. 14
V.	Une approche stratégique et holistique en matière de formation et de renforcement des capacités au niveau local	P. 21
VI	Impact de la Formation et du Renforcement des capacités sur le développement national, régional et local	P. 42
VII	Conditions de réussite	P. 43

I- Un environnement international, régional et national extrêmement complexe et changeant

- ❖ **La mondialisation/libéralisation** : impact ambivalent sur les Etats et sur leurs démembrements, avec une évolution rapide du monde
- ❖ **Crises multidimensionnelles** : identitaire, de valeurs, socio-culturelle, culturelle, économique, financière, environnementale....
- ❖ **Explosion des besoins et enchevêtrement des problèmes** : démographie, urbanisation, emploi, immigration...
- ❖ **Montée des revendications** : manifestations, grèves, révoltes, set-in...
- ❖ Emergence des **réseaux sociaux** et impact des **TIC**
- ❖ Contraintes liées à la **rareté des ressources financières** et/ou des manifestations de gaspillages et de gabegie

Autant de facteurs d'incertitude et d'instabilité qui mettent à rude épreuve les politiques publiques (et privées) et les modes de gouvernance, tant au niveau tant central que territorial et local

Investir dans le Capital Humain par la Formation

II- Les Collectivités Territoriales au Maroc : Un Acteur majeur du Développement

1- Un choix irréversible

- ❖ ***Affirmation des libertés individuelles et collectives***
- ❖ Traduction de la ***Démocratie*** locale et de proximité et de la ***participation locale***
- ❖ ***Racines profondes*** : Tradition d'autonomie, Préceptes de l'Islam, histoire ancestrale du Maroc, inspiration de modèles étrangers, choix opérés depuis l'Indépendance
- ❖ ***Trois niveaux de Collectivités Territoriales*** avec une garantie constitutionnelle : Régions, Préfectures/Provinces, Communes
- ❖ ***Evolution constante*** en termes d'autonomie, de responsabilités, de ressources, de résultats et d'impact

2- Un Acteur du Développement, de l'Investissement et du Partenariat

2-1- En matière de développement

- ❖ ***L'importance des attributions et des pouvoirs transférés progressivement*** par l'Etat depuis 1960, particulièrement au niveau de la Commune en tant qu'acteur du développement de proximité. Dernière étape de cette évolution la Charte Communale de 2009 et à court terme la Régionalisation avancée
- ❖ ***Rôle stratégique en matière de développement*** humain, social, culturel, environnemental, économique, de services et d'équipements de proximité

2-2- En termes budgétaires

- ❖ Les Collectivités Territoriales gèrent d'importantes ressources financières. En 2011 :
 - Recettes globales : 23.783 millions de Dirhams
 - Dépenses globales..... : 22.358 millions de Dirhams
- (1 Dirham = 11 euros/8 dollars US)

2-3- En termes d'investissements

Elles interviennent pour :

- ❖ **6,37 %** dans l'investissements global du secteur public, auprès de l'Etat et des établissements et entreprises publics (2012) (en Afrique (9%), dans les pays européens (25%))
- ❖ **Environ 30%** dans le financement des projets de développement humain

2-4- En termes de partenariat

a- Au niveau national

- ❖ **Implication dans une multitude de conventions de partenariat au niveau national**
- ***Aux côtés de l'Etat et des Etablissements Publics ou Semi-Publics dans plusieurs Programmes nationaux*** : INDH, Electrification rurale, Eau potable, Routes rurales, Environnement, Hygiène, Eclairage public, équipements sociaux de proximité
- ***Aux côtés du Secteur privé (et surtout le Secteur le privé étranger)*** pour l'aménagement, la gestion de plusieurs services et équipements publics locaux (transport urbain, gestion des déchets, assainissement...), notamment sous forme de société de développement local (SDL)
- ***Aux côtés de la Société civile*** dans des projets de développement de proximité
- ***Entre Collectivités territoriales (intercommunalité)*** : existence de plus de 131 groupements de collectivités territoriales et de communes touchant la plupart des secteurs liés au développement

Investir dans le Capital Humain par la Formation

b- Au niveau régional et international

- ❖ **Implication dans une multitude de coopérations décentralisées à travers le monde, pratiquement au niveau de tous les Continents :**
 - Jumelages
 - Conventions de coopération et de partenariat
 - Adhésion à des Réseaux de Pouvoirs Locaux
- ❖ Le Maroc a l'honneur aussi d'abriter le Siège de l'Organisation Panafricaine «Cités et Gouvernements Locaux Unis d'Afrique (CGLUA) et sa Commission Femmes
- ❖ Le Royaume du Maroc a appuyé la création du Réseau Africain des Femmes Elues Locales

2-5- En termes de ressources humaines

a- Les élus locaux : 27.779 conseillers dont 3428 conseillères locales (soit 12,38%)

b- Le personnel : 151.610 cadres et agents (29.199 en 1976)

III- Quels défis pour les Collectivités Territoriales?

1- Rapports Etat-Collectivités Territoriales

- ❖ Reconnaissance, compréhension, perception et valorisation de la Décentralisation et de l'Administration Locale
- ❖ Cadres institutionnel et législatif (régulation, effectivité des lois)
- ❖ Répartition des compétences
- ❖ Partage et allocation des ressources (proportionnalité par rapport aux compétences)
- ❖ Accès à l'information
- ❖ Modalités de contrôle et de régulation
- ❖ Place des autorités déconcentrées et des autres acteurs (Etablissements publics, Secteur privé, société civile, médias)
- ❖ Le dialogue institutionnel : existence, reconnaissance et rôle des Associations des Collectivités Territoriales

Construire un Etat, c'est construire un Etat dans une Nation unifiée et dans la diversité

La Décentralisation signifie une mutation profonde et complète de l'Etat, de sa puissance, de son autorité et de sa manière de gérer ses populations

2- Démocratie, organisation et gouvernance publique locales

- ❖ Perception des C.T. et de l'emploi public local : Une punition, une brimade ou un pari et un défi extraordinaires ?
- ❖ Quelle vision stratégique, quels rôles, quels pouvoirs, quels moyens ?
- ❖ Les C.T. assurent-elles un véritable leadership pour leurs communautés ?
- ❖ Compter et composer avec l'existence d'une multitude d'intervenants et acteurs : secteur public, secteur privé, société civile, partenaires sociaux, donateurs et partenaires au développement, la communauté locale, nationale, régionale et internationale
- ❖ Démocratie et participation communautaire /citoyenne
- ❖ Institutions, systèmes, structures, processus, procédures, pratiques, relations au niveau de la gouvernance locale
- ❖ Structure professionnelle pour les élus locaux et pour le personnel des C.T. : quels statuts ?
- ❖ Place du Partenariat et de la coopération (interne, régional, international)
- ❖ Ethique, Transparence et Reddition des comptes

Investir dans le Capital Humain par la Formation

3- Impact sur le bien-être des citoyens, la lutte contre la pauvreté et développement local

- ❖ Le développement local est-il aligné sur le développement régional, national et global ?
- ❖ Le développement local est-il au rendez-vous sur les plans économique, social, culturel et environnemental et dans le domaine de la lutte contre la pauvreté (réalisation des OMD) ?
- ❖ Quelle offre de services et d'équipements, en termes de qualité, quantité, accessibilité ?
- ❖ Un seuil minimal de vie décente est-il garanti aux citoyens ?

IV- Pourquoi faut-il investir dans la formation et le renforcement des capacités ?

- ❖ Comment réaliser la paix, la sécurité et le désarmement, le développement, l'éradication de la pauvreté, la protection de l'environnement, la protection des groupes vulnérables ?
- ❖ Comment atténuer la centralisation des pouvoirs et des moyens ?
- ❖ Comment valoriser la Décentralisation et garantir la durabilité et la consolidation des gouvernements locaux et de leurs réformes démocratiques ?
- ❖ Comment permettre à l'administration locale d'assumer ses rôles et responsabilités et d'exercer ses attributions ?
- ❖ Comment servir l'intérêt général et faire preuve d'impartialité ?
- ❖ Comment gérer quotidiennement les ressources publiques de manière appropriée ?
- ❖ Comment mieux servir les citoyens et mériter la confiance du public ?
- ❖ Comment réaliser un développement territorial et local performant ?
- ❖ Comment créer de la richesse, de l'emploi et de la valeur ajoutée au niveau territorial et local ?

Investir dans le Capital Humain par la Formation

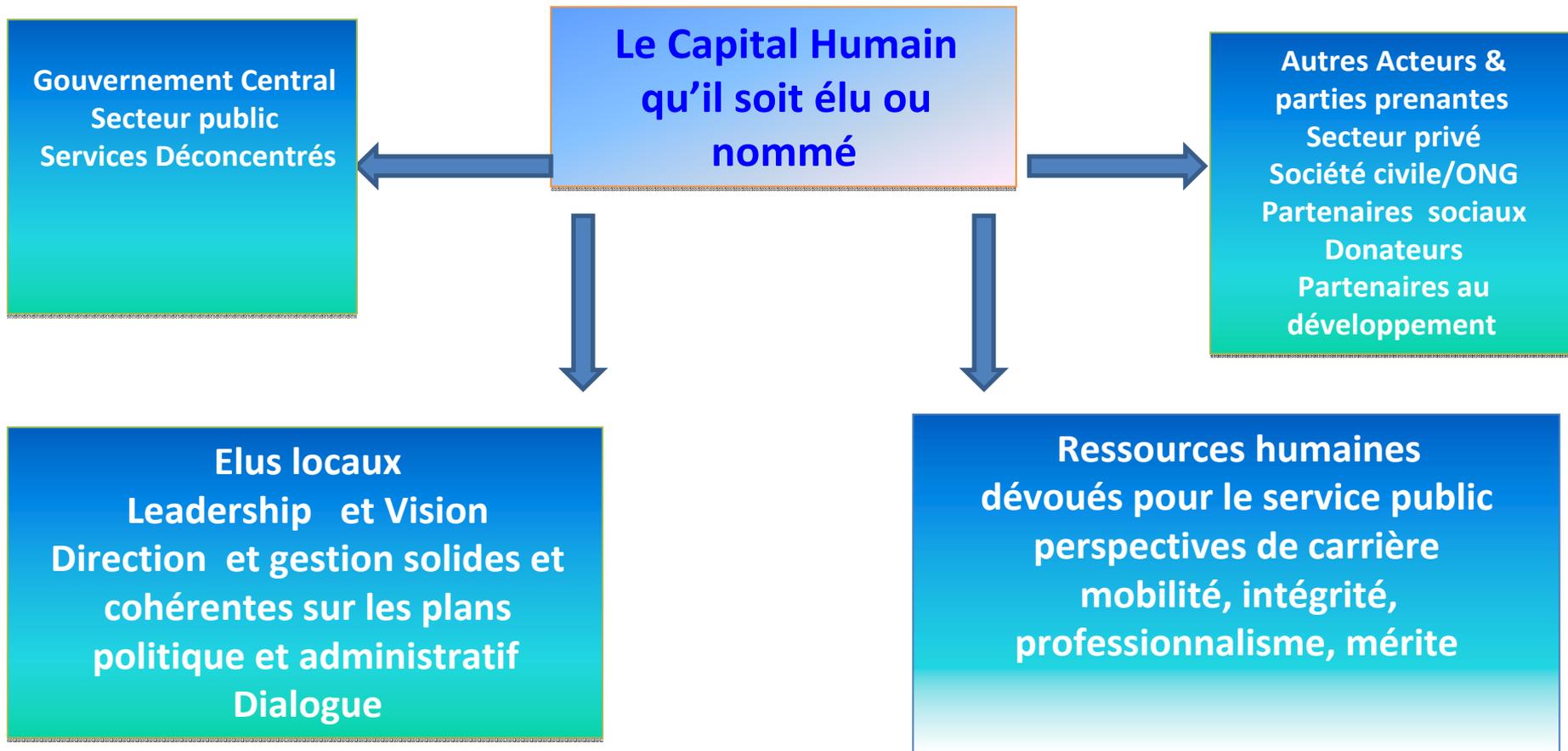
- ❖ Comment accompagner les réformes et conduire le changement des politiques, des structures et des services ?
- ❖ Comment mettre en œuvre et rendre effectives les lois de la décentralisation ?
- ❖ Comment asseoir et ancrer la Bonne Gouvernance locale ?
- ❖ Comment professionnaliser les métiers au niveau territorial et local ?
- ❖ Comment développer les connaissances, les compétences et la performance
- ❖ Comment développer le sens de la responsabilité et légitimer la reddition des comptes ?
- ❖ Comment attirer les meilleurs talents et motiver les ressources humaines ?
- ❖ Comment dynamiser l'emploi public local et favoriser la mobilité ?
- ❖ Comment rendre l'immigration une opportunité à saisir et non une fatalité à subir ?
- ❖ Comment pouvoir compter et s'appuyer sur un nouveau profil d'élus locaux et de fonctionnaires engagés, adaptables au changement, doués d'initiative, capable de résoudre les problèmes, ayant le sens de l'innovation et de la recherche de l'excellence et surtout, de trouver leur place dans un jeu collectif de moins en moins évident et prévisible ?
- ❖ Comment offrir aux citoyens des services et des équipements de qualité ?

Investir dans le Capital Humain par la Formation



L'investissement dans la plus sûre et presque unique source de création de valeur : le Capital Humain

- ❖ En tant que Capital le plus précieux pour tout Pays
- ❖ En tant que Véritable Vecteur de Réussite, d'Excellence, de Compétitivité et de Compétence



Investir dans le Capital Humain par la Formation

CITATION

« Pour la plupart des gens, le capital c'est un compte en banque, cent actions d'IBM, les chaînes de montage ou les aciéries de la région de Chicago. Ce sont là en effet autant de formes de capital en ce sens qu'il s'agit de biens produisant des revenus et autres produits utiles pendant de longues périodes. Mais ces formes tangibles du capital ne sont pas les seules. L'éducation, un cours d'informatique, une dépense médicale, un exposé sur les vertus de la ponctualité et de l'honnêteté sont également du capital. Pourquoi? Parce qu'ils permettent à l'individu d'augmenter ses revenus, d'être en meilleure santé, d'acquérir de bonnes habitudes qu'il conservera pratiquement toute sa vie. Par conséquent, les économistes considèrent les dépenses d'éducation, de formation, de soins médicaux, etc. comme des investissements dans le capital humain. **On parle de capital humain parce que les gens ne peuvent être séparés de leurs capacités manuelles et intellectuelles, de leur santé et de leurs valeurs, alors qu'ils peuvent l'être de leurs biens financiers et matériels**»

Gary Becker, expert en capital humain à l'Université de Chicago
V° Session du CEPA - New York, 27-31 mars 2006, Doc E/C.16/2006/4 – p.15

Le renforcement des capacités : Définition

«**L**e renforcement des capacités est le processus par lequel les individus, les organisations, les institutions et les sociétés acquièrent les moyens d'accomplir des tâches, de résoudre des problèmes, de fixer et d'atteindre des objectifs. Il doit donc être appréhendé à trois niveaux interdépendants : individuel, institutionnel et sociétal.

«**L**e renforcement des capacités concerne l'ensemble des moyens humains, scientifiques, techniques, administratifs, institutionnels et financiers dont un pays dispose. Il vise essentiellement à développer l'aptitude à évaluer et résoudre les problèmes cruciaux que posent les choix politiques et les modalités d'application des différentes formules de développement, en appréciant à leur juste valeur les possibilités et les limites de leur répercussion sur l'environnement, ainsi que les besoins que la population d'un pays donné perçoit comme étant les siens. Il est donc manifeste que tous les pays du monde ont besoin de renforcer leurs capacités nationales».

V° Session du CEPA - New York, 27-31 mars 2006, Doc E/C.16/2006/4 – p. 7

Le renforcement des capacités :

4 Domaines prioritaires pour une Administration locale démocratique et efficace

- 1) Un bon leadership**
- 2) Une bonne gestion stratégique**
- 3) Des offres de service de qualité**
- 4) Une véritable participation de la population**

**Conseil de l'Europe – Centre d'Expertise sur la Réforme de l'Administration Locale –
Boîte à outils I – Renforcement des capacités des collectivités locales**

Le renforcement des capacités :

6 Domaines prioritaires pour la réalisation des ODM

- 1) Le secteur public doit recruter et conserver un nombre équitable de personnes présentant d'excellentes compétences
- 2) Les organismes publics doivent devenir des centres de perfectionnement réputés pour leur efficacité et leur stratégie, dans une économie mondialisée et fondée sur les connaissances
- 3) Les organismes du secteur public doivent mettre les TIC au profit de l'innovation et de la bonne gouvernance
- 4) Les pouvoirs publics doivent établir une corrélation entre leurs systèmes financiers et leurs systèmes de gestion afin d'assurer une mobilisation et une utilisation optimales des ressources
- 5) Les pouvoirs publics doivent concevoir et mettre en œuvre un juste dosage de politiques et de programmes de décentralisation et de centralisation afin de promouvoir un développement axé sur l'être humain
- 6) Les institutions du secteur public doivent appuyer la collecte de données internationales fondées sur des observations factuelles

CEPA – Session de 2002 – Cf. Doc E/C.16/2008/2, p. 3

V- Une approche stratégique et holistique en matière de formation et de renforcement des capacités au niveau local

1- Le défi

Permettre aux Collectivités Territoriales d'être au cœur de la dynamique du progrès et du développement du Pays, à travers une administration locale véritablement démocratique, efficace et performante

2- L'existence d'un Référentiel solide

a- Dans les Préceptes de l'Islam : Le Coran et la Sunna

- ❖ Le premier verset coranique commence par cette expression «**Lis**» « **lecture et apprentissage**» - «اقرأ»
- ❖ Un autre Verset nous dit que Tout ce qu'on a apprend demeure insuffisant «**formation continue**»- «و ما أوتيتم من العلم إلا قليلا»
- ❖ Un autre Verset coranique nous dit qu'on ne peut pas mettre sur un même pied d'égalité ceux qui savent et ceux qui ne savent pas et qui pose la question de «**la compétence**» «و هل يستوي الذين يعلمون و الذين لا يعلمون»
- ❖ Notre Prophète Sidna Mohammed nous recommande de demander le Savoir du berceau jusqu'au tombeau (fondement du «**Long life learning**») - «اطلبوا العلم من المهد إلى اللحد»
- ❖ et de demander le savoir même en Chine (fondement de « **la formation à distance** » «اطلبوا العلم و لو في الصين»

Investir dans le Capital Humain par la Formation

b- Dans les Hautes Orientations Royales

«D'où notre choix de valoriser les ressources humaines, sachant que le capital humain est le levier du développement et la source des richesses. Il est également le vecteur de transformation et de gestion des autres ressources et de leur intégration au processus de développement »

Discours du Trône - 2000



«Notre ambition est grande de faire en sorte que les villes et les Collectivités Territoriales, au même titre que l'Etat, le secteur privé et la société civile, deviennent de véritables partenaires dans le processus de développement global de notre pays, ainsi qu'une force de proposition pour la mise en œuvre des différentes stratégies nationales»

Discours d'Agadir – 2006

« Le troisième obstacle -qui représente en fait, le plus grand défi- c'est celui qui pénalise la mise à niveau des ressources humaines. Ici le devoir de vérité s'impose avec franchise et sans nulle complaisance : la responsabilité est collective. Il incombe donc à tous de prendre des décisions courageuses pour assurer l'adéquation de la formation scientifique, professionnelle et technique, avec les exigences de l'économie moderne et de la promotion de la recherche scientifique et de l'innovation, ainsi qu'avec les impératifs de l'insertion dans l'économie de la société du savoir et de la communication »

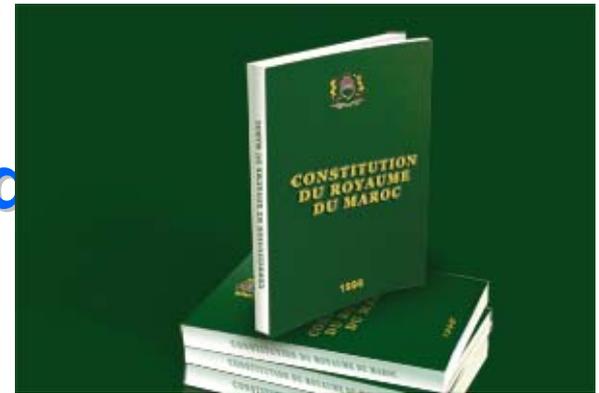
Discours du Trône - 2010

3- Un contexte favorable pour la Démocratie, la Gouvernance et le Développement

- ❖ Une nouvelle Constitution
- ❖ Un renouveau pour la Décentralisation et la Régionalisation
- ❖ Des Services Publics basés sur la Bonne Gouvernance
- ❖ Des élections libres et transparentes

Investir dans le Capital Humain par la Formation

a- Principales innovations de la nouvelle Constitution du Royaume du Maroc



- ❖ Séparation, équilibre et coopération des pouvoirs
- ❖ Consécration constitutionnelle de l'Etat de Droit
- ❖ La Justice : un Pouvoir indépendant au service de la protection des droits et du respect des lois
- ❖ Responsabilisation et Reddition de compte
- ❖ Démocratie, Citoyenneté et Participation
- ❖ Moralisation et Bonne Gouvernance
- ❖ Gouvernance Territoriale : une organisation territoriale basée sur la Régionalisation avancée

Investir dans le Capital Humain par la Formation

CITATION

« **Une démocratie effective et une bonne gouvernance** à tous les niveaux sont essentielles pour prévenir les conflits, promouvoir la stabilité, favoriser le progrès économique et social, et partant la création de communautés durables, lieux de vie et de travail pour aujourd'hui et pour l'avenir»

**Conseil de l'Europe – Déclaration de Varsovie, 3^{ème} Sommet
16-17 mai 2005**

b- Vers un Renouveau de la Décentralisation, à travers

le chantier de la Régionalisation avancée

- ❖ *Affirmation du principe de la libre administration pour les C.T. dans la Constitution*
- ❖ *Constitutionnalisation du principe de la subsidiarité comme mode de répartition des compétences et des moyens*
- ❖ *Une régionalisation d'essence démocratique*
- ❖ *Des compétences étendues et mieux articulées*
- ❖ *Une régionalisation vouée au développement intégré*
- ❖ *Une gouvernance performante*
- ❖ *Une régulation étatique modernisée et assouplie*
- ❖ *Parallèlement au chantier de la déconcentration*

Investir dans le Capital Humain par la Formation

« Par autonomie locale, on entend le droit et la capacité effective pour les collectivités locales de régler et de gérer, dans le cadre de la loi, sous leur propre responsabilité et au profit de leurs populations, une part importante des affaires publiques.

« Ce droit est exercé par des conseils ou assemblées composés de membres élus au suffrage libre, secret, égalitaire, direct et universel et pouvant disposer d'organes exécutifs responsables devant eux. Cette disposition ne porte pas préjudice au recours aux assemblées de citoyens, au référendum ou à toute autre forme de participation directe des citoyens là où elle est permise par la loi »

Concept d'autonomie locale - Conseil de l'Europe Charte Européenne de l'Autonomie Locale - Strasbourg-1985

c- Vers un Renouveau des Services Publics à travers la Bonne Gouvernance

- ❖ Le principe de la bonne gouvernance érigé en principe constitutionnel (Titre XII de la Constitution)
- ❖ Les SP sont régis par les principes et des valeurs démocratiques consacrés pas la Constitution
- ❖ Les SP sont organisés sur la base de l'égal accès des citoyennes et des citoyens, de la couverture équitable du territoire national et de la continuité des prestations
- ❖ Ils sont soumis aux normes de qualité, de transparence, de responsabilité et de reddition des comptes
- ❖ Les agents des SP exercent leurs fonctions selon les principes du respect de la loi, de la neutralité, de la transparence, de la probité et de l'intérêt général
- ❖ Les SP sont à l'écoute de leurs usagers et assurent le suivi de leurs observations, propositions et doléances

- ❖ Ils rendent compte de leur gestion des deniers publics conformément à la loi et sont soumis aux obligations de contrôle et d'évaluation
- ❖ Toute personne, élue ou désignée, exerçant une charge publique soit établir une déclaration de ses biens dès la prise de fonction
- ❖ Une Charte des services publics fixera l'ensemble des règles de bonne gouvernance relative au fonctionnement des administrations publiques, des collectivités territoriales et des organismes publics

a- Institution et Constitutionnalisation d'Institutions pour la protection et la promotion des droits de l'homme, le contrôle, la Bonne Gouvernance, la Régulation et de

la démocratie participative

- 1) La Cour des Comptes et les Cours Régionales des Comptes
- 2) Le Conseil Economique, Social et Environnemental
- 3) Le Conseil National des Droits de l'Homme
- 4) Le Médiateur
- 5) Le Conseil de la Communauté Marocaine à l'Etranger
- 6) L'Autorité chargée de la Parité et de la Lutte contre toutes les Formes de Discrimination
- 7) La Haute Autorité de la Communication Audiovisuelle
- 8) Le Conseil de la Concurrence
- 9) L'Instance Nationale de la Probité, de la Prévention et de la Lutte contre la Corruption
- 10) Le Conseil Supérieur de l'Education, de la Formation et de la Recherche Scientifique
- 11) Le Conseil Consultatif de la Famille et de l'Enfance
- 12) Le Conseil de la Jeunesse et de l'Action Associative

Investir dans le Capital Humain par la Formation

4- Objectifs spécifiques

- ❖ Appuyer le chantier de la Régionalisation avancée et consolider le processus de Décentralisation
- ❖ Ancrer la Bonne Gouvernance Locale
- ❖ Comme corollaire de la libre administration, développer une nouvelle doctrine ministérielle en matière de Décentralisation, de Régionalisation et de Bonne Gouvernance Locale, basée sur **les Concepts d'Appui et d'Accompagnement**, en lien avec le rôle de l'Etat et les compétences dévolues aux C.T

5- Un large périmètre d'intervention

Périmètre Territorial

- 16 Régions
- 13 Préfectures et 62 Provinces
- 1503 communes
- 221 Municipalités
- 1282 Communes rurales
- Les groupements de Collectivités Territoriales

Elus locaux

- 27.779 conseillers locaux
- 3424 femmes élues locales

Personnel

- 151.610 cadres et agents
- 25,4 % de l'ensemble de l'emploi public
- **58,5% relèvent des Municipalités**
- 24,7% relèvent des Communes Rurales
- 16% relèvent des Préfectures et des Provinces
- 0,2% relèvent des Régions
- Taux d'encadrement de **10,3 %**
- **Un ratio de 4,8 cadres pour 1.000 habitants**
- **Les techniciens représentent à peine 17,8 % de l'effectif total**

Filières professionnelles

- Leadership local
- Missions régaliennes des Collectivités Territoriales
- Planification stratégique, aménagement et mise à niveau
- Développement local durable
- Administration et management d'une collectivité Territoriale
- Management des Services et des équipements locaux
- Coopération décentralisée et partenariat
- Animation socio-culturelle et sportive

6- Orientations Stratégiques pour répondre aux enjeux et défis

Orientation 1

Promouvoir une offre de formation pour développer le leadership – les Métiers et les compétences au niveau des Collectivités Territoriales

Orientation 2

Développer une approche qualité de l'ingénierie de la formation

Une Nouvelle Vision

Orientation 3

Construire un modèle économique équilibré du financement de la formation

Orientation 4

Développer une gestion axée sur les résultats

L'ancrage de la GAR au niveau de la Stratégie institutionnelle en matière de formation, de renforcement des capacités, de développement des compétences et de réseautage

- ❖ Pour améliorer l'efficacité : exécution effective des tâches selon les objectifs retenus
- ❖ Pour gagner en efficience : réduction des coûts dans un contexte de rareté des ressources
- ❖ Pour améliorer la productivité : exécution effective des tâches au moindre coût
- ❖ Pour respecter les normes d'excellence
- ❖ Pour la promotion de la qualité

Ancrage de la GAR au niveau de la DFCAT

Etape 1 Identification

- des problèmes
- des besoins

Etape 9

Collecte d'informations sur les résultats et sur le rendement

- Faire le point sur les réalisations et les progrès
- Analyser les défis futurs (problèmes & besoins)

Etape 8

Elaboration des Fiches Projets

- Raison d'être du projet
- Pertinence
- Faisabilité
- Viabilité des solutions proposées
- Modalités d'exécution
- Suivi – Evaluation
- Budgétisation et gestion financière

Etape 2

Analyse des acteurs Identification des bénéficiaires

Etape 7

Elaboration de la Matrice du cadre logique Des résultats SMART

- Spécifiques
- Mesurables
- Atteignables
- Réalistes
- Temporels

Etape 6

Moyens – Méthodes – Procédures en formulant une logique d'intervention

- Programmation des activités
- Intrants
- Responsabilités

Etape 3 Planification

- Ressources
- Besoins
- Bénéficiaires
- Activités
- Résultats
- ✓ immédiats « extrants »
- ✓ intermédiaires « Effets »
- ✓ finaux « Impact »

Etape 4

Définition des Indicateurs et élaboration d'un Cadre de mesure du rendement

Etape 5

- Détermination des Hypothèses
- Analyse des Risques
- ✓ Internes (capacité en matière de RH, Ethique, transparence, finances....)
- ✓ Externes (politiques, économiques, sociaux, techniques)

10 Chantiers de Transformation

Des clients exclusifs :
Les collectivités
Territoriales
& leurs groupements

Une Structure de prestation de services en ingénierie de formation et des compétences avec un nouveau nom, organisation et missions

Institution d'une nouvelle Gouvernance de la Formation basée sur le dialogue, la parité et la proximité

Le développement de l'expertise dans les filières Professionnelles des collectivités Territoriales

Partenariat et Contractualisation avec les Régions et les Associations des C.T.

Une offre de formation pour renforcer les capacités des élus locaux et développer les métiers et les supports

Mécanismes de financement de la formation (SEGMA)

Intégration de l'Approche Genre

Promotion du Partenariat et de la Coopération Sud-Sud

Animation d'un Réseau Territorial

7- Principaux Chantiers ouverts

- ❖ Nouveau cadre juridique pour la Décentralisation, la Régionalisation et les élections
- ❖ Mise à niveau de l'Administration Locale (Kit d'organisation, REC....)
- ❖ Mobilisation de ressources financières suffisantes pour les besoins de formation et de RC au niveau local
- ❖ Restructuration du Dispositif de formation (Institut National de Formation aux Métiers des Collectivités Territoriales et Académie Africaine des Collectivités Locales)
- ❖ Développement et professionnalisation de l'ingénierie pédagogique (identification des besoins, définition des objectifs, groupe cible, contenu, modalités, ressources)
- ❖ Offre de formation : dirigeants, élus locaux, managers, cadres et agents, avec intégration de l'approche genre et promotion des TIC
- ❖ Développement d'une formation « à la carte » : Formateurs internes, achat de la formation, partenariat
- ❖ Intégration de l'approche Genre
- ❖ Réalisation d'une boîte à outils pour le suivi-évaluation (avant, pendant et après la formation)
- ❖ Promotion du Réseautage (SGC, femmes élues locales...)
- ❖ Echanges des pratiques d'excellence , des bonnes pratiques et Benchmark

8- Quelques Programmes de Formation et de R.C.

a- Programmes de sensibilisation, de formation et de renforcement des capacités en Leadership pour les élus locaux

Modules	Compétences
Les fondamentaux de la Décentralisation	
Leadership	Vision Stratégique
	Gestion des personnes
	Communication
Prestation de Services	Planification & Contrôle
	Innovation et Changement
	Gestion des Services
	Gestion des ressources
Participation de la communauté locale	Participation des citoyens
	Constructions d'alliances

Investir dans le Capital Humain par la Formation

b- Programmes Métiers et Filières professionnelles

- ❖ Missions « régaliennes » des collectivités locales
- ❖ Planification stratégique, aménagement et mise à niveau
- ❖ Administration et management d'une collectivité locale
- ❖ Développement local durable
- ❖ Management des Services et Equipements locaux
- ❖ Coopération décentralisée et Partenariat
- ❖ Animation socio-culturelle et sportive

c- Programmes de formation pour les supports

- ❖ Budget et finances locales
- ❖ Gestion des ressources humaines
- ❖ Système d'information
- ❖ Maîtrise d'ouvrage
- ❖ Audit et contrôle de gestion
- ❖ Initiation/perfectionnement en informatique

d- Autres Programmes : Lutte contre l'analphabétisme

VI- Impact de la Formation et du Renforcement des capacités sur le développement national, régional et local

- ❖ Gagner en compétitivité et en progrès
- ❖ Atteindre les ODM et lutter contre la pauvreté
- ❖ Assurer un aménagement du territoire équilibré où il fait bon vivre
- ❖ Avoir des élus locaux engagés en politique, responsables et stratégiques, se mettant au service des autres, honnêtes, disponibles, loyaux, intègres, transparents
- ❖ Pouvoir compter sur des fonctionnaires professionnels, compétents, engagés et intègres (avoir l'honneur de Servir, non de Servir, ni d'Asservir)
- ❖ Valoriser les réalisations locales à travers la présentation des pratiques d'excellence, les expériences réussies, la promotion du Benchmark
- ❖ Contribuer au développement du Secteur privé : prestataires de formation, hôtels, traiteurs, impression, documentation, fournitures, transport

VII- Conditions de réussite

<u>RESPONSABILITE DE L'ETAT</u> Garant de l'Etat de Droit, de l'Intérêt Général, de la Convergence et de la Mise en Cohérence des Politiques Publique	<ul style="list-style-type: none">➤ Régulation➤ Gestion du changement en étant à l'avant-garde du progrès et pour faciliter le changement➤ Réforme de l'administration➤ Stratégie globale adaptée aux besoins du Pays en matière de GRH : valorisation RH, promotion du mérite, GPEEC, gestion du personnel, réforme du système de rémunération, droit à la formation➤ Information➤ Création d'un système et d'une infrastructure d'intégrité➤ Institutionnalisation d'un Dialogue➤ Régulation, coordination et diffusion de l'information sur l'aide internationale
GOVERNANCE	<ul style="list-style-type: none">➤ Pour que les processus électoral, législatif, exécutif, judiciaire et social fonctionnent de manière efficace, efficiente, transparente et responsable et que la gouvernance et l'administration publiques s'exercent convenablement
DIFFERENTS ACTEURS ET ORGANISATIONS	<ul style="list-style-type: none">➤ Rôles, responsabilités, implication, politiques, moyens, processus➤ Mécanismes de dialogue et de concertation➤ Mécanismes de coordination et de mise en cohérence
UN REEL CHANGEMENT SOCIETAL	<ul style="list-style-type: none">➤ Pour que le public perçoive les administrations publiques (nationales ou locales) dans des prestations de service réactifs et responsables dont les performances doivent être contrôlées
SUR LE PLAN INDIVIDUEL	<ul style="list-style-type: none">➤ Attirer et garder les meilleurs talents ; lutter contre la fuite des cerveaux ; compétences professionnelles et qualités personnelles ; bon encadrement ; perspectives de carrière ; gestion compétente des RH ; écoute des organisations locales et des citoyens ; bon fonctionnement des associations professionnelles

POUR DE NOUVELLES
CLEFS DE
COMPETITIVITE
EMPRUNTEES AUX
ENTREPRISES
LES PLUS
PERFORMANTES AU
NIVEAU MONDIAL

- 1) Formaliser un projet de société stratégique combinant activités de consolidation, de développement et d'innovation*
- 2) Penser d'abord client, plutôt que produit/prestation : il n'y a de création de valeur pour le Secteur Public que s'il y a création de valeur pour le citoyen/usager*
- 3) La territorialité et le choix raisonné du terrain de jeu (mise en œuvre effective du Principe de Subsidiarité)*
- 4) Recours aux alliances tactiques et stratégiques, au partenariat et à la coopération*

**MERCI
POUR VOTRE ECOUTE
& ATTENTION**