

# ELABORATION DES PLANS DE RENFORCEMENT DE CAPACITES DES SDE ET DELEGATIONS SPECIALES

*Octobre 2019*

Soutien financier

# 1. Présentation de l'activité

L'élaboration des plans de renforcement des capacités est en lien avec les activités A111 et A112 du cadre logique du projet I YEKE OKO.

## 1.1. Objectifs et résultats attendus

Cette activité vise à mettre en place une démarche concertée pour mettre en exergue les problématiques, les stratégies et un plan d'actions pour une amélioration des capacités institutionnelles et organisationnelles des Services Déconcentrés de l'Etat (SDE) et des Délégations Spéciales auprès des Communes. Il s'agira plus spécifiquement de :

- engager les SDE et des Délégations Spéciales auprès des Communes dans une dynamique d'amélioration de leurs capacités de gestion en vue de leur permettre de restaurer, développer et maintenir un niveau minimum de qualité dans l'exercice de leurs fonctions et dans les services qu'ils rendent aux usagers/citoyens ;
- initier les délégations spéciales, à la planification concertée, à la participation citoyenne et à la redevabilité vis-à-vis de leurs administrés à travers la mise en place et le bon fonctionnement de mécanismes d'information, de concertation et de dialogue entre les différentes forces vives du territoire communal.
- de disposer d'un instrument de plaidoyer pour faciliter l'intervention de nouveaux partenaires techniques et financiers dans l'appui à leur renforcement institutionnel et organisationnel.

## 1.2. Résultats attendus

Les principaux résultats attendus sont :

- les missions/attributions des SDE et des Délégations Spéciales auprès des Communes sont inventoriées et clarifiées, en cohérence avec les politiques et réglementations nationales ;
- l'organisation mise en place et leurs moyens d'intervention (RH, moyens techniques, ressources financières...) sont analysés ;
- les priorités en termes d'appuis à apporter et d'actions à mener en vue d'améliorer leurs capacités à contribuer au développement de leur territoire sont identifiés
- le plan d'action du projet I YEKE OKO en terme d'appui à l'amélioration des capacités des SDE et des Délégations Spéciales est déduits.

# 2. Etat des lieux et diagnostic institutionnel et organisationnel

Ce travail ne visera pas à porter un jugement sur la bonne gestion des affaires publiques, mais plutôt de mettre en relief, l'existant, les points forts, les difficultés auxquelles les acteurs sont confrontés dans l'exercice de leurs fonctions, et de faire des recommandations en vue d'améliorer leurs capacités à agir dans l'intérêt public.

## 2.1. La préparation

Elle inclut une phase de ciblage des Communes et des SDE dont le présent guide n'en présente pas les détails méthodologiques.

### 2.1.1. L'élaboration des outils de collecte

Pour collecter les données et informations nécessaires, une fiche de diagnostic est proposée. Elle servira de base pour la conduite des entretiens et la transcription des informations issues de la revue documentaire. Elle permettra de collecter aussi les informations en terme de besoins en matériels et en formation. La fiche permettra de restituer les informations sur le référentiel, l'existant et l'analyse des forces et des faiblesses en ce qui concerne principalement :

- les missions, attributions et activités/tâches ;
- les ressources humaines, leur niveau de formation et le dispositif organisationnel;
- les infrastructures de bureaux (locaux propres, partagés avec d'autres structures, état du bâtiment...)
- les équipements techniques (équipement informatique, équipements roulants...) dont disposent le service et leurs modes de gestion,
- les ressources financières du service, et leurs modalités de gestion ainsi que leurs évolutions ;
- Pour les délégations spéciales spécifiquement : le fonctionnement du conseil de délégation et ses relations avec les citoyens, ses outils de planification (PDL ?), sur les ressources financières (ressources propres/ressources transférées)...

Les données seront recueillies dans un but de faciliter une analyse de l'adéquation entre les moyens Missions-Fonctions-Tâches.

### **2.1.2. La formation et test des outils de collecte**

---

Pour procéder à l'état des lieux, il est nécessaire que les animateurs qui doivent collecter les informations maîtrisent les outils de collecte conçus et aient une connaissance initiale de base sur :

- des concepts de Diagnostic Institutionnel et de Renforcement Organisationnel (DIRO) ;
- des compétences communales et des moyens nécessaires pour les exercer;
- du budget communal, etc.

C'est pourquoi une séance de formation sera organisée à leur intention. Cette formation visera à présenter les outils de collecte et de leur former à leur utilisation. Un test pratique d'entretien et de transcription sera fait à l'issue de cette formation.

## **2.2. La collecte des données et informations**

### **2.2.1. La collecte et revue documentaire**

---

Pour mieux cerner l'environnement d'intervention, une revue documentaire sera faite avant les entretiens avec les acteurs. Les informations collectées seront transcrites et discutées avec les acteurs lors des étapes suivantes.

Ainsi, sans être exhaustif, les documents à étudier sont :

- L'ordonnance N° 88.005 et N°88.006 du 12 février 1988
- Les budgets communaux ;
- Les lois, ordonnance, arrêtés, note de service, décisions et tous autres documents instituant, créant ou régissant le fonctionnement des différentes structures ciblées ;
- Le plan de développement local des communes qui en disposent ;
- les fiches de postes du personnel ;
- les manuels de procédures administratives, techniques, comptables et financières des structures qui en disposent.

### **2.2.2. Les entretiens**

---

Les données recueillies grâce aux recherches documentaires seront complétées et affinées par des entretiens et ateliers de réflexion.

Les entretiens s'appuient sur la fiche de collecte préalablement construite et testée. Ils se dérouleront en individuel ou en groupe avec des catégories d'acteurs variant d'une structure à l'autre :

- pour les Communes : principalement PDS, SG Mairie, personnel communal, chefs de groupes ;

- services préfectoraux et sous-préfectoraux
- pour les SDE : Directeurs, Chefs de Service, Chefs de Secteurs et Chefs de postes.

Le nombre d'aspects abordés par la collecte s'avérant large, les entretiens peuvent être effectués en deux voire trois temps mais à des intervalles jours pas trop long pour ne pas perdre le fil de la collecte.

## **2.3. Le rendu des entretiens et validation du diagnostic**

### **2.3.1. Traitement et mise en forme des informations**

---

Une fois les données collectées, traitées et comparées, les résultats doivent faire l'objet d'une fiche de diagnostic spécifique à chaque structure. Dans celles-ci seront présentés pour chaque thématique, le référentiel, l'existant, les problèmes observés, les besoins et les axes de renforcement induits.

### **2.3.2. Réunion de restitution, de validation et d'analyse du diagnostic**

---

Cette réunion mobilisera les principaux acteurs rencontrés qui auront à se prononcer non plus individuellement mais de façon collective et concertée. Il consistera à présenter les résultats des diagnostics à travers les fiches élaborées et à recueillir les observations et amendements. On en fera des moments d'échanges inter-structures en rassemblant les SDE et les Communes suivant leur proximités

Durant cette réunion, on se donnera aussi le temps d'approfondir et d'ajuster les résultats des diagnostics, d'analyser les principales faiblesses et d'identifier les axes stratégiques puis des solutions possibles pour le renforcement des capacités institutionnelles, organisationnelles, relationnelles pour une amélioration de la qualité des services aux citoyens et usagers.

En somme il reviendra aux participants de :

- apprécier la pertinence du diagnostic établi ;
- vérifier l'applicabilité des solutions proposées ;
- retenir les axes et les objectifs stratégiques prioritaires des plans de renforcement des capacités.

## **3. Formulation du projet de plan de renforcement de capacités**

Il convient de souligner que cette phase sera conduite par l'équipe technique du projet qui sera en contact régulier avec les acteurs de la structure concernée pour des précisions en cas de besoins. Il s'en sortira une série de propositions qui seront soumis à validation dans la phase suivante.

### **3.1. Définition des objectifs, résultats, des activités et de la programmation**

A partir des grands axes retenus et des priorités définies lors de l'atelier de réflexion, nous allons formuler les objectifs, les objectifs formulés sont traduits en résultats et ces derniers sont déclinés en actions concrètes et cohérentes en valorisant les solutions proposées. C'est l'étape au cours de laquelle les axes stratégiques de développement sont traduits en plan pluriannuel (3 ans). Un détail par trimestre sera fait pour l'an 1

Dans chaque plan, nous veillerons à indiquer par axe, les objectifs stratégiques, les résultats attendus, les activités à mener, les responsables de la mise en œuvre, les intervenants ou partenaires potentiels, la programmation et le coût estimatif.

Pour chaque axe/objectif stratégique, l'ordonnancement des actions de renforcement des capacités envisagées doit suivre une logique présentée dans le canevas ci-après :

| Axe/objectif stratégique | Résultats | Indicateurs | Activités | Bénéficiaire | Partenaire potentiel | Coût prévisionnel | Période indicative |    |    |    |     |     |
|--------------------------|-----------|-------------|-----------|--------------|----------------------|-------------------|--------------------|----|----|----|-----|-----|
|                          |           |             |           |              |                      |                   | An1                |    |    |    | An2 | An3 |
|                          |           |             |           |              |                      |                   | T1                 | T2 | T3 | T4 |     |     |
|                          |           |             |           |              |                      |                   |                    |    |    |    |     |     |
|                          |           |             |           |              |                      |                   |                    |    |    |    |     |     |

### 3.2. Proposition du dispositif de mise en œuvre rédaction du PRC

Pour chaque plan, il sera proposé une stratégie de mise en œuvre qui va porter sur le dispositif institutionnel de mise en œuvre et de suivi et les mécanismes de mobilisation de ressources.

En compilant les résultats des étapes antérieures, les projets de plans de renforcement de capacités de chaque structure seront produits et seront préalablement envoyés avant la tenue de l'atelier de validation.

## 4. Validation, adoption et approbation du plan

### 4.1. Validation et finalisation

La validation du PRC se déroulera lors d'un deuxième atelier qui va réunir les acteurs des différentes structures. Au cours de cet atelier, il s'agira pour les participants de :

- apprécier les axes, projets, activités et leur planification;
- apprécier la pertinence de la stratégie de mise en œuvre des PRC;
- envisager des perspectives liées à la mise en œuvre des PRC.

Les observations et amendements seront recueillis et intégrés par la suite au document par l'équipe technique pour finaliser le document. Une fois finalisé, le plan sera transmis à chaque structure pour son adoption par les instances délibérantes.

Ce moment d'échanges inter-structures permettra aux acteurs d'échanger et de se rendre compte aussi des contraintes des autres structures.

### 4.2. Adoption et approbation du PRC

L'étape d'adoption et d'approbation est l'étape au cours de laquelle le Conseil de délégation spéciale délibère sur les résultats du processus d'élaboration du PRC. Cette délibération est soldée par l'adoption ou une décision formelle et légale qui donne au PRC son caractère exécutoire.

En vertu du pouvoir de tutelle conféré au Préfet par l'article 159 de l'Ordonnance 88/006 du 12 février 1988 relative à l'organisation des collectivités locales et des circonscriptions administratives, l'acte de délibération du Conseil de délégation portant sur le Plan de Renforcement des capacités de la Commune sera soumis ensemble avec le document PRC au Préfet pour contrôle de légalité. En d'autres termes, le Conseil Communal adopte le PRC et le préfet contrôle la légalité.

### 4.3. Elaboration du plan d'appui de I YEKE OKO

Après l'approbation des PRC, on déduira, les activités qui pourront être financées spécifiquement par le projet et établir un plan d'appui par structure suivant les disponibilités budgétaires et en ressources humaines du projet.

Ces plans d'appui seront soumis au Comité de Pilotage préfectoral du projet I YEKE OKO pour validation.