

Ministère de l'Administration
Territoriale, de la Décentralisation
et de la Cohésion Sociale

Secrétariat général

Direction Générale des Etudes
et des Statistiques Sectorielles



BURKINA FASO
Unité - Progrès - Justice



STRATEGIE NATIONALE DE RENFORCEMENT DES CAPACITES DES ACTEURS DE LA DECENTRALISATION

2019-2023

Version finale

Juillet 2019



BANQUE MONDIALE



giz

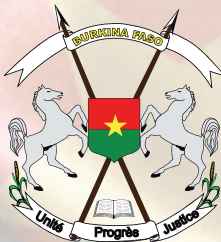
Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Programme Décentralisation et Développement Communal

Ministère de l'Administration
Territoriale, de la Décentralisation
et de la Cohésion Sociale

Secrétariat général

Direction Générale des Etudes
et des Statistiques Sectorielles



BURKINA FASO
Unité - Progrès - Justice

STRATEGIE NATIONALE DE RENFORCEMENT DES CAPACITES DES ACTEURS DE LA DECENTRALISATION 2019-2023

Version finale

Juillet 2019

**MINISTERE DE L'ADMINISTRATION
TERRITORIALE, DE LA DECENTRALISATION
ET DE LA COHESION SOCIALE**

**BURKINA FASO
Unité-Progress-Justice**

**MINISTERE DE L'ECONOMIE, DES
FINANCES ET DU DEVELOPPEMENT**

000232
**ARRETE CONJOINT N°2019-----/MATDC/MINEFID/ portant adoption de la
Stratégie Nationale de Renforcement des Capacités des Acteurs de la
Décentralisation (SNRC-AD) 2019-2023 et de son Plan d'Actions Opérationnel
Triennal (PAOT) 2019-2021.**

**LE MINISTRE D'ETAT, MINISTRE DE L'ADMINISTRATION TERRITORIALE,
DE LA DECENTRALISATION ET DE LA COHESION SOCIALE**

et

LE MINISTRE DE L'ECONOMIE, DES FINANCES ET DU DEVELOPPEMENT

Vu la constitution;

Vu le décret n°2019-0004/PRES du 21 janvier 2019 portant nomination du Premier
Ministre;

Vu le décret n°2019-0042/PRES/PM du 24 janvier 2019 portant composition
du Gouvernement du Burkina Faso;

Vu le décret n°2019-0139/PRES/PM/SGG-CM du 18 février 2019 portant attributions
des membres du Gouvernement ;

Vu le décret n°2019-0317/PRES/PM/MATDC du 18 avril 2018 portant organisation du
Ministère de l'Administration Territoriale, de la Décentralisation et de la Cohésion
Sociale ;

Vu le décret n°2016-381/PRES/PM/MINEFID du 20 mai 2016 portant organisation du
Ministère de l'Economie, des Finances et du Développement ;

Vu le décret n°2018-0269/PRES/PM/MATD du 09 avril 2018 portant adoptions des
nouveaux référentiels de la décentralisation au Burkina Faso ;

Vu la loi n°034-2018/AN du 27 juillet 2018 portant pilotage et gestion du
développement;

Vu le décret n°2019-0573/PRES/PM/MINEFID du 05 juin 2019 portant création,
organisation et fonctionnement de la Commission Nationale de Planification du
Développement (CNPDP);

Vu l'avis motivé n°2019-00332/MINEFID/SG/DGEP/CNPDP du 26 août 2019 autorisant
l'adoption de la Stratégie nationale de Renforcement des Capacités des Acteurs de
la Décentralisation (2019-2023) et son premier plan d'actions opérationnel triennal
(2019-2021), par arrêté conjoint du Ministre d'Etat, Ministre de l'Administration
Territoriale, de la Décentralisation et de la Cohésion Sociale et du Ministre de
l'Economie, des Finances et du Développement,

ARRETEMENT

Article 1: Est adoptée la Stratégie Nationale de Renforcement des Capacités des Acteurs de la Décentralisation (SNRC-AD) 2019-2021 avec son premier Plan d'Actions Opérationnel Triennal (PAOT) 2019-2021 dont le texte est joint en annexe.

Article 2: Le secrétaire général du Ministère de l'Administration Territoriale, de la Décentralisation et de la Cohésion Sociale et le secrétaire général du Ministère de l'Economie, des Finances et du Développement sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent arrêté.

Ouagadougou, le 25 NOV 2019

Le Ministre de l'Economie,
des Finances
et du Développement



Lassané KABORE
Chevalier de l'Ordre National

Le Ministre d'Etat, Ministre de
l'Administration Territoriale,
de la Décentralisation
et de la Cohésion Sociale



Siméon SAWADOGO
Officier de l'Ordre de l'Etalon

AVANT PROPOS

Le Burkina Faso a amorcé le cycle III de la décentralisation à travers l'adoption, par décret n°2018-0269/PRES/PM/MATD du 9 avril 2018, des référentiels que sont :

- la vision prospective de la décentralisation ;
- la politique nationale de décentralisation ;
- la stratégie décennale de décentralisation.

L'un des défis préconisés par ces référentiels est l'amélioration de l'offre et de l'accessibilité des services publics locaux aux populations. Cela passe par un renforcement des capacités des différents acteurs.

Pour répondre donc à ce besoin de renforcement de capacités des acteurs de la décentralisation, le Ministère de l'administration territoriale, de la décentralisation et de la cohésion sociale (MATDC) a entrepris de relire la stratégie nationale de renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation échue en 2015.

Il s'agit pour le MATDC de mettre à la disposition des acteurs de la décentralisation, un référentiel qui assure une cohérence dans les interventions desdits acteurs en matière de renforcement des capacités.

Je me réjouis de l'aboutissement du processus qui s'est déroulé avec l'accompagnement technique et financier de la Banque mondiale à travers le Programme d'appui aux collectivités territoriales (PACT) ainsi que de la coopération allemande à travers le Programme décentralisation et développement communal (PDDC). Je saisis cette occasion pour leur témoigner ma gratitude pour la constance de leur accompagnement. Par ailleurs, je tiens à féliciter tous ceux qui ont contribué à l'élaboration de la présente stratégie.

J'invite l'ensemble des parties prenantes à la mise en œuvre de cette stratégie à se l'approprier pour garantir l'atteinte des objectifs attendus.

**Le Ministre d'Etat,
Ministre de l'administration territoriale,
de la décentralisation et de la cohésion sociale**



Siméon SAWADOGO
Officier de l'Ordre de l'Étalon

SOMMAIRE

AVANT PROPOS	5
SOMMAIRE	7
SIGLES ET ABREVIATIONS	9
RESUME	11
INTRODUCTION	15
PARTIE I : ANALYSE DIAGNOSTIQUE	19
I.1. Le contexte politique, socio-économique	19
I.2. Le cadre organisationnel et institutionnel	20
I.3. Le cadre juridique	25
I.4. L'analyse des ressources	27
I.5. L'analyse des politiques et stratégies antérieures/résultats d'interventions dans le sous-secteur.....	30
I.6. La synthèse des forces et des faiblesses	39
I.7. La synthèse des opportunités et des menaces	40
I.8. Les grands défis à relever	40
PARTIE II : LES ELEMENTS DE LA STRATEGIE	41
II.1. Les fondements	41
II.2. La vision	43
II.3. Les principes directeurs	43
II.4. Les orientations stratégiques	44
PARTIE III : LES DISPOSITIONS DE MISE EN OEUVRE ET DE SUIVI EVALUATION	49

III.1. Les dispositions de mise en œuvre	49
III.2. Le suivi et l'évaluation	57
III.3. Le mécanisme de financement	59
PARTIE IV. L'ANALYSE ET LA GESTION DES RISQUES	61
IV.1. La caractérisation/cartographie des hypothèses et risques.....	61
IV.2. Les mesures d'atténuation des risques	62
CONCLUSION	63
TABLE DES MATIERES	65
ANNEXES	69
ANNEXE 1 : TABLEAU DE COHERENCES	69
ANNEXE 2 : CADRE LOGIQUE	70
ANNEXE 3 : PUBLIC CIBLE DE LA SNRC-AD PAR TYPE D'INTERVENTION	73

SIGLES ET ABREVIATIONS

AI	:	Alphabétisation initiale
AMBF	:	Association des municipalités du Burkina Faso
ARBF	:	Association des régions du Burkina Faso
CEMEAU	:	Centre des métiers de l'eau
CCA	:	Chef de circonscription administrative
CCT-UEMOA	:	Conseil des collectivités territoriales de l'Union économique et monétaire Ouest africaine
CGCT	:	Code général des collectivités territoriales
CNPD	:	Commission nationale pour la planification du développement
CNSED	:	Centre national de suivi-évaluation de la Décentralisation
CONAD	:	Conférence nationale de la décentralisation
COPED	:	Comité pédagogique
COPIL	:	Comité de pilotage
CT	:	Collectivité territoriale
CRSE	:	Cellules régionales de suivi-évaluation
CSE/SNRGAD	:	Comité de suivi-évaluation de la stratégie nationale de renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation
CVD	:	Conseil villageois de développement
DCCPM	:	Direction chargée de la coordination des polices municipales
DFCT	:	Direction de la formation du personnel des collectivités territoriales
DGB	:	Direction générale du budget
DGCT	:	Direction générale des collectivités territoriales
DGCMEF	:	Direction générale du contrôle des marchés et des engagements financiers
DGDT	:	Direction générale du développement du territoire
DGEP	:	Direction générale de l'économie et de la planification
DGESS	:	Direction générale des études et des statistiques sectorielles
DG-FPDCT	:	Direction générale du Fonds permanent pour le développement des collectivités territoriales
DGFPT	:	Direction générale de la fonction publique territoriale
DGI	:	Direction générale des impôts
DGMEC	:	Direction générale de la modernisation de l'état civil
DGTCP	:	Direction générale du trésor et de la comptabilité publique
EFP-TP	:	Ecole de formation et de perfectionnement en travaux publics
ELD	:	Etat des lieux de la décentralisation
ENAM	:	Ecole nationale d'administration et de magistrature
ENAREF	:	Ecole nationale des régies financières
ENP	:	Ecole nationale de police
FC	:	Formation continue
FI	:	Formation initiale
FPDCT	:	Fonds permanent pour le développement des collectivités territoriales
IOV	:	Indicateur objectivement vérifiable
IRA	:	Institut régional d'administration
I/S	:	Information/sensibilisation
MATD	:	Ministère de l'administration territoriale et de la décentralisation
MATDC	:	Ministère de l'administration territoriale, de la décentralisation et de la cohésion sociale
MINEFID	:	Ministère de l'économie, des finances et du développement
MOP	:	Maitrise d'ouvrage publique
ONG/AD	:	Organisation non gouvernementale/Association de développement
OSC	:	Organisation de la société civile
PAOT	:	Plan d'actions opérationnel triennal

PND	:	Politique nationale de décentralisation
PNDES	:	Plan national de développement économique et social
PS-GAL	:	Politique sectorielle-Gouvernance administrative et locale
PTF	:	Partenaire technique et financier
RC	:	Renforcement de capacités
RC-AD	:	Renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation
RéCIFAD	:	Réseau des centres et institutions publics de formation des acteurs de la décentralisation
SDD	:	Stratégie décennale de décentralisation
SNRC-AD	:	Stratégie nationale de renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation
SP-CONAD	:	Secrétariat permanent de la conférence nationale de la décentralisation
SPONG	:	Secrétariat permanent des organisations non gouvernementales
STD	:	Services techniques déconcentrés
UEMOA	:	Union économique et monétaire Ouest africaine
VPD	:	Vision prospective de la décentralisation

RESUME

La Stratégie nationale de renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation (SNRC-AD) est élaborée pour une période de cinq (05) ans allant de 2019 à 2023. Il contribue à la mise en œuvre de la Stratégie décennale de la Décentralisation (SDD).

Cette stratégie a été réalisée sur la base du rapport d'évaluation du Plan d'actions opérationnel triennal (PAOT) 2013-2015 et du bilan global de mise en œuvre de la stratégie échue (2012-2015). Son élaboration a tenu compte des orientations du Plan national de développement économique et social (PNDES) dont l'un des objectifs spécifiques de l'axe 1 recommande un renforcement de la décentralisation et une promotion de la bonne gouvernance locale. Elle s'aligne sur la politique nationale de décentralisation (PND) qui prône les principes de libre administration des collectivités territoriales, de redevabilité, de subsidiarité, de territorialisation des politiques publiques, d'équité et d'inclusion. Aussi, la Politique sectorielle Gouvernances administrative et locale (PS-GAL) qui ambitionne promouvoir la bonne gouvernance administrative et renforcer la décentralisation au Burkina Faso constitue un fondement de la présente stratégie.

Les défis majeurs à relever à travers cette stratégie sont :

- susciter l'adhésion de tous les acteurs (l'Etat, les partenaires techniques et financiers et les autres acteurs) à la stratégie de renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation ;
- assurer une meilleure coordination de la mise en œuvre et du suivi de la stratégie
- permettre aux collectivités territoriales de disposer de ressources humaines de qualité et en nombre suffisante ;
- rendre fonctionnels les organes de pilotage de la SNRC-AD ;
- mobiliser les ressources financières conséquentes pour le financement de la SNRC-AD.

La vision de la stratégie est « **À l'horizon 2023, les acteurs de la décentralisation disposent de capacités techniques et de ressources humaines nécessaires au pilotage et à la gestion efficace du développement au niveau local** ». Son objectif global est de « **renforcer durablement les capacités de tous les acteurs de la décentralisation pour créer les conditions nécessaires à la fourniture de services publics locaux de qualité aux populations et contribuer ainsi à l'amélioration de leurs conditions de vie** ».

La présente SNRC-AD est structurée autour de trois (03) axes :

- Axe 1 : « Formation initiale des fonctionnaires des collectivités territoriales et alphabétisation des acteurs de la décentralisation » ;
- Axe 2 : « Formation continue et renforcement de la gouvernance locale » ;
- Axe 3 : « Coordination et pilotage de la stratégie ».

Les actions à réaliser dans le cadre de cette stratégie concernent l'ensemble des acteurs de la décentralisation ; ce qui implique que sa mise en œuvre soit inclusive et fortement participative. Le ministère en charge de la décentralisation, en collaboration avec le ministère en charge de la fonction publique via l'ENAM, devra tout mettre en œuvre pour assurer un pilotage et une coordination conséquente dans la mise en œuvre de la SNRC-AD.

La mise en œuvre et la coordination globale de la SNRC-AD est assurée, sous l'impulsion du ministère en charge de la décentralisation, par un dispositif constitué :

- d'un comité de pilotage qui est l'organe d'orientation et de pilotage de la stratégie ;
- d'un Comité pédagogique (COPED) qui est chargé de définir les questions techniques et pédagogiques, les dispositions relatives à l'harmonisation des interventions et les modalités de mise en œuvre des activités de formation;

- d'un Comité de suivi-évaluation de la mise en œuvre de la SNRC-AD : il est chargé de l'élaboration/actualisation des plans d'actions annuels, du suivi et de l'évaluation de la mise en œuvre des actions ;
- d'un dispositif/cellule régional piloté par le représentant habilité de l'Etat au niveau déconcentré : il s'agit du Gouverneur à qui revient la tâche de coordonner la mise en œuvre de la SNRC-AD au niveau déconcentré. Celui-ci devra travailler en collaboration avec l'ENAM à travers les IRA, les autres écoles de formation, les Services techniques déconcentrés (STD) des ministères ainsi que les autres acteurs de la décentralisation (Partenaires techniques et financiers (PTF), projets et programmes et OSC).

La stratégie de financement de la SNRC-AD prévoit la mise en place d'un dispositif commun dont l'objectif est de mutualiser les ressources financières actuellement affectées au renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation pour plus de synergie, plus d'efficacité dans l'utilisation des ressources financières et pour améliorer l'efficacité des interventions des différents partenaires. Un guichet spécial dédié au financement du renforcement des capacités des collectivités territoriales ouvert au Fonds permanent pour le développement des collectivités territoriales (FPDCT) pourrait être abondé par l'ensemble des PTF intervenant dans ce volet d'accompagnement de la décentralisation. A côté de ce dispositif commun de financement, la part de l'Etat est fortement attendue pour la prise en charge des dépenses spécifiques et stratégiques. Il s'agit : (i) des charges de fonctionnement du COPIL et du COPED, (ii) des frais de fonctionnement du cadre de suivi et d'évaluation (CSE)/SNRC-AD, (iii) des frais liés à la formation initiale des fonctionnaires des collectivités territoriales (vacation, bourses), (iv) la prise en charge dégressive des charges salariales des nouveaux fonctionnaires formés dans les Instituts régionaux d'administration (IRA) et affectés dans les collectivités territoriales et (v) les frais de recrutement et les charges salariales du personnel minimal nécessaire au fonctionnement optimal des services prioritaires dans les communes rurales. Il est attendu une contribution des collectivités territoriales au financement de la SNRC-AD à travers l'élaboration et le financement (total ou partiel) de plans de formation propres à chaque collectivité territoriale (CT).

Quant au suivi-évaluation, il est basé sur le dispositif construit autour d'un comité de suivi-évaluation composé de la Direction générale des études et des statistiques sectorielles (DGESS) et du Centre national de suivi-évaluation de la décentralisation (CNSE-D) mis en place par le ministère en charge de la décentralisation auprès du Secrétariat permanent de la conférence nationale de la décentralisation (SP/CONAD). Au niveau déconcentré, ce suivi sera assuré techniquement par les Cellules régionales de suivi-évaluation (CRSE) sous la coordination du Gouverneur.

INTRODUCTION

Le renforcement des capacités est l'action ou l'ensemble des actions menées à l'endroit de bénéficiaires et qui visent à accroître leurs aptitudes en vue d'atteindre des objectifs ou de réaliser des missions ou attributions. Dans le cadre de la décentralisation adoptée comme mode de gouvernance par le Burkina Faso, un certain nombre d'acteurs sont considérés comme « acteurs clefs » dans la conduite du processus. Les missions confiées ou dévolues à ces acteurs se résument à la promotion de la démocratie et la bonne gouvernance locale en vue de la production et la fourniture de services publics de qualité et accessible pour les populations locales. L'exécution réussie d'une telle mission nécessite des capacités intrinsèques des acteurs mais aussi des capacités acquises pour garantir l'atteinte des résultats escomptés.

Dans le cadre de la présente stratégie, le renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation concerne :

- la formation initiale des personnels des CT ;
- la formation continue et l'information des personnels des CT et des élus locaux ;
- l'appui conseil aux CT ;
- l'appui technique aux Chefs de circonscription administrative (CCA);
- la formation continue et l'information des cadres des structures en charge du pilotage et de la coordination de la décentralisation ;
- la formation continue et l'information des personnels des services techniques déconcentrés de l'Etat ;
- la conception des outils et instruments d'organisation, de mise en œuvre et de pilotage de la décentralisation ;
- le renforcement des capacités des structures d'accompagnement de la mise en œuvre de la stratégie en équipements ;
- l'alphabétisation en langues nationales des acteurs de la décentralisation.

Les référentiels de la décentralisation adoptés par le gouvernement, par décret n°2018-0269/PRES/PM/MATD du 09 avril 2018, accordent une place importante au renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation.

En effet, ces référentiels qui ont permis aujourd'hui d'entamer le cycle III de la décentralisation, appréhendent la question du renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation comme un facteur de succès qui se situe au croisement des différentes composantes des axes de la Vision prospective de la décentralisation (VPD).

L'élaboration d'une stratégie nationale de renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation trouve donc son importance dans le fait qu'au-delà des activités de renforcement des capacités des acteurs de décentralisation (RC-AD) déroulées sur le terrain, le domaine souffre d'un manque d'organisation et de coordination au regard de :

- la transversalité de la décentralisation donc du RC-AD ;
- l'absence d'harmonisation des méthodes, instruments et outils de RC ;
- la non prise en compte de l'organisation institutionnelle du RC par la SDD ;
- la complexité de la thématique ;
- la faible organisation de la formation initiale des personnels des CT ;
- le manque de coordination entre les écoles de formation ;
- la multiplicité des acteurs intervenant dans le RC ;
- les difficultés de capitalisation de la contribution de l'ensemble des acteurs ;
- les disparités régionales en matière de RC-AD ;
- l'existence de doublons dans les activités de formation.

Au terme de l'article 3 du décret portant attributions des membres du Gouvernement, le ministère en charge de la décentralisation est chargé de la mise en œuvre, du suivi, de l'évaluation et de la mise à jour périodique de la stratégie nationale de renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation en collaboration avec les ministères compétents. Au regard de la transversalité de la thématique, ce rôle concernera la coordination et le pilotage.

Conformément au dispositif et principes du budget programme, le Directeur général des collectivités territoriales est le « responsable du programme Décentralisation ». A ce titre, il est chargée d'impulser la mise en œuvre de la stratégie avec l'appui des structures membres du programme dont la Direction générale de la fonction publique territoriale (DGFPT), le Secrétariat permanent de la conférence nationale de la décentralisation (SP/CONAD), la Direction générale du Fonds permanent pour le développement des collectivités territoriales (DG-FPDCT) et des autres structures que sont la Direction générale de la modernisation de l'état civil (DGMEC) et la Direction générale des études sectorielles et des statistiques (DGESS). En outre, il est chargé de mobiliser les acteurs externes au MATDC pour la mise en œuvre de la SNRC-AD.

L'élaboration de la présente stratégie a été marquée par la participation et l'implication de l'ensemble des sensibilités d'acteurs au regard de la nature de la matière.

Ainsi, le processus a démarré par une rencontre de cadrage tenue en présence des représentants de toutes les structures et institutions concernées. Il s'est basé sur les recommandations de l'évaluation de la SNRC-AD 2012-2015 et son plan d'actions 2013-2015 réalisé par des consultants externes. Le diagnostic et la rédaction du rapport ont été faits par des consultants externes à partir d'un échantillon de 223 structures déconcentrées et décentralisées dont 101 communes, et a surtout concerné le niveau de mise en œuvre de la SNRC-AD échue et les principaux résultats obtenus.

Le travail des consultants a été suivi par un comité de suivi composé de représentants des structures concernées par le renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation notamment les ministères à compétences transférées, les Partenaires techniques et financiers (PTF),

les Organisations non gouvernementales et Associations de développement (ONG/AD), etc.

A l'issue de ce processus, les résultats ont permis de disposer de projets de SNRC-AD. Ces projets ont été validés lors d'un atelier national de validation et transmis à la CNPD pour appréciation et éventuellement adoption en 2017.

Au regard du temps mis et des nouveaux outils de planification élaborés par la Direction générale de l'économie et de la planification (DGEP) notamment les canevas indicatifs de stratégie et de plan d'actions, une actualisation du document s'est imposée. Le processus d'actualisation a été porté par la DGEES du MATDC et s'est déroulé sous forme d'ateliers de rédaction avec l'ensemble des acteurs.

Le présent document s'articule autour de (i) l'analyse diagnostique, (ii) des éléments de la stratégie et (iii) des dispositions de mise en œuvre et de suivi évaluation.

PARTIE I : ANALYSE DIAGNOSTIQUE

I.1. Le contexte politique, socio-économique

Après la crise sociopolitique intervenue en 2014 et la transition qui a vu la suspension des conseils de collectivités territoriales, le Burkina Faso a renoué avec l'ordre constitutionnel normal avec les élections présidentielles et législatives de 2015 et municipales de 2016. Ces dernières élections ont consacré la mise en place de nouveaux organes dans les CT renouvelés à 100%. Même si les conseils ont été renouvelés, 16 d'entre elles ont connu des difficultés de mise en place et de fonctionnement liées à la non maîtrise des textes relatifs à l'organisation et au fonctionnement des organes des conseils de collectivité territoriale.

En sus de ce retour à l'Etat de l'ordre constitutionnel normal, le gouvernement a adopté l'état des lieux de la décentralisation (ELD) en 2016. Cet état des lieux a servi de base pour la formulation des nouveaux référentiels de la décentralisation adopté en 2018 et marquant le cycle III de la décentralisation. Le cycle III de la décentralisation consacre le portage politique de la décentralisation par le Président du Faso et la coordination par le ministère en charge de la décentralisation avec le secrétariat permanent de la conférence nationale de la décentralisation comme bras technique. Le cycle III met l'accent sur le développement local et l'amélioration de la délivrance de services publics locaux sous maîtrise d'ouvrage des collectivités territoriales au regard des insuffisances relevées notamment :

- le non exercice totale de la Maîtrise d'ouvrage publique (MOP) par la CT,
- la faible maîtrise des attributions et rôles des élus et des organes des conseils des CT par eux-mêmes et par les populations ;
- l'insuffisance et la faible qualité des ressources humaines dans les CT ;
- la non effectivité de toutes les compétences transférées par l'Etat aux CT ;
- les difficultés d'exercice des compétences transférées par l'Etat aux CT.

Au niveau social, le contexte est marqué par l'exigence de plus en plus croissante des populations sur la qualité de l'offre de services publics. Aussi, on constate la montée de l'incivisme, des contestations de plus en plus fréquentes des autorités locales et la méconnaissance par les organes élus de leurs rôles.

Quant au niveau économique, le contexte est marqué par l'électrification et le désenclavement de plusieurs chefs-lieux de communes entraînant le développement d'une économie locale en expansion continue et qui demande plus d'organisation et un renforcement des capacités des acteurs de ce domaine pour plus de dynamisme. Aussi, le boom minier au Burkina Faso a favorisé la mise en place d'un fonds minier pour le développement des CT. Cela constitue des ressources supplémentaires au profit des CT et demande des capacités plus accrues pour la conception et réalisation d'activités de développement au niveau local.

I.2. Le cadre organisationnel et institutionnel

Le renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation est marqué par la multiplicité des intervenants notamment des acteurs étatiques (MATDC, MINEFID, autres ministères sectoriels et institutions, écoles publiques de formation...) et non étatiques (ONG, Associations de développement, projets et programmes ...).

I.2.1- Des ministères

Les ministères de tutelle de la décentralisation et les ministères sectoriels (ministères à compétences transférées aux CT) participent à la mise en œuvre du RC-AD.

Le MATDC qui exerce la tutelle administrative des CT appuie celles-ci en matière de gestion et de fonctionnement des organes exécutifs et délibérants à travers la DGCT, la DGFPT, la DGMEC, les Gouvernorats et les Hauts-commissariats. Dans le cadre du renforcement des capacités des acteurs, la DGCT dispose d'une direction technique chargée du contrôle de légalité et qui exerce en matière d'appui conseil et de formation au profit des CT. Aussi, la DGFPT, dispose de la direction de la formation et du perfectionnement des personnels des CT.

Le MINEFID qui assure la tutelle financière des CT les appuie en matière de finances locales, de fiscalité, du domaine et du foncier à travers la DGDT, la DGCMEF, la DGI, la DGTCP, la DGEP et la DGB.

Quant aux autres ministères sectoriels, ils interviennent dans le RC-AD, chacun dans le domaine de compétences qu'il a transférées aux CT en vue d'améliorer leur exercice par ces dernières.

1.2.2- Des écoles de formations

Trois écoles de formation interviennent dans le RC-AD en assurant les formations initiale et continue des élus locaux et des personnels des CT. Il s'agit de l'Ecole nationale d'administration et de magistrature (ENAM), de l'Ecole nationale des régies financières (ENAREF) et de l'Ecole nationale de police (ENP).

L'ENAM possède en son sein la Direction de la formation et du perfectionnement des agents des CT qui assure à la fois la formation initiale et la formation continue des personnels des CT et des élus locaux. La formation initiale est dispensée à l'ENAM et à l'Institut Régional d'Administration (IRA) de l'Est, structure déconcentrée de l'ENAM créés à cet effet.

Les filières de formations sont :

- la filière « Administration générale » qui forme les Secrétaires administratifs et les Adjointes administratifs ;
- la filière « Finances locales » qui forme les assistants des services financiers et les adjoints des services financiers des collectivités territoriales ;
- la filière « Maîtrise d'ouvrage publique » qui forme les agents techniques des collectivités territoriales.

L'ENAREF est chargée entre autres, aux termes de ses statuts, de la formation professionnelle initiale des élèves-fonctionnaires et fonctionnaires-élèves de l'administration économique et financière de l'Etat, des agents des collectivités territoriales et du secteur privé intéressés. Ainsi, en dehors des concours de la fonction publique, l'ENAREF organise chaque année un test d'entrée à tous les cycles au profit des candidats des

collectivités territoriales, du secteur privé et des autres pays qui ne peuvent pas prendre part aux concours de la fonction publique du Burkina Faso. Les agents des collectivités territoriales sont inscrits dans les filières suivantes :

- finances ;
- fiscalité ;
- comptabilité.

L'ENP est l'institution qui assure les formations initiales et continues des personnels des polices municipales. A ce niveau, les élèves recrutés par les communes avec l'appui de l'ENP reçoivent la formation sur la base de modules spécifiques pour chaque emploi.

Aussi, la Direction chargée de la coordination des polices municipales (DCCPM), rattaché au cabinet du Ministre en charge de la décentralisation, a un rôle de suivi du recrutement et de la formation des personnels des polices municipales.

1.2.3- Des ONG et Associations de développement

Elles apportent des appuis substantiels aux actions de RC-AD exprimées par les CT et les autres acteurs en intervenant directement pour assurer le renforcement de capacités ou par l'intermédiaire d'opérateurs publics ou privés. Ceux-ci disposent d'une faïtière qu'est le Secrétariat permanent des ONG (SPONG).

1.2.4- Des partenaires techniques et financiers et des projets et programmes de développement

Au niveau du secteur de la gouvernance administrative et locale en général et particulièrement de la décentralisation, il existe le cadre de concertation des PTF-décentralisation qui regroupe l'ensemble des partenaires bilatéraux et multilatéraux qui accompagne le processus de la décentralisation. Ce cadre est un interlocuteur privilégié du ministère en charge de la décentralisation sur les questions du RC-AD. Tout comme les ONG et associations de développement, les projets et programmes, souvent financés par les PTF ci-dessus évoqués, apportent des appuis financiers substantiels en matière de RC-AD en assurant eux-mêmes la

maîtrise d'ouvrage ou en le faisant à travers d'autres opérateurs ou acteurs. Le financement des projets et programmes atteint les CT par plusieurs canaux notamment le financement direct, le financement à travers des ONG ou l'Etat, l'exécution directe des activités etc.

1.2.5- Des collectivités territoriales

Les collectivités territoriales constituent des acteurs de premier plan en matière de RC. Bénéficiaires de la plupart des interventions en matière de RC, les CT initient, financent et organisent des activités de RC au profit de leurs personnels, des élus et bien d'autres acteurs. Elles sont appelées à disposer de plan de formation financé par leur budget, par les partenaires au développement ou dans le cadre de la coopération décentralisation. Elles se retrouvent au sein de leurs structures faitières que sont l'AMBF pour les communes et l'ARBF pour les régions.

1.2.6. Les organes de coordination

Dans le cadre du pilotage de la mise en œuvre de la stratégie, deux organes spécifiques ont été créés :

➤ Le comité pédagogique

Le comité pédagogique mis en place par arrêté conjoint n°2013-083/MFPTSS/MATD du 30 décembre 2013, est chargé de :

- la validation des offres de formation ;
- la validation des programmes de formation ;
- la validation des outils de formation ;
- l'accréditation des formateurs et des opérateurs ;
- l'évaluation des prestations de formateurs et des opérateurs ;
- la validation des outils élaborés pour l'accompagnement des acteurs de la décentralisation ;
- la validation des approches et programmes pour l'accompagnement des acteurs de la décentralisation ;
- la veille au bon fonctionnement des activités d'accompagnement ;
- l'examen et l'avis sur toutes les questions techniques et pédagogiques à lui soumises par l'autorité de tutelle ;

Il est présidé par le Directeur général de l'ENAM.

➤ le comité de pilotage

Adopté par le décret n°2013-614/PRES/PM/MATD/MEF/MFPTSS du 23 juillet 2013, le comité de pilotage est chargé de :

- fixer les orientations pour la mise en œuvre de la stratégie ;
- examiner et valider les rapports d'évaluation de la stratégie ;
- examiner et adopter le plan d'actions opérationnel ;
- examiner et adopter le programme d'activités annuels d'activités ;
- examiner et adopter les rapports de suivi produits par le comité pédagogique ;
- formuler des recommandations aux acteurs de la mise en œuvre de la stratégie et au comité pédagogique ;
- évaluer la mise en œuvre des recommandations du comité pédagogique ;
- assurer la mobilisation de la contrepartie nationale pour le financement de la stratégie ;
- organiser la concertation avec les PTF sur le financement de la stratégie ;
- veiller à l'harmonisation des interventions relatives au renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation ;
- examiner et donner son avis sur toutes questions en matière de renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation à lui soumise par l'autorité de tutelle ;
- veiller à la mise en œuvre des recommandations spécifiques issues des revues de la stratégie de croissance accélérée et de développement durable et des sessions de la CONAD.

Il est présidé par le ministre en charge de la décentralisation.

Ce cadre organisationnel a le mérite de définir un potentiel en matière d'organisation mais force est de constater que ces organisations et institutions ne sont pas suffisamment organisées pour créer une synergie et complémentarité fonctionnelles permettant l'efficacité dans les actions de RC au profit des acteurs de la décentralisation. Aussi, une meilleure organisation permettrait d'harmoniser les méthodes et outils pour plus de cohérence.

Au niveau des écoles de formation, malgré l'existence de l'IRA de l'Est sensé fédérer les interventions en matière de formation initiale des personnels des CT, plusieurs autres interventions de nature se font en dehors de ce cadre.

I.3. Le cadre juridique

I.3.1. Au niveau sous-régional

Au niveau sous régional (espace UEMOA), le cadre juridique est marqué par l'Acte Additionnel n°02/CCEG/UEMOA/2011 du 30 mai 2011 de la Conférence des Chefs d'État et de Gouvernement créant le Conseil des Collectivités Territoriales, organe consultatif de l'Union. La feuille de route de cet organe définit huit (8) programmes intégrateurs visant à promouvoir une approche territoriale du développement dont le « Programme de renforcement de capacités » avec l'appui technique et financier des partenaires au développement (Union européenne, Coopération française, Coopération Suisse, Fonds d'Équipement des Nations Unies, Global Local Forum, Coopération allemande, Grand-Duché de Luxembourg,...). Aussi, le CCT-UEMOA dans sa déclaration du 29 novembre 2017 a réaffirmé sa disposition à contribuer au renforcement des capacités matérielles, techniques et financières des acteurs en particulier des collectivités territoriales et de leurs structures faîtières.

I.3.2. Au niveau national

Le cadre juridique du renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation au niveau national est constitué de différents textes législatifs et règlementaires :

- La loi n°055/AN du 21 décembre 2004 portant Code général des collectivités territoriales et ensemble ses modificatifs :

Le CGCT oriente et organise la décentralisation au Burkina Faso. Conformément à l'article 49 du CGCT, l'Etat exerce son devoir d'assistance aux collectivités territoriales entre autres par des appuis techniques qui comprennent le renforcement des capacités des différents acteurs de la décentralisation. Aussi, il encadre les transferts de compétences et les ressources de l'Etat aux CT. La mise en œuvre de la SNRC-AD portera sur

l'amélioration des capacités des acteurs dans l'exercice des compétences par les CT.

- *le décret n°2019-0139/PRES/PM/SGGCM du 18 février 2019 portant attributions des membres du Gouvernement.* A travers ce décret, le Gouvernement reconnaît la nécessité d'organiser le renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation et confère au MATDC des attributions en matière de mise en œuvre, de suivi, de l'évaluation et de la mise à jour périodique de la stratégie nationale de renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation en collaboration avec les ministres compétents.
- *le décret N°2017-0703/PRES/PM/MATD/MINEFID/MFPTPS du 02 aout 2017 portant conditions d'organisation des examens professionnels et des concours de la fonction publique territoriale.* Ce décret permet aux CT d'organiser les conditions de recrutement et de progression/promotion des agents par examen et/ou concours professionnel. Aussi, il constitue un cadre réglementaire pour l'opérationnalisation de la SNRC-AD en ce qui concerne la formation professionnelle continue.
- *Le décret n°2018-0269/PRES/PM/MATD du 09 avril 2018 portant adoption des référentiels de la décentralisation.* Les référentiels de la décentralisation font du RC une question importante et le considère comme facteur de succès qui se situe au croisement des différentes composantes des axes de la Vision prospective de la décentralisation (VPD).

De ce cadre juridique, on retient l'existence de quelques textes législatifs et réglementaires évoquant la nécessité du RC-AD. Ces textes n'organisent pas institutionnellement ni le domaine, ni les acteurs pour une efficacité dans l'action étant donnés la complexité. Aussi, des dispositions et engagements existent au niveau sous régional mais souffrent d'un manque de cadre d'harmonisation et de critères de convergence.

I.4. L'analyse des ressources

I.4.1 Des ressources matérielles

Le ministère en charge de la décentralisation met en œuvre la majeure partie des activités de RC et assure la coordination des interventions de l'ensemble des acteurs. Les structures porteuses desdites activités disposent d'infrastructures (locaux/bâtiments, ...), d'équipements (matériels informatiques, mobilier de bureau et moyens roulants) concourant à la réalisation de ces activités. En effet, les moyens et matériels des structures du programme budgétaire décentralisation (DGCT, DGFPT, DG-FPDCT, SP/CONAD, les projets et programmes décentralisation) seront consacrés (en partie) à la mise en œuvre, au suivi, à l'évaluation et à la mise à jour périodique de la stratégie.

Outre le MATDC, les autres ministères, les ONG, les projets/programmes externes jouent un grand rôle dans le renforcement des capacités. Ils disposent à cet effet d'expertise et de moyens adéquats.

Aussi, les collectivités territoriales ont bénéficié d'équipements et d'infrastructures, grâce à l'appui technique et financier de l'Etat et/ ou des PTF, à même de leur permettre d'assurer ou d'accueillir les formations.

Au titre des écoles de formation, l'ENAM, chef de file des écoles de formation dans le cadre de la stratégie, dispose de deux (02) instituts régionaux à savoir celui des Hauts-Bassins et celui de l'Est, dédiés à la formation des personnels des CT.

En dehors de l'ENAM, il y a également d'autres écoles de formation telles que l'ENAREF, le CEMEAU, l'EFPTP, l'ENP, l'université Joseph KI-ZERBO, qui possèdent un dispositif de formation composé de salles de cours, d'outils d'ingénierie à savoir des modules de formation, du matériel pédagogique (ordinateurs, vidéoprojecteurs,...), du matériel roulant.

Par ailleurs, il y a une multitude de médias disposés à accompagner les différents acteurs dans les actions d'information/sensibilisation des citoyens sur les questions relatives à la décentralisation. On peut citer entre autres les radios locales/communautaires, les télévisions nationales et privées, les réseaux sociaux.

Nonobstant l'existence de certaines infrastructures et outils, un besoin de rénovation, d'équipements et d'adaptation et/ou de renforcement de certains supports de formation aux nouvelles technologies s'impose.

1.4.2. Des ressources humaines

Il existe des ressources humaines au niveau des ministères, des CT, des projets/programmes, des ONG, du secteur privé à même de contribuer au renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation.

Le MATDC à travers ses structures que sont la DGCT, le SP/CONAD, la DGFPT, la DGMEC, le FPDCT assurent le renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation.

La direction générale des collectivités territoriales (DGCT), dont le directeur général est le responsable du Programme « Décentralisation », assure la coordination de la mise en œuvre de la stratégie nationale de renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation. A cet effet, elle est chargée de mettre en œuvre, de suivre, d'évaluer et de mettre à jour de façon périodique ladite stratégie.

La DGFPT assure le suivi de la mise en œuvre de la stratégie nationale de formation des agents des CT, l'appui conseil aux CT en matière de gestion des ressources humaines.

La DGESS et le SP/CONAD contribuent au suivi-évaluation de la SRNC-AD.

Au regard des attributions de ces différentes structures, elles disposent d'un potentiel humain capable d'accompagner le processus.

Tableau 1 : Structure des effectifs du programme « Décentralisation »

Catégories (a)	Effectif initial 2018 (b)	Effectif final 2018 (c)	Écart (d)=(c)-(b)
P et assimilées	0	0	0
A et assimilées	185	242	57
B et assimilées	318	419	101
C et assimilées	303	375	72
D et assimilées	16	31	15
E et assimilées	05	6	1
TOTAL	827	1073	246

Source : DRH/MATDC.

La décentralisation étant transversale, des ministères à compétences transférées participent également au renforcement des capacités des acteurs.

Outre les ministères, les écoles de formation participent au renforcement des capacités. En termes d'exemple, l'ENAM dispose de modules homologués et de formateurs accrédités.

1.4.3. Des ressources financières

L'analyse du financement du domaine du renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation montre que des efforts financiers ont pu être consentis. Cependant, elle révèle une faible contribution de certains acteurs et une réelle difficulté à capitaliser les financements consacrés à ce domaine.

Sur la période 2013-2015, l'état des lieux du financement affecté au renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation s'est focalisé sur la situation d'exécution financière du PAOT 2013-2015. Ce bilan montre ce qui suit :

Tableau 2 : Situation d'exécution financière du PAOT 2013-2015 de la SNRC-AD 2012-2015

Source de financement	Prévisions	Réalisations	Taux de réalisation
Etat	3 332 637 893	637 000 000	19%
PTF	751 152 000	2 366 536 910	315%
A chercher	5 582 018 860		
TOTAL	9 665 808 753	3 003 536 910	31, 07

Le bilan fait ressortir que sur une prévision de 9 665 808 753 FCFA (dont un besoin de financement de 5 611 757 101 FCFA), les ressources mobilisées se chiffrent à 3 003 536 910 FCFA, soit un taux d'exécution de 31,07%. On note la faible contribution de l'Etat au financement de ce plan, soit 21,21% des réalisations contre 78,79% pour les PTF.

Aussi, le programme « Décentralisation », en charge de la coordination de la mise en œuvre de la SNRC-AD, a reçu au cours des années 2017, 2018 et 2019 les ressources suivantes :

Tableau 3 : Récapitulatif des crédits alloués au Programme « Décentralisation »

	Prévisions	Réalisations	Taux d'exécution
2017	-	23 129 690 976	
2018	22 602 301 000	18 107 798 784	80,11%
2019	24 162 131 000		

Il est à noter que les ressources financières affectées au programme décentralisation sont consacrées aux dépenses ordinaires (personnel, biens et services, transferts courants) ainsi qu'aux dépenses en capital (investissements, transferts en capital). C'est dire que la part exclusivement affectée au renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation n'est pas définie.

En outre, la mise en œuvre de la stratégie de renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation profite en premier lieu aux collectivités territoriales ; cependant leur partition à son financement n'est pas perceptible.

1.5. L'analyse des politiques et stratégies antérieures/résultats d'interventions dans le sous-secteur

La stratégie nationale de renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation 2012-2015 avec son plan d'actions 2013-2015 constitue la seule stratégie antérieure dans le domaine. Sa mise en œuvre a permis d'enregistrer des avancées majeures dans l'organisation et la réalisation des formations en matière de décentralisation. Toutefois, des insuffisances ont été enregistrées

1.5.1. Les acquis de la stratégie échue

Au titre des acquis enregistrés dans la mise en œuvre de la SNRC-AD, on peut citer notamment : (i) l'institutionnalisation de la formation initiale des agents des collectivités territoriales, (ii) l'adoption du plan d'actions opérationnel triennal 2013-2015, (iii) la mise en place effective des cadres de concertation, et (iv) l'élaboration de modules standardisés de formation dans la décentralisation.

1.5.1.1. De l'adoption du PAOT 2013-2015

L'opérationnalisation de la SNRC-AD devrait se faire à travers l'élaboration et l'adoption d'un plan d'actions de mise en œuvre. En avril 2014, le Gouvernement a effectivement adopté le plan d'actions opérationnel triennal 2013-2015 de mise en œuvre de la SNRC-AD. D'un coût total de 9 665 808 753 FCFA, ce plan devait être financé grâce à la contribution de l'Etat (3 332 637 893 FCFA, soit 34,48% du budget global) et les partenaires techniques et financiers (761 152 000 FCFA, soit 7,9% du budget global). Le besoin de financement était de 5 572 018 860 FCFA, soit 57,64% du montant total du plan d'actions. Ainsi, au terme de sa mise en œuvre, les ressources mobilisées se chiffrent à 4 250 936 398 FCFA, soit un taux d'exécution de 43,98% grâce à l'appui financier des PTF.

1.5.1.2. De l'institutionnalisation de la formation initiale des agents des collectivités territoriales

L'organisation et la mise en œuvre de la formation initiale des agents des collectivités territoriales se font à l'ENAM à travers l'IRA de l'Est.

Dans le domaine du renforcement des capacités, l'ENAM offre des formations initiales et continues. En ce qui concerne la formation initiale, les trois (03) filières suivantes sont offertes aux collectivités territoriales :

- la filière « Administration générale » qui forme les Secrétaires administratifs et les Adjoints administratifs;
- la filière « Finances locales » qui forme les assistants des services financiers et les adjoints des services financiers des collectivités territoriales ;
- la filière « Maîtrise d'ouvrage publique » qui forme les agents techniques des collectivités territoriales.

La formation des agents des CT dans les IRA de l'Est et des Hauts-Bassins a permis, à ce jour, de former 237 agents dans les domaines de l'administration générale, des finances locales et de la maîtrise d'ouvrage.

En matière de formation continue, l'ENAM contribue au perfectionnement des agents des CT, des élus locaux, des STD, des OSC et d'autres acteurs de la décentralisation à travers dix (10) offres de formations certifiantes.

Les thématiques développées concernent :

- la gestion des finances locales ;
- la maîtrise d'ouvrage publique ;
- la gestion de l'état civil ;
- la gestion des ressources humaines ;
- l'archivage ;
- le management du développement local appliqué ;
- le contrôle citoyen de l'action publique ;
- le management stratégique des CT ;
- la gestion du foncier urbain et rural des CT ;
- la gestion des CT dans un contexte de fragilité.

1.5.1.3. De la mise en place des cadres de concertation

Conformément aux orientations de la stratégie, il a été créé en juillet 2013, par décret², le comité de pilotage de la SNRC-AD. Ce comité, composé de vingt (20) membres et d'un (01) observateur, est l'organe chargé de l'orientation et du pilotage de la SNRC-AD. Les membres du comité de pilotage ont été nommés par arrêté³ le 09 octobre 2014.

Le comité pédagogique a été créé en décembre 2013 par arrêté⁴. Il se compose de vingt-cinq (25) membres désignés par arrêté⁵ le 20 octobre 2014. Il réunit, sous la présidence du ministère en charge de la fonction publique, les intervenants dans la décentralisation, les associations faitières des CT et les structures de formation.

² Décret n°2013-614/PRES/PM/MATD/MEF/MFPTSS du 23 juillet 2013 portant création, composition, attributions et fonctionnement du Comité de pilotage de la SNRC-AD.

³ Arrêté 2014-24/MATD/SG/DGESS du 9 octobre 2014 portant nomination des membres du Comité de pilotage de la SNRC-AD.

⁴ Arrêté conjoint n°2013-083/MFPTSS/MATD du 20 décembre 2013 portant création, composition, attributions et fonctionnement du Comité pédagogique de la SNRC-AD

⁵ Arrêté 2014-76/MFPTSS/SG du 20 octobre 2014 portant nomination des membres du Comité pédagogique de la SNRC-AD

Son rôle est de définir les questions techniques et pédagogiques, les dispositions relatives à l'harmonisation des interventions, les modalités de mise en œuvre des activités de formation et d'accompagnement des acteurs de la décentralisation.

En termes d'activités, on peut noter la tenue de la cérémonie d'installation du comité pédagogique en juin 2015 à laquelle ont participé les membres du comité de pilotage. A la suite de cette installation, deux (02) sessions de travail ont été organisées. La dernière, tenue en novembre 2015, a permis notamment de former les membres du comité en andragogie, de valider les critères d'accréditation des formateurs et d'homologation des modules de formation.

1.5.1.4. De l'élaboration de modules standardisés de formation

Dans le cadre de la formation initiale des agents des collectivités territoriales, l'ENAM a élaboré, avec l'implication des autres écoles et instituts de formation, près de quarante-sept (47) modules. Dans le domaine de la formation continue, on note aussi l'existence de modules de formation élaborés par les projets et programmes appuyant la décentralisation. Ces modules couvrent des thématiques très diversifiées en lien avec la décentralisation et le développement local.

Par ailleurs, les modules de formation utilisés par les enseignants ont été mis dans un format standard (sur CD et imprimés) pour être utilisés dans la formation initiale des agents des CT en MOP et dans les filières « administration générale » et « finances locales » à l'ENAM.

D'une manière générale, les fondements nécessaires à la formation initiale et continue des acteurs de la décentralisation sont en place. Toutefois, le défi reste le pilotage et la coordination effective de tout ce processus ainsi que l'engagement de tous les acteurs à accompagner le processus. Sur ces aspects, malheureusement, des insuffisances existent et pourraient anéantir les efforts consentis jusque-là, si des mesures conséquentes ne sont pas prises.

1.5.2. Les insuffisances/Problèmes persistants

Les insuffisances relevées se situent principalement à deux niveaux : (i) le contenu de la stratégie et (ii) la mise en œuvre de la stratégie

1.5.2.1. Les insuffisances liées au contenu de la stratégie

L'analyse du contenu de la stratégie a révélé des insuffisances se rapportant aux points ci-après : (i) la définition de la vision, des axes, des objectifs et des résultats, (ii) l'identification des acteurs et de leurs rôles, (iii) la mise en place du dispositif de financement de la stratégie, (iv) les modalités de participation de l'Etat, des collectivités territoriales et des autres acteurs, (v) la communication autour de la stratégie.

a) De la définition de la vision, des axes, des objectifs et des résultats

Aucune vision n'a été définie pour la stratégie. La définition d'une vision devrait permettre de présenter un état futur et désirable attendu de la mise en œuvre de la SNRC-AD. Elle devrait permettre de fédérer l'ensemble des acteurs autour d'un idéal commun.

Pour chacun des quatre (4) axes de la stratégie écoutée, il a été défini un objectif spécifique. Il a été noté qu'aucun résultat n'a été défini pour les objectifs spécifiques liés à chaque axe de la stratégie.

Au regard du contenu de l'axe 3 « Le renforcement des capacités par les voyages d'études et les échanges d'expériences », il n'était pas opportun d'en constituer un axe. Les voyages d'études et les échanges d'expériences sont des actions à réaliser dans le cadre de l'atteinte d'un objectif lié aux axes 1 et 2 identifiés dans la stratégie échue. Exemple : dans le cadre de la formation initiale (Axe 1), des échanges d'expériences ainsi que des voyages d'études (intérieur ou extérieur du pays) sont des modalités pouvant permettre aux apprenants de mieux maîtriser certaines thématiques.

La stratégie a également manqué de cadre logique. Cette insuffisance n'a pas permis aux acteurs de disposer d'informations sur la hiérarchie des objectifs définis par axes, les indicateurs objectivement vérifiables (IOV), les sources de vérification/mécanismes de suivi ainsi que les hypothèses à chaque niveau de la hiérarchie des objectifs. Une telle insuffisance est un sérieux handicap au bon suivi et évaluation de la stratégie.

b) De l'identification des acteurs et de leur rôle

Au niveau central, la structure devant assurer la coordination de la mise en œuvre de la stratégie a été définie : Il s'agit du ministère en charge de la

décentralisation. Toutefois, aucune précision n'a été faite quant à l'entité qui, au sein de ce ministère, devrait assurer cette coordination.

Au niveau déconcentré, la stratégie est restée imprécise sur la structure qui devait assurer la coordination de la stratégie. Elle a simplement précisé que "les structures régionales et locales de mise en œuvre de la stratégie sont placées sous la direction du représentant de l'État", sans préciser qui était ce représentant. Par ailleurs, il était prévu que la coordination de la dimension pédagogique soit couverte par les IRA, en concertation avec les structures et centres de formation au niveau local.

Enfin, dans la mise en œuvre de la stratégie, il a été constaté des hésitations quant à la définition claires des domaines d'intervention de la DGESS et du CNSE-D rattaché au SP/CONAD. Aussi, le CNSE-D qui devrait s'occuper du suivi et de l'évaluation n'a pratiquement pas participé à la mise en œuvre de la stratégie échue.

c) De la mise en place du dispositif de financement de la stratégie

Le renforcement des compétences des acteurs de ce sous-secteur de l'économie nationale devrait permettre un meilleur développement des activités économiques et partant, une dynamisation de l'économie locale pourvoyeuse d'impôts et de taxes pour les collectivités territoriales. Malheureusement, ce volet a été totalement ignoré dans la stratégie échue.

d) Des modalités de participation de l'Etat, des collectivités territoriales et des autres acteurs

La stratégie échue avait défini quatre (04) principales sources pour son financement. Il s'agit de l'appui financier de l'Etat, de la contribution financière des collectivités territoriales, de l'appui financier des PTF et de la participation des autres acteurs (ONG, fondations, associations, partenaires de la coopération décentralisée, etc.). Toutefois, les modalités pratiques de participation de ces contribuables n'ont pas été suffisamment développées et précisées dans la stratégie.

e) De la communication autour de la stratégie

L'absence de propositions relatives aux mesures à entreprendre pour assurer une bonne communication autour de la stratégie a été l'une des insuffisances majeures constatées. Cela était d'autant opportun que le

ministère ne disposait pas, au moment de l'élaboration de la stratégie, d'une stratégie de communication. La prise en compte de cette problématique devrait passer par la proposition d'un paquet d'actions/activités cohérentes et efficaces à entreprendre pour assurer une bonne diffusion/appropriation de la stratégie auprès des acteurs impliqués dans sa mise en œuvre. A ce titre, l'ENAM et le comité pédagogique devraient bénéficier d'appuis conséquents pour mieux faire connaître leurs attributions spécifiques.

1.5.2.2. Les insuffisances constatées dans la mise en œuvre de la stratégie

Les insuffisances constatées dans la mise en œuvre de la stratégie se résument principalement aux aspects ci-après :

- le non-respect des engagements pour les contributions tripartites à la mise en œuvre de la SNRC-AD. En effet, le scénario qui prévoyait une participation de l'Etat, des collectivités territoriales et des partenaires techniques et financiers au financement de la stratégie n'a pas été respecté. Le bilan de mise en œuvre de la SNRC-AD fait ressortir que seuls les PTF ont effectivement contribué au financement du PAOT 2013-2015 de la stratégie ;
- l'absence d'un mécanisme pérenne de financement de la formation des acteurs de la décentralisation. Cette insuffisance a impacté négativement la mise en œuvre des actions du PAOT 2013-2015. C'est ainsi que les charges de fonctionnement du comité de pilotage et du comité pédagogique, les frais liés à la formation initiale des agents des collectivités territoriales, la systématisation du recrutement et de la formation des agents des CT par les IRA (Est et Hauts-Bassins), l'intégration administrative des agents nouvellement formés dans les IRA restent encore problématiques, etc. ;
- l'insuffisance de communication autour de la SNRC-AD. Elle est la principale cause du manque d'appropriation de la stratégie et du plan d'actions par les acteurs de la décentralisation, les projets/programmes qui contribuent au financement de la formation, les partenaires bi et multilatéraux ;
- l'absence d'un cadre formel pour une planification annuelle concertée et le suivi de la mise en œuvre de la stratégie et du plan

d'actions. Aucun plan d'actions annuel n'a pu être élaboré après 2013 ;

- des insuffisances dans le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre de la SNRC-AD. En effet, les indicateurs de suivi élaborés par le CNSE-D n'ont intégré que faiblement les objectifs et les résultats du plan d'actions. Par ailleurs, le CNSE-D qui est la structure chargée du suivi-évaluation de la stratégie, n'était pas représenté dans toutes les treize (13) régions et souffrait d'insuffisance de ressources humaines, matérielles et logistiques ;
- la faible attractivité de la fonction publique territoriale : cette faiblesse s'expliquait notamment par les différences de traitement salarial et indemnitaire entre les agents de la fonction publique territoriale et ceux de la fonction publique d'Etat. On note également une gestion approximative des ressources humaines au niveau des collectivités territoriales. Cette gestion est notamment marquée par l'absence d'un plan de carrière, de formation et des critères objectifs d'évaluation des performances. Des dispositions sont en cours pour pallier ces insuffisances.
- la non-opérationnalisation de l'alphabétisation des élus locaux : aucune action n'a été entreprise pour opérationnaliser l'alphabétisation des élus locaux et des membres des bureaux des CVD ;
- la faible responsabilisation des représentants territoriaux de l'Etat dans la mise en œuvre de la SNRC-AD : au niveau déconcentré, les gouverneurs et les hauts commissaires n'ont pas été suffisamment responsabilisés dans la mise en œuvre de la stratégie et leur rôle est resté assez ambiguë ;
- l'instabilité institutionnelle et organisationnelle du ministère en charge de la décentralisation et de l'ENAM : les nombreux changements intervenus entre 2011 et 2016, conséquences des fusions, scissions, absorption du ministère en charge de la décentralisation, n'ont pas facilité l'exécution du PAOT 2013-2015. Les mêmes difficultés ont été constatées à l'ENAM qui, en plus de l'instabilité des directeurs généraux (2013 à 2017) a aussi connu des changements permanents d'autres acteurs.

Les insuffisances ci-dessus ont eu des conséquences négatives sur la formation des personnels des collectivités territoriales.

1.5.2.3 : La qualité du personnel des collectivités territoriales

Entre 2012 et 2016, les IRA de l'Est et des Hauts-Bassins ont permis de former 237 agents dans les domaines de l'administration générale, des finances locales et de la maîtrise d'ouvrage correspondant à une moyenne de 79 formés par filière. Ces chiffres sont confrontés à un besoin minimal d'un agent par filière et par collectivité territoriale soit un taux de 21,7% (79/364).

En outre, trois (03) filières sont ouvertes pour un besoin de huit (08) services essentiels pour les communes rurales soit 37,5%. Ces taux témoignent de l'insuffisance quantitative et qualitative des personnels des CT.

I.6. La synthèse des forces et des faiblesses

Des analyses ci-dessus, des forces et des faiblesses peuvent être identifiées.

Forces	Faiblesses
- Existence depuis 1995 (<i>année d'avènement des communes de plein exercice</i>) de nombreuses expériences de renforcement des capacités ; - Référentiels nationaux de décentralisation font du renforcement des capacités RC une prescription imposée à tous les acteurs ; - Existence de projets/programmes spécifiquement dédiés au RC ; - Affichage d'une volonté politique à travers l'adoption de la SNRC-AD 2012-2015 ; - Création de la fonction publique territoriale (FPT) ; - Existence de plusieurs acteurs en charge de l'organisation d'activités de RC ; - Existence d'écoles spécialisées dans la formation des acteurs de la décentralisation ; - Existence de plusieurs canaux et sources de financement du RC ; - Réaffirmation du volet RC dans les attributions du MATDC ; - Existence d'un CGCT qui consacre la maîtrise d'ouvrage public local par les CT et le devoir d'assistance de l'Etat aux CT ; - Existence de modules de formation homologués au sein de l'ENAM ; - Existence de formateurs accrédités par l'ENAM.	- Non prise en compte des besoins réels des CT en matière de renforcement des capacités - Faible capitalisation des expériences entre les CT elles-mêmes et entre les CT et l'Etat. - Insuffisance de personnel qualifié dans les CT ; - Faible coordination de la conduite des activités RC. - Utilisation de modules non homologués par certains acteurs - Insuffisance dans le suivi-évaluation des activités de la stratégie échue. - Chevauchements d'activités et de territoires d'implémentation de RC ; - Faible encadrement juridique des interventions des partenaires en matière de renforcement des capacités - Faible appropriation de la SNRC-AD par les acteurs ; - Non fonctionnalité des organes de pilotage de la SNRC-AD (COPIL et COPED) ; - Rôles des services techniques déconcentrés STD et des CCA non explicites à ce jour dans la chaîne RC ; - Cadre réglementaire de la stratégie nationale de RC des acteurs de la décentralisation non mise à jour ; - Faible coordination du financement du RC ; - Inexistence d'un dispositif ou mécanisme national opérationnel de financement du RC ; - Absence de critères formels dans le choix des prestataires intellectuels pour les formations.

I.7. La synthèse des opportunités et des menaces

Le tableau ci-dessous présente les opportunités et les menaces de la SNRC-AD.

Opportunités	Menaces
- Disponibilité de certains PTF à accompagner le RC ; - Existence d'un cadre de coordination des PTF décentralisation ; - considération du RC dans le cadre de la politique d'intégration inter CT menée par l'UEMOA ; - Existence du Réseau des centres et institutions publics de formation des acteurs de la décentralisation (RÉCIFAD) ; - Inscription du RC dans la plateforme programmatique du CCT/UEMOA.	- Persistance du climat d'insécurité ; - Persistance des remous sociaux ; - faible intérêt de certains PTF pour le renforcement des capacités ; - Non coordination des réformes RC dans l'espace UEMOA ; - Non adoption de critères de convergences en matière de gestion des politiques de RC ; - Faible engagement financier de l'Etat dans la mise en œuvre du RC.

I.8. Les grands défis à relever

Les principaux défis à relever pour accroître les chances de succès de la présente stratégie sont :

- susciter l'adhésion de tous les acteurs (l'Etat, les partenaires techniques et financiers et les autres acteurs) à la stratégie de renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation ;
- assurer une meilleure coordination de la mise en œuvre et du suivi de la stratégie
- permettre aux collectivités territoriales de disposer de ressources humaines de qualité et en nombre suffisante ;
- rendre fonctionnels les organes de pilotage de la SNRC-AD ;
- mobiliser les ressources financières conséquentes pour le financement de la SNRC-AD.

PARTIE II : LES ELEMENTS DE LA STRATEGIE

II.1. Les fondements

La SNRC-AD tire son fondement de l'ensemble des cadres d'orientation stratégique de développement socio-économique nationaux et sectoriels du Burkina Faso dans le domaine de la gouvernance locale. On retiendra principalement l'étude nationale prospective « Burkina 2025 », le schéma national d'aménagement et de développement durable du territoire (SNADDT), le Plan National de Développement Economique et Social (PNDES), la Politique sectorielle Gouvernance Administrative et Locale (PS-GAL) et les Référentiels de la Décentralisation.

➤ L'Etude Nationale Prospective « Burkina 2025 »

Le futur voulu pour le Burkina Faso se formule ainsi : « le Burkina Faso, une nation solidaire, de progrès et de justice, qui consolide son respect sur la scène internationale ». Cette vision prône, entre autres, un développement équilibré et harmonieux du territoire, l'émergence d'une société de savoir, la promotion de la bonne gouvernance locale.

Pour donc assurer le progrès souhaité, notre pays devra relever le défi du développement de son capital humain à travers la formation. Ce capital humain prend en compte les acteurs de la décentralisation, acteurs chargés de la conduite du processus du développement local.

➤ Le Schéma National d'Aménagement et de Développement Durable du Territoire (SNADDT)

Il vise à assurer, sur le long terme, la cohérence du développement territorial, dans l'unité de la nation. La mise en œuvre d'une politique d'aménagement du territoire doit s'inscrire, entre autres, dans la perspective de la décentralisation à travers la promotion d'une meilleure gouvernance foncière dont l'opérationnalisation permettra de ramener la pression sur la terre à un niveau normal. Et pour cela, il faut une dynamisation plus grande des actions et des moyens tant sur les plans humain, matériel que financier. En outre, la réussite de la décentralisation doit être accompagnée d'une déconcentration des services de l'Etat marquée par un partage clair des responsabilités en matière de construction et de développement du territoire national. Pour l'atteinte des

objectifs du SNADDT, les capacités des acteurs en charge des thématiques évoquées devront être renforcées pour plus d'efficacité.

➤ **Le Plan National de Développement Economique et Social**

L'axe 1 du PNDES intitulé « ***réformer les institutions et moderniser l'administration*** » est mis en œuvre à travers la poursuite de plusieurs objectifs. En effet, son **objectif stratégique 1.3** porte sur le renforcement de la décentralisation et la promotion de la bonne gouvernance locale. Aussi, l'amélioration de l'efficacité de la décentralisation et de la gouvernance locale (**effet attendu 1.3.1 du PNDES**) passe par un renforcement structuré des capacités des acteurs de la décentralisation.

➤ **La Politique Sectorielle « Gouvernance Administrative et Locale (PS-GAL)**

La PS-GAL, principal référentiel sectoriel en matière de gouvernance locale, ambitionne « promouvoir la bonne gouvernance administrative et renforcer la décentralisation au Burkina Faso ». L'objectif global de cette politique ne pourrait être atteint si les principaux acteurs qui animent la décentralisation tant au niveau central que local ne disposent pas de compétences et de capacités techniques et institutionnelles pour remplir leurs missions.

➤ **Les référentiels de la décentralisation**

Les référentiels de la décentralisation constituent un socle majeur pour la SNRC-AD. Ils comprennent trois documents majeurs à savoir :

- une Vision Prospective de la Décentralisation (VPD) qui présente le profil souhaité de la décentralisation à l'horizon 2040 ;
- une Politique Nationale de Décentralisation (PND) qui est une traduction dans les court, moyen et long termes de la réalisation de la vision prospective de la décentralisation ;
- une Stratégie Décennale de la Décentralisation (SDD) qui présente la démarche de mise en œuvre et d'opérationnalisation de la politique nationale sur une période de 10 ans.

Ces référentiels constituent désormais le cadre fédérateur de toutes les interventions dans le domaine de la décentralisation. La SNRC-AD, se fonde sur la SDD qui vise à permettre aux communes et aux régions de

disposer de capacités financières, humaines et techniques suffisantes pour impulser le développement économique local inclusif et de fournir des services de base accessibles aux populations.

II.2. La vision

La vision de la SNRC AD s'intitule comme suit : « **À l'horizon 2023, les collectivités territoriales disposent de capacités techniques et de ressources humaines nécessaires au pilotage et à la gestion efficace du développement au niveau local** ».

A travers cette vision, la stratégie ambitionne de parvenir à une inversion des tendances dans la qualité et la quantité de l'offre des services des collectivités à l'endroit des populations à la base. Cela passe par des acteurs compétents ayant reçus les formations adéquates ainsi que les outils nécessaires à la gestion des affaires des collectivités.

II.3. Les principes directeurs

L'atteinte des objectifs de la présente stratégie nécessite que l'ensemble des intervenants observent les principes ci-après :

- **l'inclusivité et la proximité** : les actions de formation, d'information et de sensibilisation doivent concerner tous les acteurs impliqués dans la mise en œuvre de la décentralisation. Il s'agit notamment des acteurs étatiques, des acteurs des collectivités territoriales, des acteurs non étatiques, des partenaires techniques et financiers, des intervenants du public et du privé. Ces actions doivent se mener à l'échelon le plus près des bénéficiaires ;
- **l'efficacité et l'efficience** : dans le cadre de la mise en œuvre de la présente stratégie, les acteurs concernés doivent mutualiser les ressources nécessaires afin d'assurer une formation efficace des acteurs de la décentralisation. Ainsi, ce document de planification stratégique, doit répondre aux exigences d'efficacité et d'efficience dans un contexte de rareté des ressources financières.
- **la qualité de la formation**: Le contrôle de la qualité des formateurs et du contenu des formations doit être au cœur des préoccupations des structures chargées de la coordination de la mise en œuvre de la SNRC-AD. Ce contrôle doit se faire à travers, d'une part, la certification des modules de formation validés par les organes

habilités à cet effet et, d'autre part, par l'homologation des structures/institutions et formateurs disposant d'un profil adéquat pour contribuer aux actions de formation. Aussi, les interventions doivent s'inscrire dans le respect des orientations nationales pour créer l'harmonisation et la cohérence nécessaires.

- **l'équité-genre** : la SNRC-AD veillera à réduire les disparités régionales en matière de renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation. Les ressources destinées à ces actions doivent être allouées de manière équitable aux différentes localités et prendre en compte le genre ;
- **la subsidiarité** : dans la mise en œuvre des actions de formation, d'information et de sensibilisation, il doit être fait recours prioritairement aux compétences régionales et/ou locales dès lors qu'elles existent et peuvent rendre les services de façon optimale. La tutelle veillera à créer les conditions nécessaires à l'émergence d'acteurs capables d'assurer ces missions aux niveaux régional et local ;
- **la mutualisation** : plusieurs collectivités territoriales appartenant à une même aire géographique peuvent organiser des formations conjointes portant sur les mêmes thèmes. Cette option leur permet de mutualiser les moyens financiers et de réaliser ainsi des économies.

II.4. Les orientations stratégiques

II.4.1. L'objectif global

Pour contribuer à l'atteinte de la finalité de la SDD, la SNRC-AD se fixe comme objectif global de **renforcer durablement les capacités de tous les acteurs de la décentralisation pour créer les conditions nécessaires à la fourniture de services de qualité aux populations locales et contribuer ainsi à l'amélioration de leurs conditions de vie.**

L'impact attendu de la mise en œuvre de cette stratégie est le suivant : **amélioration de la qualité des prestations des CT.** Il s'agit des prestations en termes de délivrance des services publics locaux mais aussi en termes de gouvernance et de gestion des affaires locales.

L'indicateur retenu est : le niveau de satisfaction des bénéficiaires par rapport à la qualité des services des CT.

II.4.2 : Les axes stratégiques, objectifs stratégiques et effets attendus

II.4.2.1. Axe.1 : Formation initiale des agents des collectivités territoriales et alphabétisation des acteurs de la décentralisation

L'objectif stratégique poursuivi à travers cet axe est de doter les collectivités territoriales en ressources humaines de qualité. Un (01) effet est attendu de la mise en œuvre de cet axe.

Effet attendu 1.1: Les collectivités territoriales disposent de personnels bien formés et des acteurs alphabétisés

La formation des acteurs de la décentralisation est un levier important pour le développement des ressources humaines au sein des collectivités territoriales. Ce résultat est une base essentielle pour apprécier la qualité de la formation dispensée au profit des fonctionnaires des CT. Il est conditionné par l'existence d'une offre de formation initiale de qualité, mise à jour par l'ENAM sous l'impulsion du ministère en charge de la décentralisation.

Aussi, l'alphabétisation des acteurs permettra d'accroître le niveau de leur participation à la gestion des affaires locales.

II.4.2.2. Axe 2 : Formation continue et renforcement de la gouvernance locale

L'axe « Formation continue et renforcement de la gouvernance locale » concerne aussi bien l'administration publique (centrale et locale) que les acteurs non étatiques. L'objectif stratégique est de renforcer les compétences des acteurs étatiques et non étatiques en lien avec l'exercice de leurs attributions respectives. Deux (02) effets sont visés.

✓ Effet attendu 2.1 : Les acteurs locaux de la décentralisation exercent efficacement leurs rôles et attributions

Les différents acteurs de la décentralisation (CT, représentants de l'Etat, acteurs non étatiques), dans une synergie d'actions, œuvrent pour un développement harmonieux des CT. Cela ne saurait s'obtenir sans un respect strict des différentes orientations édictées par l'Etat et des textes législatifs et réglementaires en matière de gestion des affaires locales.

Au niveau des conseils de collectivités territoriales, les élus locaux sont chargés de la gestion des affaires locales. Ce travail ne peut se faire de

manière efficace que si les conseillers s'approprient leurs rôles et attributions.

En ce qui concerne les membres des CVD, des CFV et des CCFV, ils sont des acteurs incontournables dans la mise en œuvre et la réussite de tout projet de développement local et participent à la gestion du foncier. A ce titre, il est nécessaire de renforcer leurs capacités afin qu'ils jouent pleinement leur rôle.

En outre, le personnel des collectivités territoriales ne bénéficie pas toujours d'une formation continue leur permettant de s'adapter aux changements qui interviennent dans la gestion des affaires publiques. Il est donc nécessaire de les outiller afin de relever les défis nouveaux de la décentralisation.

✓ **Effet attendu 2.2 : Les structures chargées de la coordination et de l'accompagnement des collectivités territoriales exercent efficacement leurs rôles et attributions**

Le ministère en charge de la décentralisation est chargé de la mise en œuvre de la politique du gouvernement en matière de décentralisation. Pour ce faire, il doit jouer pleinement et avec efficacité son rôle de coordination des actions de tous les intervenants dans la mise en œuvre de la décentralisation. Il doit apporter un appui technique, un appui-conseil et un accompagnement de qualité à tous les acteurs impliqués dans le processus de décentralisation en général, et aux collectivités territoriales en particulier. Il est accompagné dans cette mission par le Ministère en charge des finances et du développement qui assure la tutelle financière des collectivités territoriales. Pour y arriver, les compétences des agents des deux ministères y compris les représentants habilités de l'Etat (chef de circonscription administrative) doivent être renforcées en lien avec les défis actuels et futurs de la décentralisation.

Aussi, la contribution des STD au renforcement des capacités pour une qualité des prestations des administrations des collectivités territoriales suppose-t-elle que leurs agents soient suffisamment outillés.

Les Organisations de la Société Civile (OSC) jouent notamment un rôle de veille dans la mise en œuvre des politiques publiques. Elles sont des partenaires importants de développement aux côtés des collectivités territoriales. Au même titre, les hommes/femmes de médias contribuent efficacement à la sensibilisation et à l'interpellation de la population. De ce

fait, la bonne mise en œuvre des plans de développement va dépendre du niveau d'implication et de contribution de ces acteurs qui ont en charge l'animation de ces organisations. Dès lors, il est important de renforcer les compétences de ces acteurs afin d'apporter une plus-value à leurs contributions.

II.4.2.3. Axe 3 : Coordination et pilotage des actions de la stratégie

L'objectif stratégique de cet axe est d'assurer un meilleur pilotage de la SNRC-AD.

Un (01) effet stratégique est à atteindre :

Effet attendu.3. 1 : La mise en œuvre des actions est bien coordonnée et le suivi-évaluation est assuré

Il sera mis en œuvre une stratégie efficace de communication autour des actions de la SNRC- AD pour assurer une bonne visibilité desdites actions. Cela se traduira d'une part par l'édition et la diffusion de la SNRC-AD et d'autre part par des couvertures médiatiques des actions.

Concernant le financement de la SNRC-AD, un mécanisme pérenne sera mis en place à travers l'identification d'un circuit/canal de financement qui inclut l'Etat, les PTF, les CT et leurs faitières et les OSC. En effet, le FPDCT à travers l'opérationnalisation du guichet d'appui technique a pour but de créer un mécanisme de financement de diverses actions permettant d'une part un renforcement progressif des capacités des CT en matière de gestion (administrative, technique et financière) et d'autre part, une amélioration de leurs ressources financières et de la qualité de la dépense publique.

L'atteinte de ce résultat nécessite que le budget de l'Etat consacre une enveloppe suffisante à la mise en œuvre des activités de la SNRC-AD.

Pour la coordination et le suivi-évaluation, il sera mis en place le cadre organisationnel en cohérence avec les cadres déjà existants.

La réalisation de ce résultat passe également par le renforcement des compétences et la mise à disposition des ressources financières suffisantes au profit des organes chargés de la coordination et du suivi évaluation.

PARTIE III : LES DISPOSITIONS DE MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI EVALUATION

III.1. Les dispositions de mise en œuvre

III.1.1. Les instruments de mise en œuvre

La SNRC-AD est opérationnalisée à travers un plan d'actions triennal glissant. Outil de planification des actions de renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation, le plan d'actions triennal doit être assorti d'un cadre logique, d'un chronogramme détaillé et d'un budget de mise en œuvre. Son élaboration doit prendre en compte les principaux acteurs impliqués dans l'exécution de la stratégie et doit tenir compte du genre.

Le plan d'actions fait l'objet d'un bilan annuel de mise en œuvre et est actualisé chaque année au mois de novembre pour disposer d'un plan de travail annuel et d'un budget (PTAB). L'élaboration de ce plan ainsi que la détermination du budget doivent concerner l'ensemble des acteurs impliqués dans sa mise en œuvre.

III.1.2. Les acteurs de mise en œuvre

La mise en œuvre de la SNRC-AD incombe principalement au ministère en charge de la décentralisation qui en assure également le pilotage. Toutefois, dans la dynamique d'une démarche concertée, il est important que ce ministère associe les autres acteurs étatiques (autres ministères et institutions...), les collectivités territoriales, leurs structures faitières, les institutions de formation (publiques et privées) et les acteurs non étatiques (les ONG, les associations, les PTF, etc.) dont la contribution est essentielle.

III.1.2.1. Les structures de mise en œuvre de la SNRC-AD au niveau national

Sous l'impulsion du ministère en charge de la décentralisation, la mise en œuvre de la SNRC-AD se fait avec la participation des structures suivantes : les ministères sectoriels à compétences transférées, l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) en collaboration avec les autres écoles de formation au regard de leurs spécificités, les organisations

faïtières des collectivités territoriales, les partenaires techniques et financiers (PTF) et les organisations de la société civile (OSC).

a) Le ministère en charge de la décentralisation

Le ministère en charge de la décentralisation, au regard de ses attributions et son organisation, est chargé de la mise en œuvre de la majeure partie des activités de formation et d'appui conseil au profit des conseils des CT.

Il est aussi chargé de la coordination et du pilotage de la SNRC-AD.

Conformément au dispositif et principes du budget programme, la direction générale des collectivités territoriales (DGCT) assure la responsabilité de « responsable du programme Décentralisation ».

À ce titre, le Directeur général des collectivités territoriales se chargera d'impulser la mise en œuvre de la stratégie avec l'appui des structures membres du programme notamment la Direction générale de la fonction publique territoriale (DGFPT) et le Secrétariat permanent de la conférence nationale de la décentralisation (SP/CONAD). En outre, il est chargé de mobiliser les acteurs externes au MATDC pour la mise en œuvre de la SNRC-AD. Aussi doit-il prendre les dispositions nécessaires pour:

- veiller à une implication effective de toutes les parties prenantes à la mise en œuvre de la SNRC-AD;
- créer les conditions pour la synergie dans les interventions des acteurs en matière de renforcement des capacités et de financement de la formation des acteurs de la décentralisation, ainsi que l'harmonisation des appuis ;
- prendre les mesures nécessaires au bon fonctionnement du dispositif de coordination aux niveaux central et déconcentré, et entre les différents niveaux.

Les autres structures du ministère en charge de la décentralisation (directions, inspections, etc.), chacune dans son domaine d'intervention, contribuent à la mise en œuvre de la stratégie en apportant les appuis techniques ainsi que les conseils nécessaires aux collectivités territoriales.

Le ministère en charge de la décentralisation est accompagné dans la mise en œuvre de la SNRC-AD par les autres ministères, notamment ceux à compétences transférées. Ils contribuent techniquement et financièrement

à l'élaboration et à la mise en œuvre des outils de formation, d'information, de sensibilisation, d'alphabétisation et d'appui-accompagnement.

b) Les autres ministères

Les ministères à compétences transférées mettent en œuvre la stratégie à travers la contribution au renforcement des capacités des acteurs dans l'appropriation et l'exercice des compétences transférées.

c) L'Ecole Nationale d'Administration et de la Magistrature (ENAM)

L'ENAM, à travers sa Direction de la Formation du Personnel des Collectivités Territoriales (DFCT), est le chef de file des structures de formation. A ce titre, l'ENAM :

- a la charge de la préparation et de la mise en œuvre de la formation initiale des agents des CT ;
- organise de concert avec les autres écoles et instituts de formation, l'élaboration et la relecture des offres et curricula de formation initiale des agents des CT ;
- assure le suivi de la mise en œuvre de la formation initiale et continue des acteurs de la décentralisation ;
- initie et organise la tenue des sessions de concertation entre les écoles de formation intervenant dans la décentralisation suivant les domaines de compétences ;
- prend les dispositions nécessaires à une implication effective de toutes les structures de formation présentes au plan national et local, qu'elles soient étatiques ou non étatiques ;
- assure l'animation des activités du comité pédagogique de la SNRC-AD;
- conçoit et met en œuvre des formations continues au profit des administrations des CT ;
- apporte une assistance aux intervenants dans le cadre de l'opérationnalisation des activités de formation et renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation dans les CT ;
- collabore avec l'AMBF et l'ARBF dans le processus de sélection et de recrutement des agents à former.

En ce qui concerne la mise en œuvre de la formation continue des acteurs de la décentralisation, l'ENAM assure la coordination de la concertation

pour l'élaboration des démarches appropriées. Il s'agit entre autres du développement des outils, de la structuration des supports de formation et des contenus, du suivi et de l'évaluation de la qualité des prestataires.

L'ENAM n'est pas opératrice pour toutes les formations continues à dérouler au profit des acteurs de la décentralisation, mais elle s'appuiera sur les expériences des différents prestataires (ONG, bureaux d'études, associations, ministères et institutions ...) et ses directions techniques pour accompagner une mise en œuvre contrôlée de la formation des acteurs de la décentralisation à l'échelle nationale.

La bonne exécution de cette mission passe notamment par la dotation de la DFCT en moyens humains, matériels et financiers nécessaires au bon exercice de ses attributions.

d) Les organisations faîtières des collectivités territoriales

Les organisations faîtières des collectivités territoriales, notamment l'AMBF et l'ARBF, sont également des partenaires importants du ministère en charge de la décentralisation dans la mise en œuvre de la stratégie. Ainsi, l'AMBF et l'ARBF :

- assurent des fonctions relais entre le ministère en charge de la décentralisation et les collectivités territoriales pour l'identification et la formulation des défis de la formation au niveau des CT ;
- sensibilisent les CT pour l'élaboration de leurs plans de formation ;
- accompagnent les CT dans l'identification des besoins spécifiques de formation des agents, ainsi que des acteurs de la décentralisation ;
- collaborent avec les structures nationales chargées du recrutement pour la sélection des candidats aux formations destinées à renforcer les administrations locales ;
- collaborent avec les structures de formation à la détermination et finalisation des contenus des formations destinées aux acteurs de la décentralisation ;
- servent de plates-formes d'observation et d'échanges sur l'évolution de l'environnement de gestion des CT ;

- recherchent des appuis techniques et financiers pour assurer l'accompagnement nécessaire aux CT ;
- participent aux cadres de concertation institués pour la coordination de la mise en œuvre de la SNRC-AD;
- accompagnent le suivi et l'évaluation des actions de renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation.

e) Les partenaires techniques et financiers (PTF)

La contribution des partenaires techniques et financiers (PTF) est essentielle à une bonne opérationnalisation de la SNRC-AD. A travers les projets et programmes qu'ils mettent en œuvre en appui aux actions du Gouvernement, les PTF :

- accompagnent le Gouvernement dans la mise en œuvre de la SNRC-AD;
- contribuent au financement des activités de mise en œuvre de la SNRC-AD;
- apportent des conseils aux CT et aux structures intervenant dans le renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation sur la base de leurs expériences ;
- mettent à disposition l'assistance nécessaire pour faciliter la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de la SNRC-AD.

Les appuis des PTF prennent plusieurs formes : appuis directs, conventions, contrats de financement, etc.

Il reste entendu que toutes ces actions doivent s'inscrire dans une dynamique d'harmonisation et de synergie souhaitée par la SNRC-AD et devraient se faire sous l'impulsion de l'Etat.

f) Les organisations de la société civile (OSC)

Les organisations de la société civile contribuent à la mise en œuvre de la SNRC-AD à travers des actions de sensibilisation, d'information et de plaidoyer. Selon le principe de subsidiarité, l'Etat, les collectivités territoriales, les structures partenaires, ..., pourraient par accords convenir avec les OSC des conditions d'intervention pour la mise en œuvre de certaines actions de sensibilisation ou d'information contenues dans la présente stratégie.

III.1.2.2. Les structures de mise en œuvre de la stratégie au niveau déconcentré

Au niveau déconcentré, la mise en œuvre de la SNRC-AD sera organisée au niveau régional avec la participation des acteurs concernés.

a) La région

La région (circonscription administrative) est le niveau optimal de coordination de la mise en œuvre de la SNRC-AD à l'échelon déconcentré. Dans chaque région, c'est le gouverneur qui est chargé de cette coordination. Il veille à une participation effective de tous les intervenants. Dans cette mission, il est appuyé techniquement par les écoles et centres de formation organisés autour des Instituts régionaux d'administration (IRA)⁶ pour les aspects pédagogiques. C'est à lui que revient la mission d'organiser la concertation des acteurs pour faciliter l'harmonisation de la mise en œuvre de la stratégie à l'échelle régionale.

Au sein des cadres de concertations déjà en place au niveau régional et impliquant les CT et leur structure faitière, le gouverneur :

- assure la mise en cohérence des thèmes, sujets, ou autre objet de formation entre les CT et les structures de financement de la formation des acteurs de la décentralisation ;
- veille à l'organisation d'une concertation préalable entre les CT d'une même région et leur structure faitière (ARBF) sur les possibilités de mutualisation des moyens autour des besoins de formation communs ;
- reçoit copie du compte rendu de toutes les activités de renforcement de capacités qui se déroulent sur son territoire (formation, information, sensibilisation et alphabétisation).

⁶ S'il existe un IRA

b) Les collectivités territoriales

Les collectivités territoriales (CT) élaborent et mettent en œuvre des plans de formation pour le compte de leurs agents en prenant en compte les autres acteurs de la décentralisation.

Les actions de formation et de renforcement des capacités concernent directement les CT. A ce titre, elles :

- planifient annuellement, dans le cadre des plans de formation, les activités relatives au renforcement des capacités des élus et de leurs agents ;
- organisent la mise en position de stage / formation des agents identifiés ;
- budgétisent les ressources financières pour participer au financement de la formation initiale et continue dans le cadre de la SNRC-AD;
- évaluent et notent les agents formés ;
- participent au suivi et à l'évaluation de la SNRC-AD et de ses plans d'actions à travers la production d'informations, de rapports de suivi et d'évaluation, transmis au Gouverneur.

c) Les partenaires techniques et financiers

Au niveau régional, les partenaires techniques et financiers contribuent à la mise en œuvre de la stratégie à travers les projets et programmes qu'ils exécutent aux différents niveaux territoriaux et/ou les appuis financiers qu'ils apportent aux autres structures intervenant dans le renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation.

d) Les organisations de la société civile

Les organisations de la société civile intervenant aux différents niveaux territoriaux contribuent par des actions de sensibilisation, d'information et de plaidoyer à la mise en œuvre de la stratégie au niveau déconcentré.

III.1.3. Le cadre organisationnel

La mise en œuvre de la SNRC-AD est assurée sous l'impulsion du ministère en charge de la décentralisation, par trois organes : le comité de pilotage (COPIL), le Comité Pédagogique (COPED) et le comité de suivi-évaluation de la SNRC-AD (CSE-SNRC-AD).

III.1.3.1. Le comité de pilotage

Le comité de pilotage est l'organe chargé de l'orientation et du pilotage de la SNRC-AD. Il est placé sous la direction du ministère en charge de la décentralisation et réunit, outre les ministères impliqués dans la mise en œuvre de la SNRC-AD, les organisations faitières des collectivités territoriales, les OSC et un représentant des partenaires techniques et financiers (chef de file des PTF Décentralisation). Il examine et adopte également les rapports de suivi périodiques, les rapports d'évaluation annuels, à mi-parcours et final élaborés par le comité de suivi-évaluation de la stratégie. Il est aussi chargé, au regard du rythme d'exécution des plans d'actions annuels, de formuler des recommandations aux structures membres pour la prise de mesures nécessaires à une bonne exécution des actions dont la mise en œuvre leur incombe.

III.1.3.2. Le comité pédagogique

Le comité pédagogique définit les questions techniques et pédagogiques, les dispositions relatives à l'harmonisation des interventions, les modalités de mise en œuvre des activités de formation et d'accompagnement des acteurs de la décentralisation. Il est présidé par le ministère en charge de la fonction publique et réunit les ministères intervenant dans la décentralisation, les associations faitières des CT, les structures de formation et les PTF.

Conformément à ses attributions, le comité pédagogique assure la certification des formateurs et l'homologation de tous les modules de formation destinés à la formation des acteurs de la décentralisation. En outre, il incombe au comité pédagogique de veiller au respect des principes généraux de l'andragogie lors des formations adressées aux acteurs de la décentralisation pour assurer la qualité de la formation.

Il est impératif, pour rester dans les orientations de la SNRC-AD, que l'ensemble des modules de formation élaborés pour la formation des acteurs de la décentralisation soient validés par le comité pédagogique.

III.1.3.3. Le comité de suivi-évaluation

Le Comité de suivi est l'organe chargé du suivi et de l'évaluation de la SNRC-AD. Il organise : la collecte des informations auprès des structures impliquées dans la mise en œuvre de la stratégie aussi bien au niveau

central qu'au niveau déconcentré et décentralisé. Un arrêté devra préciser sa composition, ses attributions et son fonctionnement. En tout état de cause, ce comité travaillera en étroite collaboration avec le responsable du programme budgétaire « décentralisation ».

Les fonctionnements du COPIL, du COPED et du CSE/SNRC-AD seront régis par des arrêtés ministériels.

III.2. Le suivi et l'évaluation

III.2.1. Le mécanisme de suivi et d'évaluation

Le suivi-évaluation de la SNRC-AD et de son plan d'actions sera assuré par un comité de suivi-évaluation dont le secrétariat est assuré par la DGESS du ministère en charge de la décentralisation. Le comité devra travailler en étroite collaboration avec le **responsable du programme budgétaire « décentralisation »**. Il organise la collecte des informations auprès des structures impliquées dans la mise en œuvre du plan d'actions. Il est chargé de collecter les informations auprès des structures centrales (Ministères, Ecoles de formation, projets/programmes, OSC, organisations faîtières des collectivités territoriales, etc.).

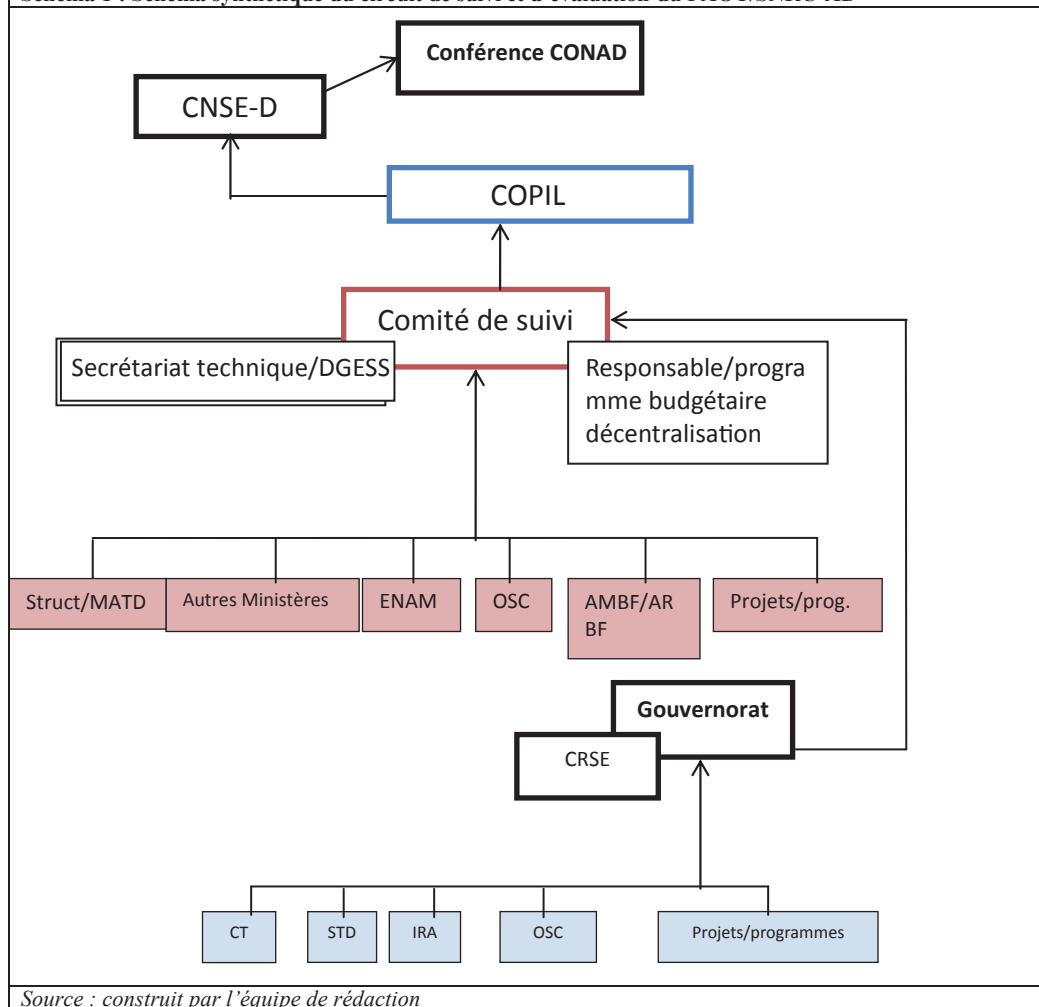
Aux niveaux déconcentré et décentralisé, les informations nécessaires au suivi-évaluation sont collectées par les Cellules régionales de suivi-évaluation (CRSE) qui travaillent sous la coordination du gouverneur. Le gouverneur est responsable de la transmission des informations au Comité de suivi.

Les rapports validés par le comité de suivi sont transmis au responsable du programme budgétaire « Décentralisation » dont une des missions est « l'examen et l'adoption des rapports annuels d'activités du plan d'actions ». Le CNSE-D est destinataire d'une copie du rapport validé par le COPIL. Celui-ci l'exploite afin de renseigner les indicateurs de suivi le concernant. Il exploite également le rapport pour préparer la conférence nationale de la décentralisation (CONAD).

Pour une meilleure responsabilisation des acteurs dans la remontée des informations, un calendrier doit être établi. Il définira les délais de collecte et de transmission des données à chaque étape du circuit.

Le schéma ci-dessous synthétise le circuit du flux de l'information dans le cadre du suivi et de l'évaluation de la stratégie et du plan d'actions.

Schéma 1 : Schéma synthétique du circuit de suivi et d'évaluation du PAOT/SNRC-AD



III.2.2. Les outils de suivi et d'évaluation

Le suivi et l'évaluation de la SNRC-AD nécessiteront, de la part du CSE/SNRC-AD et de son secrétariat technique, l'élaboration d'outils de collecte et de traitement des données (questionnaires, fiches, guides d'entretien, etc.) qui prennent en compte les variables liées au renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation.

Il sera produit périodiquement des rapports sur le niveau de mise en œuvre de la stratégie et son plan d'action. Il s'agira notamment de :

- rapports de suivi périodique (semestriel) ;
- rapports d'évaluation annuels ;
- rapport d'évaluation à mi-parcours ;
- rapport d'évaluation finale.

Aussi, il sera développé une application informatique sur le RC-AD en vue de constituer un stock d'information sur le RC-AD.

III.3. Le mécanisme de financement

La mise en œuvre réussie de la SNRC-AD est conditionnée en grande partie par une identification précise des sources de financement ainsi qu'à une définition claire des modalités de financement.

Dans le cadre de la réforme engagée au niveau du FPDCT, il est opportun de créer et d'opérationnaliser un dispositif intégré à cette structure dédié au renforcement des capacités des collectivités territoriales. Ce dispositif ouvert sous forme de guichet recevra tous les apports financiers des PTF et de l'Etat destinés au renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation. Ainsi donc, l'existence d'un mécanisme national pérenne de financement de la formation des acteurs de la décentralisation doit être un objectif à réaliser dans le court terme. Ce mécanisme aura comme atout majeur de garantir la continuité des actions, de créer des conditions d'accès équitable au financement de la formation par les CT et d'assurer la continuité de la formation initiale de manière continue pour une professionnalisation des fonctionnaires des CT.

PARTIE IV. L'ANALYSE ET LA GESTION DES RISQUES

IV.1. La caractérisation/cartographie des hypothèses et risques

L'opérationnalisation efficace et réussie de la SNRC-AD ne peut être effective qu'à la condition que certaines hypothèses soient respectées et que les risques probables soient identifiés et maîtrisés.

IV.1.1. Les hypothèses

Les principales hypothèses sont :

- la stabilité politique et institutionnelle;
- le leadership du ministère en charge de la décentralisation pour l'opérationnalisation de la SNRC-AD ;
- la disponibilité des ressources financières et humaines pour la formation des acteurs ;
- l'adhésion et la disponibilité des acteurs pour la mise en œuvre de la SNRC-AD.

IV.1.2. Les risques

Au-delà des hypothèses qui constituent des conditions de succès à la mise en œuvre de la SNRC-AD, il existe quelques risques qui sont entre autres :

- la persistance de la non-adhésion/appropriation des acteurs de la SNRC-AD;
- la disparité des mécanismes de financements des PTF ;
- la faible coordination entre les acteurs de la mise en œuvre de la stratégie ;
- l'instabilité institutionnelle au sein du ministère en charge de la décentralisation ;
- la faiblesse des ressources financières des collectivités territoriales ;

- l'insécurité grandissante dans le pays ;
- la faible information/appropriation des acteurs sur leurs responsabilités dans la mise en œuvre de la SNRC-AD.

IV.2. Les mesures d'atténuation des risques

Pour atténuer les risques ci-dessus cités, il convient de :

- accentuer les activités de communications (diffusion, vulgarisation ...) sur la SNRC-AD en vue d'une meilleure appropriation par l'ensemble des acteurs ;
- opérationnaliser le guichet GAT du FPDCT et en faire le principal canal de financement du RC-AD ;
- réaffirmer le leadership du MATDC en matière de RC-AD et rendre fonctionnels le COPIL et le COPED ;
- exploiter les financements innovants tel que la diaspora, le secteur privé, l'emprunt... ;
- tenir compte des questions sécuritaires dans la programmation des activités de formation, d'information et de sensibilisation (délocalisation des sites par exemple).

CONCLUSION

La présente stratégie de renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation qui couvre la période 2019-2023, se veut un document de mise en œuvre des nouveaux référentiels. Elle vise : « **À l'horizon 2023, les collectivités territoriales disposent de capacités techniques et de ressources humaines nécessaires au pilotage et à la gestion efficace du développement au niveau local** ».

Ce document prend en compte les objectifs majeurs des référentiels nationaux en matière de planification du développement dans le domaine de la décentralisation. Il s'agit essentiellement du PNDES, du programme présidentiel, de la politique nationale de décentralisation (PND), de la stratégie décennale de décentralisation (SDD) d'où toute son importance pour les principaux acteurs.

Il capitalise les enseignements tirés de la mise en œuvre de la SNRC-AD échue. Sa mise en œuvre se fera à travers trois (03) axes. Il est assorti d'un plan d'actions triennal glissant et devra mobiliser tous les acteurs concernés sous l'impulsion du ministère en charge de la décentralisation.

Pour que le cycle III de la décentralisation favorise le véritable progrès économique et social au Burkina Faso, il est important que le portage politique et technique de la SNRC-AD soit assuré de façon efficiente

TABLE DES MATIERES

AVANT PROPOS	5
SOMMAIRE	7
SIGLES ET ABREVIATIONS	9
RESUME	12
INTRODUCTION	15
PARTIE I : ANALYSE DIAGNOSTIQUE	19
I.1. Le contexte politique, socio-économique	19
I.2. Le cadre organisationnel et institutionnel	20
I.2.1- Des ministères	20
I.2.2- Des écoles de formations	21
I.2.3- Des ONG et Associations de développement	22
I.2.4- Des partenaires techniques et financiers et des projets et programmes de développement	22
I.2.5- Des collectivités territoriales	23
I.2.6. Les organes de coordination	23
I.3. Le cadre juridique	25
I.3.1. Au niveau sous-régional	25
I.3.2. Au niveau national	25
I.4. L'analyse des ressources	27
I.4.1 Des ressources matérielles	27
I.4.2. Des ressources humaines	28
I.4.3. Des ressources financières	29

I.5. L'analyse des politiques et stratégies antérieures/résultats d'interventions dans le sous-secteur	30
I.5.1. Les acquis de la stratégie échue	30
I.5.1.1. De l'adoption du PAOT 2013-2015.....	31
I.5.1.2. De l'institutionnalisation de la formation initiale des agents des collectivités territoriales	31
I.5.1.3. De la mise en place des cadres de concertation	32
I.5.1.4. De l'élaboration de modules standardisés de formation	33
I.5.2. Les insuffisances/Problèmes persistants	33
I.5.2.1. Les insuffisances liées au contenu de la stratégie	34
a) De la définition de la vision, des axes, des objectifs et des résultats.....	34
b) De l'identification des acteurs et de leur rôle.....	34
c) De la mise en place du dispositif de financement de la stratégie.....	35
d) Des modalités de participation de l'Etat, des collectivités territoriales et des autres acteurs.....	35
e) De la communication autour de la stratégie	35
I.5.2.2. Les insuffisances constatées dans la mise en œuvre de la stratégie	36
I.5.2.3 : La qualité du personnel des collectivités territoriales.....	38
I.6. La synthèse des forces et des faiblesses	39
I.7. La synthèse des opportunités et des menaces	40
I.8. Les grands défis à relever	40
PARTIE II : LES ELEMENTS DE LA STRATEGIE	41

II.1. Les fondements	41
II.2. La vision	43
II.3. Les principes directeurs	43
II.4. Les orientations stratégiques	44
II.4.1. L'objectif global	44
II.4.2 : Les axes stratégiques, objectifs stratégiques et effets attendus	45
II.4.2.1. Axe.1 : Formation initiale des agents des collectivités territoriales et alphabétisation des acteurs de la décentralisation	45
II.4.2.2. Axe2 : Formation continue et renforcement de la gouvernance locale	45
II.4.2.3. Axe 3 : Coordination et pilotage des actions de la stratégie	47
PARTIE III : LES DISPOSITIONS DE MISE EN OEUVRE ET DE SUIVI EVALUATION	49
III.1. Les dispositions de mise en œuvre	49
III.1.1. Les instruments de mise en œuvre	49
III.1.2. Les acteurs de mise en œuvre	49
III.1.2.1. Les structures de mise en œuvre de la SNRC-AD au niveau national	49
a) Le ministère en charge de la décentralisation	50
b) Les autres ministères	51
c) L'Ecole Nationale d'Administration et de la Magistrature (ENAM)	51
d) Les organisations faîtières des collectivités territoriales	52
e) Les partenaires techniques et financiers (PTF)	53
f) Les organisations de la société civile (OSC)	54

III.1.2.2. Les structures de mise en œuvre de la stratégie au niveau déconcentré	54
a) La région.....	54
b) Les collectivités territoriales	55
c) Les partenaires techniques et financiers	55
d) Les organisations de la société civile	55
III.1.3. Le cadre organisationnel	55
III.1.3.1. Le comité de pilotage	56
III.1.3.2. Le comité pédagogique	56
III.1.3.3. Le comité de suivi-évaluation	56
III.2. Le suivi et l'évaluation	57
III.2.1. Le mécanisme de suivi et d'évaluation	57
III.2.2. Les outils de suivi et d'évaluation	58
III.3. Le mécanisme de financement	59
PARTIE IV. L'ANALYSE ET LA GESTION DES RISQUES	61
IV.1. La caractérisation/cartographie des hypothèses et risques	61
IV.1.1. Les hypothèses	61
IV.1.2. Les risques	61
IV.2. Les mesures d'atténuation des risques	62
CONCLUSION	63
TABLE DES MATIERES	65
ANNEXES	69
ANNEXE 1 : TABLEAU DE COHERENCES	69
ANNEXE 2 : CADRE LOGIQUE	70
ANNEXE 3 : PUBLIC CIBLE DE LA SNRC-AD PAR TYPE D'INTERVENTION	73

ANNEXES

ANNEXE 1 : TABLEAU DE COHERENCES

		OS	EA	Politiques sectorielles
Intitulé de la Stratégie : Stratégie nationale de renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation (SNRC-AD)				
Impacts attendus : Impact 1 : l'amélioration de la qualité des prestations des CT. Il s'agit des prestations en termes de délivrance des services publics locaux mais aussi en termes de gouvernance et de gestion des affaires locales. L'indicateur retenu est : le niveau de satisfaction des bénéficiaires des services des CT				
Objectif global de la Stratégie : Renforcer durablement les capacités de tous les acteurs de la décentralisation pour créer les conditions nécessaires à la fourniture de services de qualité aux populations locales et contribuer ainsi à l'amélioration de leurs conditions de vie	AXE 1 : Formation initiale des agents des collectivités territoriales et alphabétisation des acteurs de la décentralisation	OS 1.1 : Doter les collectivités territoriales en ressources humaines de qualité	EA 1.1.1 : Les collectivités territoriales disposent de personnels bien formés et des acteurs alphabétisés.	PS-GAL
	AXE 2 : Formation continue et renforcement de la gouvernance locale	OS 2.1 : Renforcer les compétences des acteurs étatiques et non étatiques en lien avec l'exercice de leurs rôles et attributions	EA 2.1.1 : Les acteurs locaux de la décentralisation exercent efficacement leurs rôles et attributions	
			EA 2.1.2 : Les structures chargées de la coordination et de l'accompagnement des collectivités territoriales exercent efficacement leurs rôles et attributions.	
	AXE 3 : Coordination et pilotage des actions de la stratégie	OS 3.1 : Assurer une bonne gouvernance des actions de la SNRC-AD	EA 3.1.1 : La mise en œuvre des actions est bien coordonnée et le suivi-évaluation est assuré	

ANNEXE 2 : CADRE LOGIQUE

Intitulé de la stratégie :		Stratégie Nationale de Renforcement des Capacités des Acteurs de la Décentralisation (SNRC-AD)		
Impacts escomptés (politiques sectorielles des secteurs de planification auxquels la stratégie contribue)		(i) la qualité de la prestation de l'administration publique est améliorée (PS-GAL) (ii) le développement économique local est inclusif et durable (PS-GAL)		
Contribution de la stratégie à l'impact (objectif général de la stratégie)		Renforcer durablement les capacités de tous les acteurs de la décentralisation pour créer les conditions nécessaires à la fourniture de services de qualité aux populations locales et améliorer ainsi leurs conditions de vie		
Impacts escomptés de la stratégie		Amélioration de la qualité des prestations des CT		
Indicateurs d'impacts		Intitulés	Valeurs de référence	Cibles finales
		Niveau de satisfaction des bénéficiaires des prestations des collectivités territoriales		85% (2023)
				Appropriation de la SNRC-AD par l'ensemble des acteurs

AXE 1: Formation initiale des agents des collectivités territoriales et alphabétisation des acteurs de la décentralisation					
Objectif stratégique 1.1 de la stratégie : Doter les collectivités territoriales en ressources humaines de qualité					
Effet attendu 1.1.1 de la stratégie : Les collectivités territoriales disposent de personnels bien formés et des acteurs alphabétisés					
Code	Indicateurs d'effet	Valeurs de référence	Cibles finales Stratégie (2023)	Source de vérification	Responsables
1.1.1.1	Degré d'adéquation entre le contenu de la formation et le profil attendu des personnels des CT	ND (2017)	90%	Rapports d'enquêtes de satisfaction auprès des personnels de CT	ENAM
1.1.1.2	Pourcentage de CT disposant de ressources humaines minimales dans les services prioritaires	Voir CNSE-D (2017)	100%	Rapport d'enquête auprès des présidents des conseils de CT	DGFPT
					Les besoins précis en formation des agents sont clairement exprimés
					Les collectivités territoriales contribuent à la formation de leurs agents Elaboration/Operationalisation des organigrammes des CT

1.1.1.1.3	Taux de participation des élus alphabétisés aux débats en session de conseil de CT	ND	90%	Rapport d'enquête auprès des présidents des conseils de CT	DGESS/MATDC	L'adhésion des élus locaux aux processus d'alphabétisation et de promotion des langues locales
1.1.1.1.4	Niveau de satisfaction des présidents de conseils de CT par rapport aux prestations des hommes et femmes formés dans les IRA et autres écoles de formation	(2016) voir ENAM	80%	Rapports d'enquêtes de satisfaction auprès des présidents de conseils de CT	ENAM	Opérationnalité du dispositif de formation initiale des personnels des CT
AXE 2 : Formation continue et renforcement de la gouvernance locale						
Objectif stratégique 2.1 de la stratégie : Renforcer les compétences des acteurs étatiques et non étatiques en lien avec l'exercice de leurs rôles et attributions						
Effet attendu 2.1.1 de la Stratégie : les acteurs locaux de la décentralisation exercent efficacement leurs rôles et attributions						
Code	Indicateurs d'effet	Valeurs de référence	Cibles finales Stratégie	Source de vérification	Responsables	Hypothèses / Risques
2.1.1.1	Pertinence des outils de gestion des affaires locales (adéquation entre les outils et les problèmes de gestion des affaires locales)	ND	95%	Rapports d'enquêtes de satisfaction auprès des personnels des CT	DGCT DGESS/MATDC	Appropriation des textes par les acteurs locaux
2.1.1.2	Niveau d'application des outils de gestion des affaires locales par les acteurs locaux	ND	95%	Rapports d'enquêtes auprès des personnels des CT	DGCT DGESS/MATDC	Appropriation des textes par les acteurs locaux
2.1.1.3	Taux de conformité des actes (délibérations, décisions, arrêtés) produits par les CT	ND Voir DCL et CNSE-D	90%	Rapports d'enquêtes auprès des représentants habilités de l'Etat	DGCT DGESS/MATDC	Les élus locaux disposent des capacités et conditions nécessaires à l'exercice de leurs rôles
2.1.1.4	Taux de satisfaction des présidents de conseils de collectivités territoriales par rapport aux prestations des fonctionnaires des CT	ND	95%	Rapport d'enquête de satisfaction auprès des présidents de conseils de CT	DGFPT DGESS/MATDC	Les fonctionnaires des CT disposent de compétences et de ressources nécessaires pour travailler
2.1.1.5	Niveau de satisfaction des populations par rapport à l'exercice de la maîtrise d'ouvrage public local par les élus	ND voir dans les nouveaux référentiels	75%	Rapport d'enquête de satisfaction auprès des populations	DGCT DGESS/MATDC	Les élus locaux disposent de compétences et de ressources nécessaires à l'exercice de la maîtrise d'ouvrage public local

2.1.1.6	Niveau de satisfaction des élus par rapport aux renforcements des capacités sur la maîtrise d'ouvrage public local	ND	100%	Rapport des sessions de formation	DGCT DGESS/MATDC	Adhésion des élus locaux aux activités de renforcement des capacités en matière de maîtrise d'ouvrage public local
Effet attendu 2.1.2. de la Stratégie : les structures chargées de la coordination et de l'accompagnement des collectivités territoriales exercent efficacement leurs rôles et attributions						
Code	Indicateurs d'effet	Valeurs de référence	Cibles finales	Source de vérification	Responsables	Hypothèses / Risques
2.1.2.1	Niveau de satisfaction des présidents des conseils de CT par rapport aux contrôles de légalité et d'appui-conseil de la tutelle administrative.	ND	90%	Rapport d'enquête de satisfaction auprès des présidents des conseils de CT	DGCT DGESS/MATDC	Les dispositifs de contrôle de légalité et d'appui-conseil sont efficaces
2.1.2.2	Niveau de satisfaction des présidents des conseils de CT par rapport aux contrôles de légalité et d'appui-conseil de la tutelle financière.			Rapport d'enquête de satisfaction auprès des CT	DGCT DGESS/MATDC	Les dispositifs de contrôle de légalité et d'appui-conseil sont efficaces
2.1.2.3	Pourcentage de media locaux ayant réalisé ou produit au moins une activité de communication ou d'éveil de conscience sur la décentralisation	ND	80%	Rapport d'enquête des médias locaux	DCPM/MATDC DGESS/MATDC	Les médias se sont approprié le processus de décentralisation
2.1.2.4	Proportion de CT ayant enregistré des actions de plaidoyer et/ou d'interpellations d'OSC	ND	80%	Rapport d'enquête auprès des CT et des OSC	DGESS/MATDC	Les OSC adhèrent au processus de décentralisation
AXE 3 : Coordination et pilotage des actions de la stratégie						
Objectif stratégique 3.1. de la stratégie : Assurer un meilleur pilotage de la SNRC-AD						
Effet attendu 3.1.1 de la Stratégie : la mise en œuvre des actions est bien coordonnée et le suivi-évaluation est assuré						
Code	Indicateurs d'effet	Valeurs de référence	Cibles finales	Source de vérification	Responsables	Hypothèses / Risques
3.1.1.1	Niveau d'appropriation de la SNRC-AD par les acteurs	ND	100%	Rapport d'enquête du niveau d'appropriation de la SNRC-A auprès des acteurs	DGESS/MATDC ENAM	Les informations en rapport avec la mise en œuvre du PSRC-AD sont largement diffusées. Les acteurs se sentent interpellés
3.1.1.2	Taux de mobilisation des ressources financières pour la mise en œuvre de la stratégie	ND	90%	Rapport d'activités	FPDCT DGESS /MATDC	Adhésion des partenaires techniques et financiers
3.1.1.3	L'existence du mécanisme de financement du renforcement des capacités (GAT/FPDCT)	Non (2019)	oui	Rapport d'activités	DGESS/MATDC	Finalisation des réformes du FPDCT
3.1.1.4	Pourcentage de dialogues de gestion tenus sur la SNRC-AD	0	50%	Rapport d'activités	DGESS/MATDC	Le programme budgétaire décentralisation s'approprie la stratégie
3.1.1.5	Nombre de sessions du COPED tenues	0	2 par an	COPED (Rapport d'activités)	DGESS/MATDC ENAM	Le comité pédagogique (COPED) dispose des ressources nécessaires à son fonctionnement

ANNEXE 3 : PUBLIC CIBLE DE LA SNRC-AD PAR TYPE D'INTERVENTION

N°	Type de formation	Public cible	Objectifs
1	Formation initiale (FI)	- Fonctionnaires des CT	- Qualifier les fonctionnaires dans leurs fonctions professionnelles - Qualifier les fonctionnaires pour bien remplir le service public
2	Formation continue (FC)	- Elus locaux - Fonctionnaires des CT - Agents des STD - Membres des OSC - Membres des structures de gestion des infrastructures et équipements... - Cadres des structures centrales	- Selon les groupes d'acteurs - Clarifier les concepts d'organisation et de fonctionnement des CT - Clarifier les rôles et missions - Qualifier à des fonctions sur les postes de travail - Qualifier pour bien assurer le service public - Améliorer les méthodes d'organisation et de gestion - Améliorer les capacités de communication et gestion
3	Information et sensibilisation (I/S)	- Membres des OSC - Membres des structures de gestion des infrastructures et équipements - Groupes d'acteurs spécifiques - Micro entreprises	- Selon les groupes d'acteurs - Clarifier les concepts d'organisation et de fonctionnement des structures - Clarifier les rôles et missions des structures - Améliorer les méthodes d'organisation et de gestion - Améliorer les capacités de communication et de gestion
4	Accompagnement (Ac)	- Elus locaux - Fonctionnaires des CT - Agents des STD - Membres des OSC - Membres des structures de gestion des infrastructures et équipements...	- Selon les groupes d'acteurs - Clarifier les concepts d'organisation et de fonctionnement des structures - Clarifier les rôles et missions - Améliorer les méthodes d'organisation et de gestion - Améliorer les capacités de communication et de gestion
5	Alphabétisation (AI)	- Elus locaux - Membres des CVD	- Améliorer les capacités - de prise de note - de compréhension des documents de travail - de participation

Conception et impression



+226 70 22 23 09

+226 78 21 21 81