

**MINISTÈRE DE L'ADMINISTRATION TERRITORIALE
ET DES COLLECTIVITÉS LOCALES**

**REPUBLIQUE DU MALI
UN PEUPLE – UN BUT – UNE FOI**

**DIRECTION NATIONALE
DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES**

**PROJET DE
STRATEGIE NATIONALE DE FORMATION
DES ACTEURS DE LA DECENTRALISATION**

Août 2004

SOMMAIRE

Contexte et justification	5
Objectif	7
Objectif général	7
Objectifs spécifiques	7
Bénéficiaires et domaines de formation	7
Formations spécifiques pour les élus	8
Formations spécifiques des cadres et agents des CT	8
Formations spécifiques des cadres et agents déconcentrés de l'état	9
Formations spécifiques des leaders de la société civile	9
Axes de formations	9
Acteurs intervenant dans la mise en œuvre de la stratégie de formation	11
Modalités de mise en œuvre de la stratégie nationale de formation	12
Répertorier et certifier les modules dispensés	13
Mettre en place des programmes de formation de base décentralisés	14
Mettre en place un système d'identification et d'analyse des besoins des acteurs de la décentralisation au niveau communal et proposer des formations à la carte	14
Suivi et évaluation	15
Les structures de suivi-évaluation	15
Les outils de suivi-évaluation	16
La Mise en œuvre du cycle de base	17
Que fait-on concrètement ?	17
Tri et la validation des modules	18
Sélection/accréditation des formateurs et mise en œuvre des formations de base	19
Le suivi des formations	20
Les acteurs : rôles et responsabilités	20
les procédures à prévoir	21
Termes de référence pour les personnes ressources	21
Termes de référence pour l'atelier de validation	21
Termes de référence pour les concertations régionales	22
Termes de référence pour la sélection des formateurs	22
Le cycle de formation de base : présentation synthétique	24
La création de la relation	24
L'exposé des différents thèmes (cf. rapport de présentation des modules)	25
Le pont sur le futur	25
Le dispositif d'appui du cycle de base	26
au plan national	26
au niveau régional	27
Dispositif de suivi – évaluation du cycle de base	28
Calendrier d'exécution	30
Conclusion : vers un dispositif permanent	32

Annexe 1 : Echéancier de mise en œuvre	34
Annexe n°2 : Définition du contenu des modules des formations de base par public cible	35
Un module de tronc commun pour tous les publics cible :	35
Objectif :	35
Durée	35
Thèmes abordés :	35
Lieu	35
Supports de référence	35
Public cible	35
Des modules d'approfondissement sommaire en fonction des publics cible :	36
Objectif :	36
Thèmes abordés	36
Durée	36
Lieu	36
Supports de référence	36
Public cible	36
Annexe n°3 : Termes de références pour le travail des personnes ressources dans le cadre de l'élaboration des modules pour les formations de base de la stratégie nationale de formation des acteurs de la décentralisation	37
Contexte	37
Objectif	37
Objectif général	37
Objectif spécifique	37
Résultats attendus	37
Méthodologie	37
Choix des personnes ressources	38
Prise en charge et programme de travail	38
Liste des personnes ressources	39
Annexe n°4 : Terme de référence pour les concertations régionales.....	40
Annexe n°5 : Rôle et responsabilités du formateur.....	41

PREMIERE PARTIE :

ELEMENTS DE LA STRATEGIE NATIONALE DE FORMATION DES ACTEURS DE LA DECENTRALISATION

I- Contexte et justification

Avec l'avènement de la troisième République, le Mali s'est engagé dans un processus de décentralisation qui a débouché sur la création et la mise en place des collectivités territoriales. Ainsi, depuis juin 1999, les 701 communes, les 49 cercles, les 8 régions et le District de Bamako sont en place avec des organes élus et fonctionnent effectivement.

Pour assurer aux nouveaux élus, à la tutelle, aux agents des collectivités, des services déconcentrés de l'Etat et à la société civile les connaissances et compétences de base nécessaires à la bonne exécution de leurs missions, fonctions et tâches, des formations ont été réalisées souvent de façon disparate sur tout le territoire.

Des programmes de formation à dimension nationale et/ou régionale ont été conçus par des partenaires stratégiques d'appui au processus de décentralisation, comme les programmes régionaux de formation en décentralisation (PREFOD) des divers projets ou programmes. Les PREFOD avaient notamment été élaborés par la MDRI et repris et mis en œuvre par la DNCT. Le dispositif d'appui technique aux Collectivités Territoriales, à travers les Centres de Conseils Communaux, a également organisé beaucoup de formations).

De nombreux documents pédagogiques ont été élaborés, des formateurs venus d'horizons divers et de niveaux variés ont exécuté les dites formations. Cela a contribué largement à assurer une fonctionnalité effective des collectivités territoriales maliennes (élaboration des PDESC, budgets...)

Mais, à la veille de l'expiration du premier mandat de 5 ans des élus et en dépit des énormes efforts consentis dans le domaine du renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation, force est de constater que les résultats escomptés sont restés en deçà des attentes.

Une étude diagnostique d'identification des besoins de formation réalisée par la DNCT en 2003¹ montre que les questions de formation ont jusqu'ici été traitées de façon superficielle. Le bilan se caractérise, notamment, par une très grande dispersion des efforts des nombreux intervenants. Cette situation a pour conséquences, entre autres :

- l'inconsistance de l'offre de formation entraînant souvent redondances et duplications ;
- l'incohérence des thèmes de formation ;
- l'utilisation pas toujours efficace des ressources disponibles ;
- l'inadaptation des formations aux besoins réels des publics cibles ;
- l'hétérogénéité du niveau des formateurs ;
- l'irrégularité des actions de formation
- la grande diversité des méthodes et des outils de formation très souvent non appropriés

¹ Ces données sont confirmées par l'analyse des données issues de la base OISE qui permet d'enregistrer les formations suivies par les CCC dans le cadre du dispositif national d'appui technique aux CT.

- l'absence de suivi évaluation des résultats et de l'impact des formations réalisées,
- etc...

Le domaine de la formation se présente donc comme un chantier inorganisé et inachevé où parfois les actions réalisées ont abouti à des effets pervers (des messages contradictoires véhiculés par différents formateurs ont amené certains élus à outrepasser leurs prérogatives dans certains domaines et la faiblesse des formations reçues par les autorités de tutelle n'a pas permis un exercice efficient de leurs attributions).

Pour éviter ces différents écueils, la Direction Nationale des Collectivités Territoriales propose les éléments d'une stratégie nationale en matière de formation, afin de mieux répondre aux besoins des différents publics cibles et de préciser les rôles respectifs des différents acteurs.

La stratégie nationale de formation qui est présentée ici repose sur plusieurs principes qui vont être détaillés dans la suite de ce document. Ces principes sont les suivants :

- les formations seront réalisées en direction de l'ensemble des acteurs de la décentralisation ;
- les formations seront réalisées à partir de modules de formation validés par le Ministère de l'Administration Territoriale et des Collectivités Locales à travers la DNCT qui accompagnera le processus sur la base de la présente stratégie ;
- les programmes de formation seront élaborés sur la base de collecte des besoins au niveau local et de concertation avec l'ensemble des acteurs organisés autour des organes d'orientation du dispositif d'appui technique aux CT (CLO, CRO et CNO) ;
- Chaque intervenant dans la mise en œuvre de la stratégie à un rôle bien défini ;
- La concertation des acteurs, autour des programmes de formation au niveau régional, constituera l'élément clé de la mise en cohérence des actions des différents partenaires et de la vérification de la qualité des formations dispensées. **La régionalisation de la prise en charge des formations constitue le cœur de la stratégie de formation ;**
- La mise en place d'outils de suivi-évaluation des formations et des programmes de formation, permettra une réelle appréciation de l'impact des formations dispensées ;
- Cette stratégie de formation concerne les 3 niveaux de collectivités territoriales.²

² Un manuel pratique d'administration des cercles et des régions est en préparation et servira aux formations plus spécifiques des acteurs à ces deux niveaux.

Comme pour le dispositif national d'appui technique aux Collectivités Territoriales, cette stratégie de formation est pilotée par l'Etat à travers la DNCT. Cependant, à terme, la gestion de la formation des élus et du personnel des Collectivités Territoriales pourra être prise en charge par des structures émanant de celles-ci selon des modalités et des moyens qui restent à définir.

II- Objectifs

2.1- Objectif général

Proposer une organisation susceptible de prendre en charge les questions liées à la formation de tous les acteurs de la décentralisation

2.2- Objectifs spécifiques

- Structurer et harmoniser les formations proposées aux acteurs de la décentralisation sur l'ensemble du territoire
- Assurer un contrôle de la qualité des formations proposées aux acteurs de la décentralisation.
- Assurer une répartition équitable des appuis en formation sur l'ensemble du territoire et vis à vis de tous les acteurs de la décentralisation

III- Bénéficiaires et domaines de formation

3.1- La mise en œuvre de la décentralisation au Mali a ses propres particularités. Au cours du premier mandat 1999-2004, un effort tout particulier a été fourni dans le domaine de la formation des élus et du personnel des CT, délaissant quelque peu les autres publics cibles. Aujourd'hui, bénéficiant de ce recul, les formations devront être réalisées obligatoirement en direction des cinq publics cibles (bénéficiaires)³ :

- les élus
- le personnel des CT
- la tutelle
- les services déconcentrés de l'Etat
- la société civile (suivant les thèmes de formation, il s'agit des ONG, associations, autorités et organisations traditionnelles, prestataires privés...)

3.2- Les formations sont classées en 6 grands domaines⁴ :

- Connaissances administratives
- Gestion administrative

³ Certaines thématiques pour lesquelles les mêmes modules peuvent être utilisées pour différents publics cibles peuvent être dispensées en regroupant ces différents publics cible (tronc commun)

⁴ La stratégie intègre transversalement l'approche décentralisation, développement local et droit humain (projet UNESCO Luxembourg)

- ▶ Gestion financière
- ▶ Maîtrise d'ouvrage
- ▶ Techniques d'information et communication
- ▶ Planification et politiques sectorielles

Pour chaque domaine, une série de modules sont mis à jour et/ou actualisés. Dans les cas où les modules ne sont pas disponibles, il s'agira de les développer. Ces modules sont relatifs aux publics cibles suivants :

3.2.1- Formations spécifiques pour les élus

Domaines de formation					
Connaissances Administratives	Gestion administrative	Gestion financière	Maîtrise d'ouvrage	Techniques d'information et communication ^o	Planification et politiques sectorielles
Modules de formation					
Décentralisation, déconcentration et rôle de la tutelle	Pratique de l'Etat civil et recensement	Nomenclature budgétaire	Maîtrise d'ouvrage et passation de marchés publics	Communication institutionnelle	Montage et gestion de projets de développement
Le Bureau communal : élection, attributions, fonctionnement	Pratique d'Archivage et de classement	Gestion et mobilisation des ressources financières		Initiation informatique	Développement local et aménagement de l'espace
Maires, adjoints, conseillers et secrétaire général : place, rôle, relations de travail	Organisation, fonctionnement et gestion des services communaux				Connaissance des projets et programmes sectoriels
Domanialité publique, patrimoine					GRN, hydraulique, éducation santé
Rôle et attribution de la tutelle et des services déconcentrés					

3.2.2- Formations spécifiques des cadres et agents des CT⁵

Domaines de formation					
Connaissances Administratives	Gestion administrative	Gestion financière	Maîtrise d'ouvrage	Techniques d'information et communication ^o	Planification et politiques sectorielles
Modules de formation					
Attributions et fonctionnement des collectivités territoriales	Procédures et outils de gestion administrative	Pratique de la comptabilité de l'ordonnateur	Pratique de la passation des marchés publics	Informatique : sensibilisation et perfectionnement	Elaboration et exécution des PDESC
Maires, adjoints, conseillers et secrétaire général : place, rôle, relations	Pratique de la Rédaction administrative	Règles, procédures et instruments de préparation, exécution, suivi et contrôle budgétaire			GRN, hydraulique, éducation santé
Les statuts des personnels des CT	Pratique de l'archivage et du classement	Nomenclature budgétaire			
Pratique des élections	Gestion du personnel				
Rôle et attribution de la tutelle et des services déconcentrés	Gestion domaniale et foncière				

⁵ Par ailleurs le secrétaire général doit pouvoir participer à toutes les formations, pour le personnel, les élus et la tutelle.

3.2.3- Formations spécifiques des cadres et agents des services déconcentrés de l'Etat

Domaines de formation					
Connaissances administratives	Gestion administrative	Gestion financière	Maîtrise d'ouvrage	Techniques d'information et communication ^o	Planification et politiques sectorielles
Modules de formation					
Grands principes du Droit	Procédure de préparation des élections	Règles, procédures et instruments de préparation, exécution, suivi et contrôle budgétaire	Passation des marchés publics	Informatique : initiation et perfectionnement	Développement local
Déontologie administrative	Organisation administrative	Procédure d'approbation ANICT			Elaboration du PDESC
L'exercice pratique de la tutelle et l'appui conseil	Procédure d'inspection des communes	Pratique de la comptabilité de receveur municipal			GRN, hydraulique, éducation santé
Les aspects administratifs et financiers de la tutelle	Gestion et prévention des conflits				
	Gestion domaniale				

3.2.4- Formations spécifiques des leaders de la société civile

Domaines de formation					
Connaissances administratives	Gestion administrative	Gestion financière	Maîtrise d'ouvrage	Techniques d'information et communication ^o	Planification et politiques sectorielles
Modules de formation					
transparence et gouvernance locale	Grandes notions de l'état civil	Grandes notions budgétaires	L'octroi des marchés publics	Concertation communale	Planification stratégique
Enjeux de la décentralisation au Mali		Transparence et bonne gouvernance			PDESC
La responsabilité mutuelle du citoyen et de la CT		Mobilisation et utilisation des ressources financières			
Préparation des élections communales					
Genre et décentralisation					
Citoyenneté					

IV. Axes de formations

4.1- La stratégie nationale de formation repose sur deux axes :

- **Axe 1 : Assurer une formation technique de base aux acteurs clés**
 - ▶ La formation des élus
 - ▶ La formation des agents des CT
 - ▶ Le renforcement des compétences des agents de tutelle
 - ▶ Le renforcement des compétences des agents des services déconcentrés de l'Etat
 - ▶ Le renforcement des capacités institutionnelles de la société civile
- **Axe 2 : Assurer une prise en charge des besoins de formation continue de l'ensemble des acteurs**
 - ▶ Organiser une prise en charge des formations techniques spécifiques à la carte pour les besoins spécifiques par rapport aux évolutions du cadre institutionnel
 - ▶ Maintenir et/ou parfaire les connaissances et les compétences en fonction des difficultés rencontrées et des besoins exprimés

4.2- Il est aussi envisagé de :

- ***Appuyer le Développement des formations adaptées aux besoins de la décentralisation dans le cadre des structures universitaires***
 - ▶ Adaptation de certaines formations universitaires⁶
 - ▶ Création de formation pour les professionnels et les élus dans le cadre de l'université (un DESS Décentralisation et Ingénierie du Développement Local va démarrer à la faculté de Sciences Juridiques et Economiques).
- ***Créer un centre de formation et de perfectionnement pour les élus et le personnel des CT***
 - ▶ Un projet de création d'un tel centre est actuellement dans le circuit d'approbation

Ces deux modalités relèvent de la mise en place de cursus de formation qui sont gérés par l'université et le centre de formation. La DNCT est associée à ce travail.

4.3 - Par ailleurs, et en complément de ces actions de formation, il importe de multiplier les journées de concertation, d'information et d'échange entre les différents acteurs.

⁶ Ces formations, outre les acteurs de terrain, intéressent les cadres du MATCL. Par ailleurs la DNCT dispose d'un plan de formation des ces cadres.

V. Acteurs intervenant dans la mise en œuvre de la stratégie de formation

La mise en œuvre de la stratégie nationale de formation repose sur l'établissement de synergies entre les différents acteurs impliqués dans le processus de décentralisation. Chacun de ces acteurs a un rôle à jouer dans cette stratégie :

Instance de concertation	Acteur	Rôle
Niveau National CNO	Etat (DNCT)	<p>Veiller à la bonne mise en œuvre de la stratégie de formation, notamment l'appui à la mise en place des structures de pilotage au niveau régional</p> <p>Veiller à la qualité des formations dispensées (élaboration des modules et détermination des modules de base)</p> <p>Assurer le suivi-évaluation des formations</p>
	Direction des Ministères sectoriels	<p>Apporter leur expertise pour l'élaboration de certains modules (appui didactique)</p> <p>Participer au suivi-évaluation des formations</p>
	Représentation des CT et HCCT	Orienter les appuis vers les besoins des CT
	Instances de formation	<p>Appuyer la DNCT pour l'élaboration des modules de formation</p> <p>Assurer les formations des acteurs et les formations de formateur</p>
Panel de la décentralisation	Partenaires techniques et financiers	<p>Veiller à ce que leurs programmes de formation soient complémentaires et s'intègrent dans la stratégie nationale de formation</p>
Niveau régional CRO	Etat (Gouvernorat)	<p>Piloter les concertations au niveau régional</p> <p>Veiller à ce que les modules dispensés répondent aux exigences de la stratégie nationale en s'appuyant sur la « commission formation »</p> <p>Piloter le suivi-évaluation en s'appuyant sur la « commission formation » et le chargé de suivi régional</p>
	Services déconcentrés de l'état	<p>Apporter leur expertise pour l'adaptation des modules aux spécificités régionales</p> <p>Assurer certaines formations</p> <p>Participer au suivi-évaluation des formations</p>
	Représentation des CT et assemblée régionale	Orienter les appuis vers les besoins des CT
	Instances de formation	Assurer les formations des acteurs et certaines formations de formateur
	Partenaires	Veiller à ce que leurs programmes de formation soient en synergie au niveau régional
Niveau local CLO	Etat (Préfet)	<p>Piloter les concertations au niveau local</p> <p>Piloter le suivi-évaluation en s'appuyant la « commission formation » et les CCC</p>
	Services déconcentrés de l'état	<p>Assurer certaines formations</p> <p>Participer au suivi-évaluation des formations</p>
	CT	Orienter les appuis vers les besoins des CT
	Instances de formation	Assurer les formations des acteurs
	Partenaires	Veiller à ce que leurs programmes de formation soient en synergie au niveau local (ce travail se fait sur la base des plans d'appui réalisés par les CT avec l'appui des CCC)

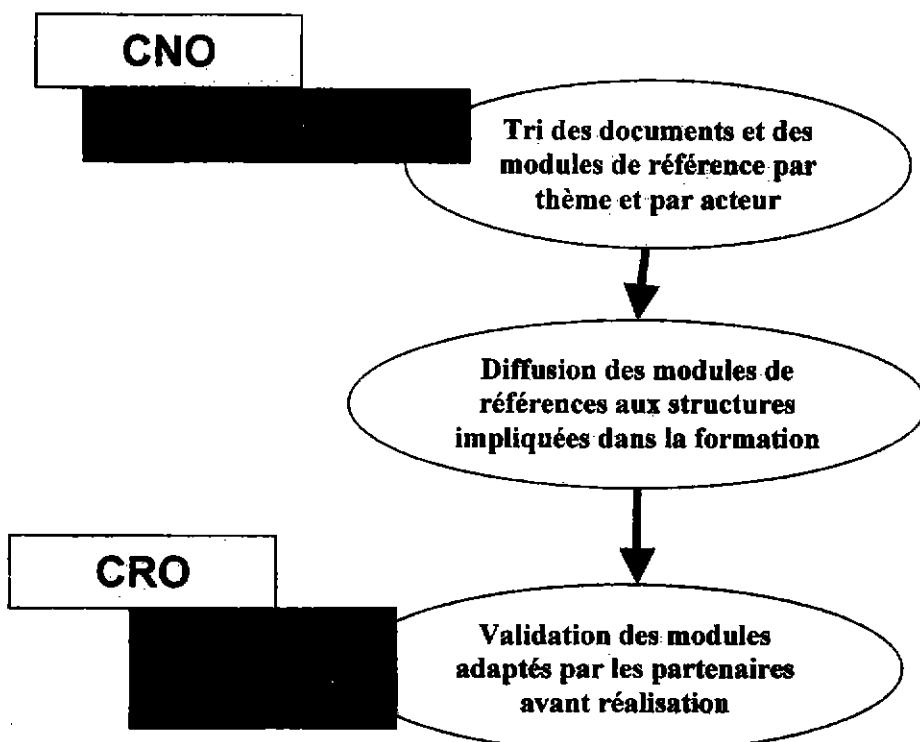
DEUXIEME PARTIE :

**MISE EN ŒUVRE DE LA STRATEGIE
NATIONALE DE FORMATION**

I. LES GARANTIES DE QUALITE DES FORMATIONS

Pour garantir la réussite des formations, il est nécessaire de construire des dispositifs cohérents de validation des modules et supports de formation :

A. Répertorier et certifier les modules dispensés



Le MATCL à travers la DNCT aura en charge de vérifier et de certifier les modules de formation qui seront dispensés aux acteurs de la décentralisation. Cette validation se fera dans le cadre du CNO. Pour la validation des modules de formation, le MATCL/DNCT associera les autres acteurs de la décentralisation, à savoir, entre autres, le HCCT, l'AMM, les élus locaux, l'ANICT, les PTF et des personnes ressources identifiées par la DNCT à cet effet.

Outre le travail de validation des modules dispensés, les travaux suivants seront aussi réalisés dans le cadre de ce dispositif :

- ▶ Répertorier, former et accréditer des intervenants
- ▶ Cibler soigneusement les publics en formation
- ▶ Réaliser des évaluations de besoins pertinents et des évaluations formatives significatives.

Pour certains domaines où aucun module validé n'existe, les structures d'appui peuvent faire des proposer d'outils et les tester. Ce travail doit se faire en informant la commission formation régionale et le CRO qui doit les analyser avant leur application.

Si les outils donnent de bons résultats, le CRO pourra les proposer à la DNCT qui les validera avant leur diffusion nationale.

B. Mettre en place des programmes de formation de base décentralisés

Par principe, ces formations seront organisées au niveau local avec des concertations régionales et locales des partenaires en vue d'assurer la mise en cohérence des actions et une bonne couverture de l'ensemble des besoins.

Cependant, dans le cas où la couverture des besoins ne pourrait pas être atteinte avec les acteurs régionaux, il est prévu un recours à un système de péréquation nationale.

Les modalités de mise en œuvre de ces formations de base tiennent compte de l'expérience des PREFOD et s'inspirent fortement de l'expérience de la région de Tombouctou (voir annexe).

Cela nécessite un travail en 2 étapes :

1. L'organisation de concertations afin d'assurer une couverture optimale en s'assurer que l'ensemble des acteurs sont pris en compte dans le processus de formation :
 - o Informer et sensibiliser les gouvernorats⁷ et les principaux partenaires au développement sur la nécessité d'organiser des ateliers de concertation régionaux pour mettre en place des programmes de formation de base au niveau de chaque région (voir en annexe le programme d'information)
 - o Définir les termes de référence et planifier les ateliers régionaux (voir en annexe les éléments de base de ces TdR sur la base de l'atelier déjà organisé à Tombouctou)
2. La mise en œuvre des formations de bases (voir détail en annexe)
 - o La formation des formateurs pour les formations de démarrage⁸
 - o La réalisation simultanée des formations de démarrage dans toutes les régions

C. Mettre en place un système d'identification et d'analyse des besoins des acteurs de la décentralisation au niveau communal et proposer des formations à la carte

Un système existe déjà dans le cadre du dispositif national d'appui technique aux CT sous la forme des plans d'appui :

- ▶ Le recensement des besoins se fait à travers les plans d'appui (il y a lieu toutefois de retravailler la méthodologie utilisée pour l'identification des besoins en vue d'élaborer ces plans d'appuis)⁹
- ▶ La DNCT valide en amont tous les modules utilisés dans ce cadre

⁷ Ce travail sera réalisé par la DNCT avec l'appui d'une personne ressource issue de la région de Tombouctou qui fera profiter de l'expérience de la région dans ce domaine.

⁸ Les personnes disposant déjà de compétences dans le domaine de la décentralisation seront privilégiées

⁹ La CCN doit travailler sur cet aspect dans le cadre de la formulation de la phase II du dispositif d'appui technique aux CT

- ▶ Les modules de formations dispensés (lorsqu'il subissent des modifications) et les formateurs doivent être accrédités par le CRO après avis de la commission formation (voir ci-après)

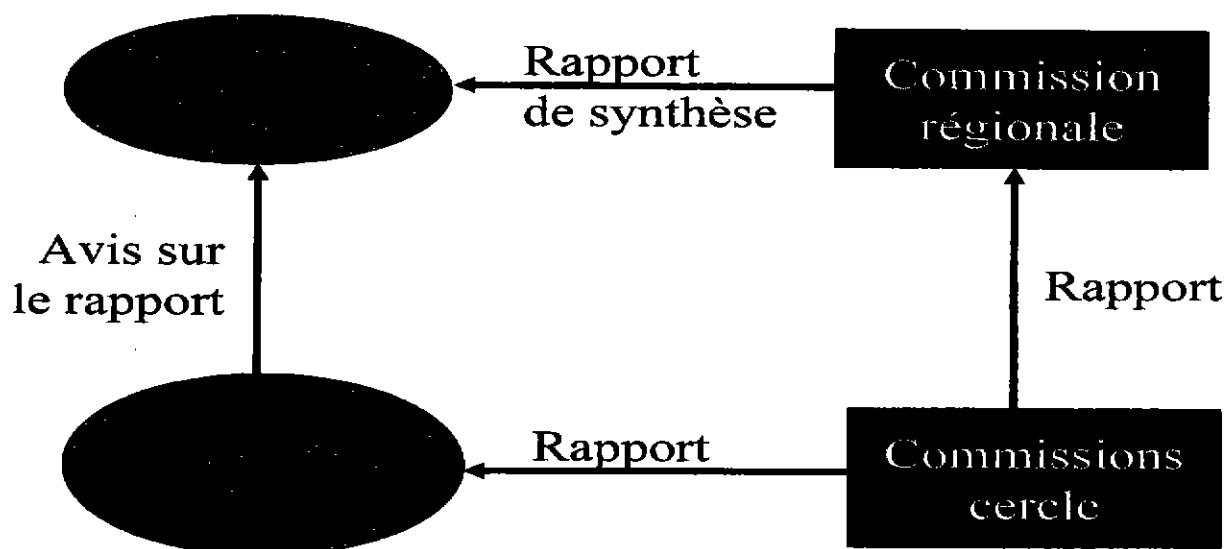
Ici aussi, le principe est de privilégier des réponses aux besoins organisés au niveau local et régional. Cependant, pour certains besoins spécifiques et communs à un ensemble d'acteurs, des formations en appui depuis le niveau national sont envisageables.

II. Suivi et évaluation

Si au cours du premier mandat (1999-2004), les outils de suivi et d'évaluation n'ont pu être développés de manière optimale, il est prévu cette fois de les développer dès la première étape du processus pour les formations qui seront organisées au démarrage du second mandat (2004-2009). La volonté de la DNCT est de définir et de mettre en place un véritable contrôle de qualité des formations à réaliser.

A. Les structures de suivi-évaluation

Pour arriver à ce résultat, il faut que les structures en charge de ce contrôle puissent fonctionner correctement en vue d'assumer leurs tâches. Les organes mis en place dans le cadre du dispositif national d'appui technique aux CT (CNO, CRO et CLO) ont été retenus pour assurer le suivi-évaluation de la stratégie nationale de formation. Cependant, afin d'appuyer ces structures dans leur travail, il est proposé de leur adjoindre des commissions techniques.



1. La composition de ces commissions est à définir au niveau local et régional (à titre indicatif, elle peut comporter)

- ▶ un président
- ▶ un vice-président
- ▶ un secrétaire permanent

► un rapporteur etc...
choisis parmi les structures suivantes : Tutelle, Elus, Agents territoriaux, Services déconcentrés, Partenaires au développement, Société civile...

2. Attributions :

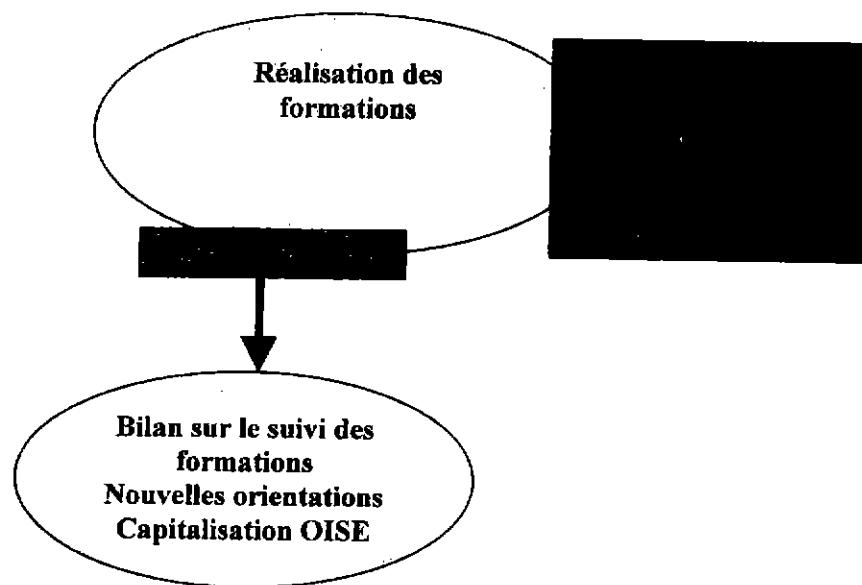
Placée sous l'autorité du Président du CRO, la commission est chargée, entre autres de :

- répertorier et agréer les structures et organismes chargés de la formation ;
- coordonner les actions et programmes de formations des différents intervenants ;
- recenser et analyser les besoins de formation de tous les acteurs de la décentralisation ;
- réceptionner, examiner et valider les modules et outils de formation conformément au repères donnés par le niveau national ;
- élaborer et budgétiser un programme régional de formation à la décentralisation ;
- définir les modalités de financement des actions de formation ;
- proposer les voies et moyens en vue de la coordination de la réalisation efficace des actions de formation et de perfectionnement ;

B. Les outils de suivi-évaluation

Dans un contexte où l'évaluation des formations a été défaillante, la DNCT doit porter une attention particulière pour recueillir tous les outils de suivi et d'évaluation qui ont déjà été développés par les différentes structures.

Ensuite, elle analysera, entourée d'une équipe de travail, les outils disponibles et proposera des outils harmonisés. Le système de suivi qui sera mis en relation et complétera la base OISE, intégrera cette dimension qualitative qui a jusque-là fait défaut.



A chaque niveau, il sera mis en place des outils de suivi et d'évaluation¹⁰ comprenant des indicateurs d'activités et d'impact, afin de permettre à la DNCT de jouer pleinement son rôle de contrôle dans le sens d'un pilotage efficient des appuis techniques aux Collectivités Territoriales. Des bilans semestriels des évaluations seront réalisés et les résultats seront partagés avec l'ensemble des acteurs.

III. La Mise en œuvre du cycle de base

3.1. Que fait-on concrètement ?

Le cycle de formation de base a pour objectif de transmettre aux nouveaux élus, aux personnels des collectivités, aux acteurs de la société civile des connaissances de base, des méthodes et des outils pour faciliter la mise en œuvre de la décentralisation et du développement local.

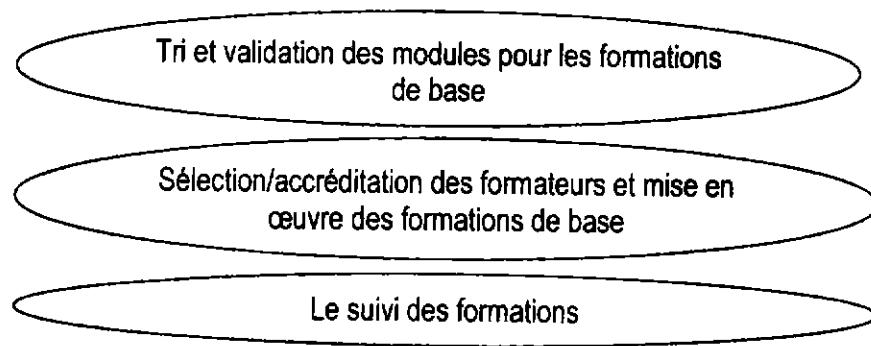
Cet objectif s'inscrit dans le cadre de la poursuite des réformes de décentralisation et en application de la stratégie nationale de formation des acteurs de la décentralisation. Son déroulement est organisé en une session de 5 jours organisée dans chaque commune, ouverte aux différents types de publics¹¹ et comprenant trois grandes parties : la création de la relation, les modules thématiques, la synthèse finale et « le pont sur le futur ».

La mise en place du cycle doit satisfaire les objectifs spécifiques de la stratégie nationale ; pour ce faire, il convient de garantir la qualité des formations dispensées aux acteurs de la décentralisation.

L'exigence de la qualité s'articule autour de trois piliers :

- s'assurer que les modules dispensés sont de qualité tant au niveau du contenu que de la forme pédagogique ;
- s'assurer que les formateurs qui dispensent ces formations aient les compétences et les qualités requises ;
- suivre en continu le déroulement des formations pour repérer et corriger les erreurs (au niveau des modules ou de la pratique des formateurs).

Cela se traduit par trois grandes étapes :



¹⁰ Ce travail pourra faire l'objet d'un appui extérieur

¹¹ les élus ; le personnel communal, la tutelle ; la société civile : 6 personnes représentants les chefs et conseillers de village, les leaders d'opinion, les associations, les ONG locales (s'il y en a), les femmes et les jeunes

Chacune de ces étapes est décrite dans les développements qui suivent

3.1.1- Le tri et la validation des modules

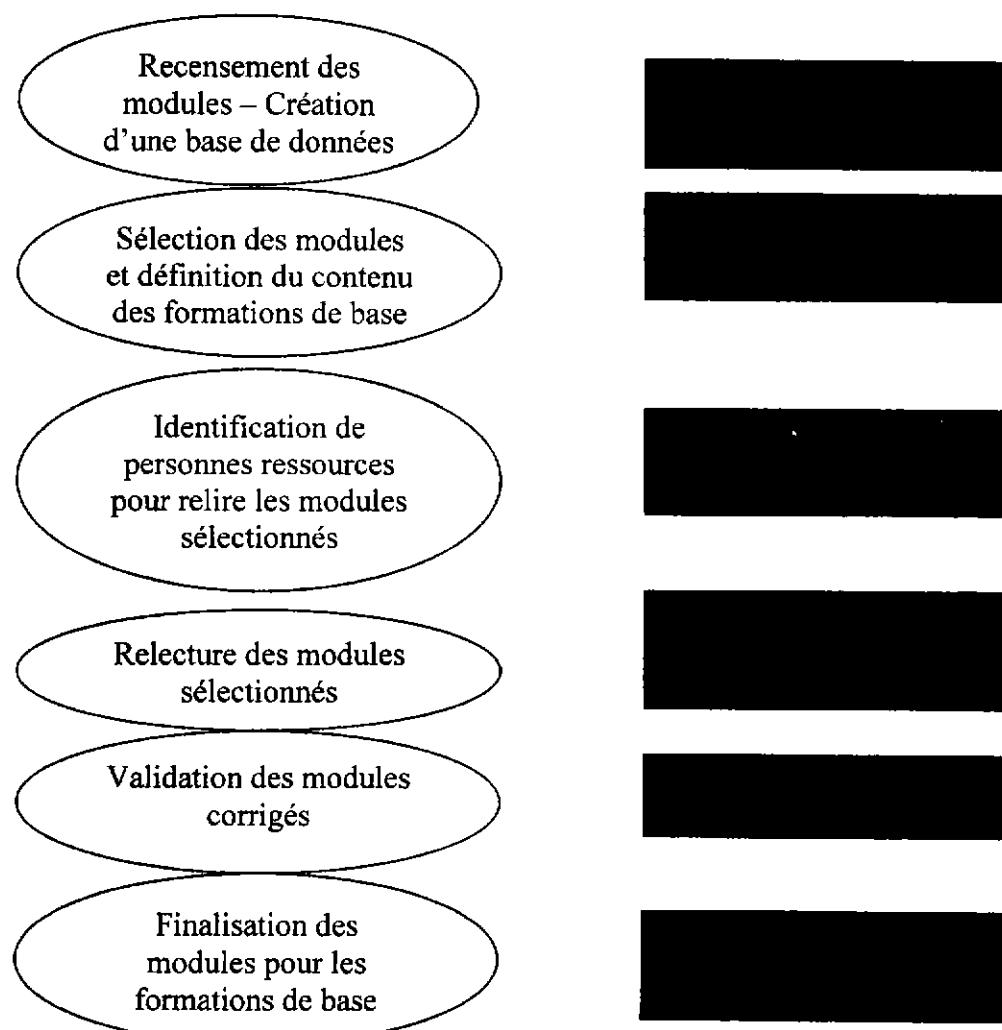
Le premier élément de qualité est le module.

De nombreux modules ont été développés avant la définition de la présente stratégie de formation. Il ne s'agit donc pas de tout recréer, mais de trier, dans ce qui existe les « bons » modules et, le cas échéant, de les améliorer en les adaptant au contexte et à l'évolution du droit de la décentralisation. Ce travail doit porter à la fois sur le fond et la forme pédagogique.

Pour la vérification du fond des outils, il est fait appel à des personnes ressources sélectionnées par la DNCT en fonction de leurs connaissances du thème abordé dans le module ; ces personnes ressources sont issues des différents ministères et de la DNCT. Plusieurs personnes ressources sont choisies par thème afin de confronter les avis. Celles-ci doivent également prendre en compte les aspects pédagogiques. La DNCT, avec l'appui d'experts, veille aussi à la qualité pédagogique des modules.

Avant de finaliser les modules, la DNCT organise un atelier de validation qui regroupe, outre les personnes ressources, des représentants de l'ensemble des acteurs de la décentralisation dont les partenaires techniques et financiers

Le schéma ci-dessous représente les différentes étapes du processus :



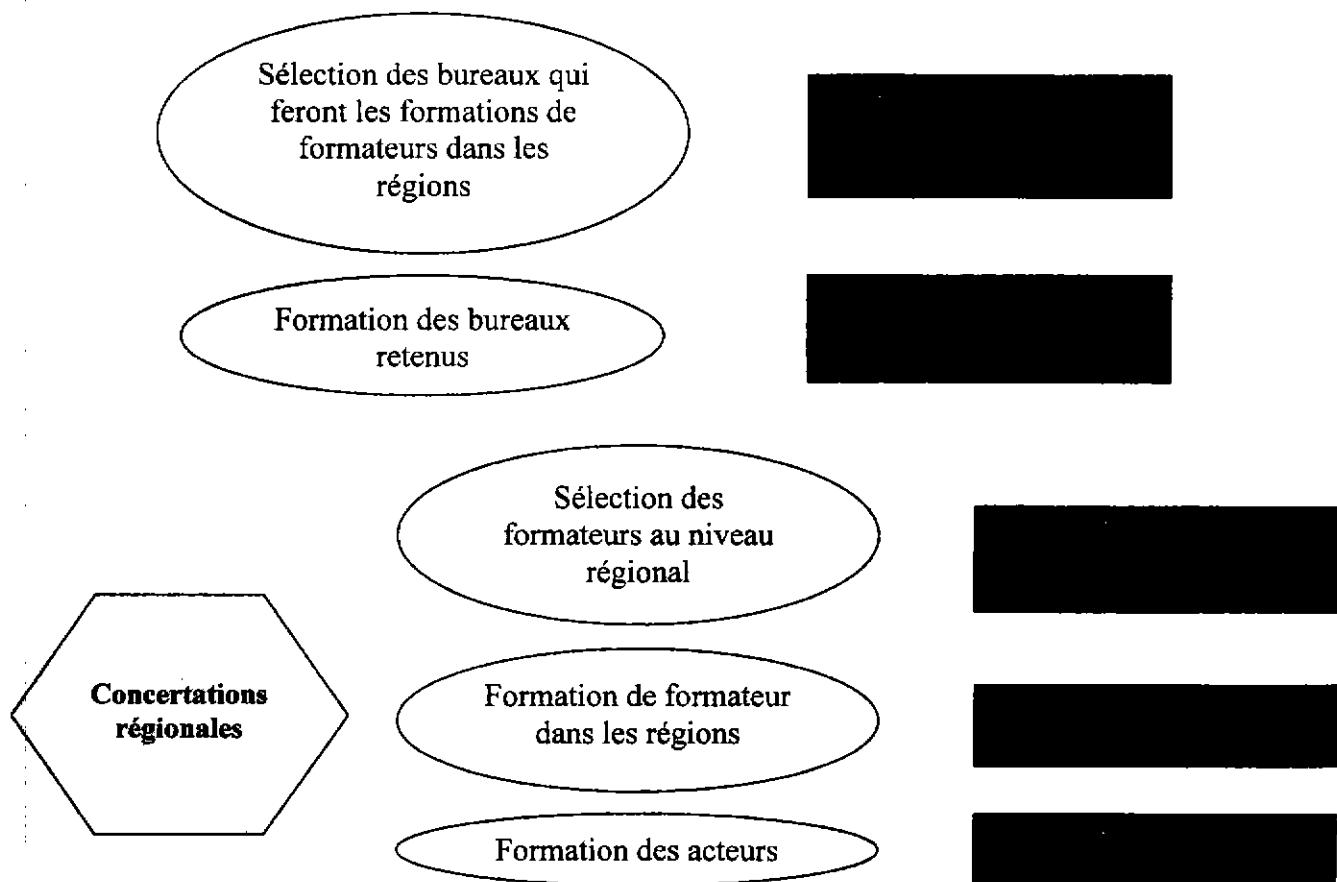
3.1.2- Sélection/accréditation des formateurs et mise en œuvre des formations de base

En début de ce processus, doivent se tenir des concertations régionales. Elles doivent regrouper, sous la présidence du gouverneur, des représentants de l'ensemble des acteurs et en particulier les partenaires techniques et financiers.

L'objectif est double à ce niveau :

- informer l'ensemble des acteurs sur la stratégie de formation et obtenir leur adhésion ;
- faire un point sur les moyens disponibles auprès des partenaires présents dans chaque région et voir comment ces moyens pourraient être mobilisés pour assurer une mise en œuvre homogène des formations de base (veiller à une couverture intégrale de toutes les communes dans les mêmes conditions).

Le deuxième élément de qualité, et sûrement le plus important, est la compétence des formateurs (la maîtrise des méthodes pédagogiques est au centre de cette compétence – voir ci-après). Il est donc fondamental mettre en place un processus de sélection des formateurs :

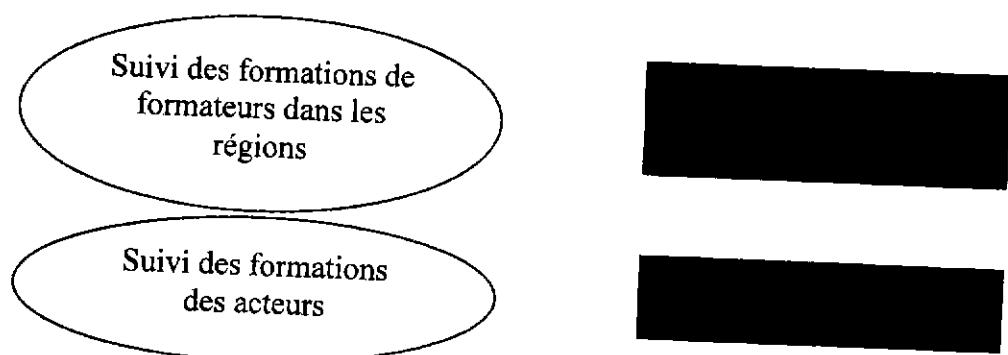


Les modalités de sélection seront précisées ci-après. Une fois sélectionnés, les formateurs subiront une formation (cf. 4-2)

La formation s'effectue en cascade, la DNCT, appuyée par des experts, forme des bureaux nationaux qui, à leur tour, vont former les formateurs au niveau régional. Ces derniers assureront la formation des acteurs sur le terrains.

3.1.3- Le suivi des formations

Afin de vérifier et d'assurer la cohérence du message entre les différents niveaux, et donc la qualité de ce dernier, il est prévu qu'à chaque étape, les formations soient suivies et supervisées :



3.2- Les acteurs : rôles et responsabilités

Acteur	Rôles et responsabilités
DNCT	<ul style="list-style-type: none"> - Recenser les modules - Définir le contenu des modules de base - Sélectionner les personnes ressources et suivre leur travail - Finaliser les modules pour les formations de base - Organiser l'atelier de validation - Sélectionner des bureaux qui feront les formations régionales - Former de ces bureaux - Suivre des formations régionales - Suivre de la mise en œuvre des concertations régionales - Suivre de l'ensemble de la mise en œuvre des formations de base
Atelier de validation	<p>Il regroupera au niveau national des représentants des élus, des PTF, de l'état et les personnes ressources sous la présidence du MATCL :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Examiner, amender et valider les modules pour les formations de base
CRO	<ul style="list-style-type: none"> - Sélectionner les formateurs au niveau régional (sur la base d'entretien avec les candidats - voir ci-après) - Suivre la mise en œuvre des formations dans les communes

Acteur	Rôles et responsabilités
Concertation régionale	<ul style="list-style-type: none"> - informer l'ensemble des acteurs sur la stratégie de formation et obtenir leur adhésion - faire un point sur les moyens disponibles auprès des partenaires présents dans chaque région et voir comment ces moyens pourraient être mobilisés pour assurer une mise en œuvre homogène des formations de base (veiller à une couverture intégrale de toutes les communes dans les mêmes conditions)
Acteur	Rôles et responsabilités
PTF	<ul style="list-style-type: none"> - Participer à la validation des modules - participer à la mise en œuvre des formations de base
Personne ressource	<ul style="list-style-type: none"> - Apporter leur expertise pour la relecture des modules - Participer à la validation des modules
Bureau	<ul style="list-style-type: none"> - assurer les formations au niveau régional - suivre l'exécution des formations dans les communes
Formateur	<ul style="list-style-type: none"> - assurer les formations au niveau des communes
Expert	<ul style="list-style-type: none"> - Appuyer la DNCT pour l'ensemble de ses tâches

3.3- Les procédures à prévoir

Pour préciser les modalités de mise en œuvre de la stratégie nationale de formation, il convient de détailler certaines étapes par des termes de références afin que les différents acteurs impliqués aient une compréhension précise et homogène du travail attendu :

3.3.1.Terminologie pour les personnes ressources

L'objectif de ces TdR est que chaque personne ressource comprenne bien l'objectif des formations de base, le public visé, les contraintes de temps... afin que chacun adapte ses propositions en tenant compte de ces éléments (voir les termes de référence qui ont été donnés aux personnes ressources en annexe)

3.3.2.Terminologie pour l'atelier de validation

L'atelier de validation regroupera un nombre important de personnes durant deux jours. Les quatre modules qui serviront aux formations de base seront examinés (les participants les auront reçus au moins 15 jours plus tôt).

Afin de canaliser les débats il est important :

- Que les objectifs de la formation de base soient clairement rappelés afin que chacun connaisse le cadre dans lequel on se situe (ces objectifs ne doivent pas faire l'objet d'une possibilité de remise en cause au cours de l'atelier)
- Définir un temps par participant et par thème pour questionner et contester les modules sur le fonds. Les personnes ressources seront présentes pour répondre.
- Définir un temps par participant et par thème pour questionner et contester les modules sur la forme

3.3.3.Terminologie pour les concertations régionales

Les termes de références de la concertation de Tombouctou sont disponibles (voir annexe). Chaque région devra les retravailler mais en ne perdant pas de vue les objectifs fondamentaux rappelés ici :

- informer l'ensemble des acteurs sur la stratégie de formation et obtenir leur adhésion ;
- faire un point sur les moyens disponibles auprès des partenaires présents dans chaque région et voir comment ces moyens pourraient être mobilisés pour assurer une mise en œuvre homogène des formations de base (veiller à une couverture intégrale de toutes les communes dans les mêmes conditions).

3.3.3.Terminologie pour la sélection des formateurs

Afin d'assurer l'objectif de qualité au niveau des formateurs, il faut mettre en place un processus de sélection :

- au niveau national, la DNCT aura en charge le recrutement des bureaux qui feront les formations régionales
- au niveau régional, le CRO aura la responsabilité de la sélection des formateurs

L'objectif de la sélection est d'abord de repérer les formateurs qui ont de bonnes dispositions sur le plan pédagogique. Les compétences techniques sont également importantes, mais peuvent être plus facilement acquises. La formation aura pour but de renforcer les compétences techniques et pédagogiques, mais ces dernières ne pourront être améliorées que si la personne a, à la base, un « état d'esprit » en accord avec ce qui est recherché, à savoir :

- des qualités d'écoute lui permettant d'évaluer le niveau et les attentes du groupe ;
- des qualités d'animation lui permettant de gérer un groupe hétérogène (permettre la participation de tous, s'appuyer techniquement sur les membres du groupe qui maîtrisent un sujet..)

➤ La procédure générale pourrait être la suivante :

- Appel à candidature, aussi bien auprès de personnes individuelles, que de structures de projet, ONG, bureaux de consultants, centres de formation...
- Pré -sélection sur dossier ;
- Entretiens individuels : chaque candidat présélectionné est reçu par un jury de 2 ou 3 personnes, issu de la structure chargée du pilotage (soit la DNCT, soit le CRO selon le niveau concerné) ; à l'issue de chaque entretien, le jury remplit une grille d'évaluation ;
- A la suite de l'ensemble des entretiens, la structure chargée du pilotage (soit la DNCT soit le CRO selon le niveau concerné) se réunit, effectue la synthèse et procède au choix des candidats ;
- Un premier débriefing des candidats présente l'opération de formation de base, la formation de formateur et l'engagement attendu des candidats, à travers la signature d'une charte du formateur.

Remarque 1 : Les entretiens, puis le choix et le débriefing ont lieu le même jour

Remarque 2 : les structures peuvent proposer des candidats, mais en dernier ressort, c'est le CRO qui choisit les formateurs

Remarque 3 : le bureau chargé de la formation des formateurs au niveau régional devrait être associé pour avis à la procédure de sélection

➤ **Structure des entretiens individuels :**

- objectif : s'assurer que l'état d'esprit du candidat est en accord avec les attentes formulées dans le cadre de la stratégie nationale, et qu'il possède les compétences et/ou qualités nécessaires. Il s'agira, pour les membres du jury, de vérifier les dires et affirmations du candidat, en l'amenant à argumenter, présenter des expériences, ses savoir-faire, des références...
- déroulement : 30 minutes
- accueil du candidat
- présentation brève du candidat, de ses motivations, de sa conception du rôle du formateur, des atouts qu'il pense avoir, comme de ses points faibles (5')
- questions du jury(20 à 25')
- après le départ du candidat, renseignement de la grille d'évaluation (5')

➤ **Grille d'entretien : Points clé à vérifier (à partir du dossier et de sa présentation orale)**

1.niveau de formation :

- initiale : bac + 2 semble un minimum
- professionnelle : quand, thèmes, qualification acquise

2. Niveau de connaissance de la décentralisation, des méthodes d'animation de groupe et de formation d'adultes :

- poser quelques questions qui montrent la connaissance de la décentralisation
- demander de citer des méthodes de formation des adultes, la façon d'animer une réunion, d'organiser et de gérer un séminaire

3.niveau d'expérience : qu'est-ce qui dans son expérience, l'amène à penser qu'il peut être un bon formateur ? que lui manquerait-il pour être encore meilleur ?:

- quels renseignements le candidat tire-t-il de son expérience : ce qu'il a appris, en quoi il a progressé...ses points forts et atouts
- quels seraient ses points faibles ?
- qu'est-ce qui l'amène à penser qu'il peut être un bon formateur ?
- que lui manquerait-il pour être encore meilleur ?
 - sa conception du rôle du formateur dans le contexte de cette formation de base à la décentralisation :
 - selon le candidat, quels doit être la mission du formateur, son rôle ?
 - quelles devraient être ses attitudes, ses comportements vis à vis des participants ?
 - comment envisage-t-il de s'y prendre pour délivrer cette formation ?

- ses qualités : écoute, ouverture, tolérance, synthèse :
- quelles devraient –être les qualités et compétences dont il devrait faire preuve pour conduire cette formation, ?
- à quelles occasions les a-t-il mises en œuvre ?

IV. Le cycle de formation de base : présentation synthétique

Son déroulement est organisé en une session de 5 jours dans chaque commune, et comprend trois grandes parties : la création de la relation, les modules thématiques, la synthèse finale et le pont sur le futur (le détail du module est disponible dans le rapport de présentation de ce dernier).

4.1. La création de la relation

Un des facteurs clé pour la réussite de ce cycle consiste, en premier lieu, à créer et installer la relation entre les participants et le formateur ; il s'agit à la fois de créer un climat propice au travail, aux échanges, à la progression... bref un climat de confiance, et d'autre part, pour le formateur, de recueillir les informations qui vont lui permettre d'ajuster la forme du cycle (= la pédagogie, le rythme de travail, le temps de chaque thème...) au contexte particulier du groupe et de la commune dans laquelle il intervient.

Deux temps forts constituent cette première partie : la prise de connaissance, et la présentation de la formation.

4.2. La prise de connaissance : faciliter le contact entre tous les membres du groupe (y compris le formateur) :

- Exercice de contact : par exemple le chef d'orchestre + jeu des prénoms
- Présentation croisée par 2 : 2 participants s'interrogent mutuellement et chacun présente son voisin au groupe
- Recueil des attentes de chacun : pendant la présentation croisée, chacun fait part de ses attentes (générales et/ou spécifiques = ce que je voudrais savoir, une situation que j'aimerais comprendre, explorer...)
- La présentation du cycle: à partir d'un module introductif, présenter les principaux points qui seront abordés et la façon dont ils seront abordés, en lien avec la finalité de la décentralisation, mais aussi en lien avec les attentes des participants, leurs rôles, fonctions dans la collectivité, leur expérience.

4.3. L'exposé des différents thèmes (cf. rapport de présentation des modules)

Quatre thèmes retenus :

- connaissance et gestion administrative,
- gestion financière et maîtrise d'ouvrage : le budget = l'outil financier de la commune, aussi bien pour affecter des ressources à des dépenses de fonctionnement et d'investissement, que pour prévoir les recettes
- information et communication : la relation prime le contenu, autrement dit pour faire passer un message quel qu'il soit, il faut en premier lieu créer et installer la relation
- planification et développement local : apprendre à envisager l'évolution de la commune, en tenant compte des attentes et besoins de la population, et traduire cette évolution en axes stratégiques et programmes d'actions, qui seront ensuite inscrites dans les budgets

Chaque module se déroule en trois phases :

- **Appréciation de l'état initial de connaissance des participants** à travers un questionnaire court et simple (réponse par oui ou non) ; il permettra à chacun et au formateur de vérifier où il en est, d'exprimer ses représentations, de corriger les erreurs
- **Présentation du module** : chapitres et points clé, objectifs pédagogiques, choix de la stratégie pédagogique proposée
- Chaque chapitre ou point clé sera clos par une conclusion sous forme de « l'essentiel à savoir »

4.2. Le pont sur le futur

Cette dernière partie poursuit deux objectifs : tirer un bilan à chaud de la session, et prévoir quelle devra être l'étape suivante :

- Tirer le bilan de la session : les participants et le formateur conduiront un feed-back de façon à repérer les acquis, les points faibles à améliorer, les adaptations pédagogiques à éventuellement prévoir. A l'issue de cette réflexion, chaque participant remplira « à chaud » une grille d'évaluation (cf. chap. 5)
- Le pont sur le futur : le formateur aidera le groupe à identifier ce que devrait être la prochaine étape :
 - Au niveau communal (à préciser dans le cadre des plans d'appui appuyés par les CCC)
 - En terme de complément de formation soit pour le groupe, soit par catégorie de public (élus, personnel communal...)

Cette prochaine étape sera caractérisée par un objectif et un délai de réalisation.

4.3. Le dispositif d'appui du cycle de base

La stratégie nationale et son dispositif d'appui sont pilotés par la DNCT, avec l'appui de tous les partenaires. Le dispositif d'appui a pour objectif de faciliter la mise en œuvre de la stratégie nationale, en particulier pour la vérification de la qualité des modules de formation, comme des formateurs.

4.3.1. Au plan national

Deux axes d'appui sont mis en place au niveau national :

- La constitution d'un groupe de personnes ressources issues des différents ministères et de la DNCT pour la validation des modules.
Par la suite, ce groupe pourra étudier de la même façon les modules de spécialisation proposés.
- La formation de 8 bureaux de consultants, de formation...qui eux-mêmes assureront dans chacune des 8 régions du pays la formation et le suivi des formateurs.
 - Préalablement à la formation, les candidats auront pris connaissance et analysé les modules prévus
 - La formation des bureaux poursuit quatre objectifs majeurs :
 - a). Compréhension des sujets : réponses aux questions formulées par les stagiaires, compléments d'information, reformulations...la maîtrise du contenu est ici recherchée ;
 - b). Propositions d'un éventail de supports et des stratégies pédagogiques : à partir des recommandations de la stratégie nationale, il s'agira pour le groupe d'identifier les supports et les stratégies qui lui semblent les mieux adaptés ;
 - c). Formation à la communication, animation, coaching : domaine clé pour la conduite de la formation de base, la formation de formateur insistera particulièrement sur ce thème de façon à ce que les futurs formateurs disposent d'une boîte à outil suffisante pour animer, guider les stagiaires, choisir sur le terrain les adaptations nécessaires.... ;
 - d). Les outils et méthodes pour appuyer les CRO dans le recrutement des formateurs.
 - La formation des bureaux se déroulera en 3 temps (2 semaines + 1 jour) :
 - Une semaine de formation sur les aspects pédagogiques, comprenant des points sur l'évaluation des formations et le recrutement de formateur (correspondant aux objectifs 2, 3 et 4)
 - Une semaine où le module sera déroulé comme il devra l'être sur le terrain. Cela constituera le cœur de la compréhension du sujet (objectif 1) mais aussi une application des techniques et outils pédagogiques
 - Une journée de débriefing qui sera réalisé au moins 3 jours après la fin de la formation. Elle servira à vérifier avec un peu de recul la maîtrise des outils par les bureaux formés.

4.3.2 Au niveau régional

Chaque bureau « régional » devra former les formateurs retenus par le CRO, et en assurer le suivi ;

4.3.2.1 La formation de formateur :

- Préalablement à la formation, les candidats auront pris connaissance et analysé les modules prévus
- La formation de formateur poursuit quatre objectifs majeurs :
 - a).**Compréhension des sujets** : réponses aux questions formulées par les stagiaires, compléments d'information, reformulations...la maîtrise du contenu est ici recherchée ;
 - b).**Adaptations par rapport au contexte régional** : le groupe mettra à profit la formation pour apporter à la rédaction des modules, les adaptations nécessaires pour bien comprendre et s'adapter au contexte régional : contexte culturel, ethnique, linguistique...et prendre également en compte la réalité de la décentralisation dans la région : ce qui a marché, bien ou pas fonctionné...Ces informations doivent aider le groupe à identifier les sujets, questions...sur lesquels éventuellement porter une attention particulière ;
 - c).**Choix des supports et des stratégies pédagogiques** : à partir des recommandations de la stratégie nationale, il s'agira pour le groupe d'identifier les supports et les stratégies qui lui semblent les mieux adaptés aux contextes qui sont les leurs ;
 - d).**Formation à la communication, animation, coaching** : domaine clé pour la conduite de la formation de base, la formation de formateur insistera particulièrement sur ce thème de façon à ce que les futurs formateurs disposent d'une boîte à outil suffisante pour animer, guider les stagiaires, choisir sur le terrain les adaptations nécessaires....
- La formation des formateurs se déroulera en 3 temps (3 semaines) :
 - Une semaine de formation sur les aspects pédagogiques, comprenant des points sur l'évaluation des formations et le recrutement de formateur (correspondant aux objectifs 2 et 4)
 - Une semaine où le module sera déroulé comme il devra l'être sur le terrain. Cela constituera le cœur de la compréhension du sujet (objectif 1) mais aussi une application des techniques et outils pédagogiques
 - Une semaine pour travailler sur l'adaptation du module au contexte local. Il s'agira notamment de préparer et d'harmoniser la traduction des termes techniques dans les langues dans lesquelles les formations seront dispensées. Cette semaine sera aussi l'occasion de vérifier que les formateurs ont une bonne compréhension du sujet.

4.3.2.2 Le suivi de la formation :

- La première session se déroulera la même semaine pour tous les formateurs
- La semaine suivant cette première session, le bureau rassemblera à nouveau tous les formateurs avec trois objectifs :
 - Faire le point sur le déroulement de la première session : difficultés rencontrées, points forts, points faibles
 - Poursuivre les adaptations concernant le contenu, la pédagogie ou la répartition du temps entre les modules
 - Apporter les compléments de formation nécessaires

Il serait utile que la DNCT puisse participer à ses séminaires régionaux.

V. Dispositif de suivi – évaluation du cycle de base

S'il est important d'évaluer les effets et impacts de la formation dispensée, il est essentiel de bien déterminer ce qu'on peut attendre d'une telle évaluation. Nous proposons ici deux axes de travail : d'une part, apprécier très rapidement les conditions et effets de la mise en œuvre du cycle de base, d'autre part, identifier et renseigner quelques indicateurs qui permettraient d'apprécier les impacts de type de formation.

5.1. Apprécier, à court terme, les conditions et effets de la mise en œuvre du cycle de base en quatre points :

- à chaud, à l'issue de chaque session de formation, le formateur fera remplir une grille d'évaluation de la formation soit individuellement, soit collectivement, selon le niveau de maîtrise de la lecture et de l'écriture ;
- une fois l'ensemble des sessions réalisées, le bureau « régional » organisera un atelier régional sous l'égide du CRO rassemblant les formateurs, les membres du CRO et quelques représentants des différents types de publics. Cet atelier aura trois objectifs :
 - bilan « physique » de la formation : nombre de sessions, de participants, répartition par type de public...
 - bilan par module : points forts, difficultés et points faibles, appréciation des acquis, identification des points à reprendre, compléter...
 - bilan pédagogique : difficultés rencontrées, points forts, points à améliorer, enseignements à tirer pour la suite
 - établir une proposition de formations spécialisées (thèmes et publics, zones géographiques concernées...) à soumettre au CRO
- 3 mois après la fin des sessions, évaluation approfondie dans 20% des communes (choisies selon plusieurs critères : taux de renouvellement des élus, taux de recouvrement des recettes, formateur...); dans les communes choisies, le groupe des stagiaires sera à nouveau réuni de façon à :

- reprendre la grille d'évaluation : la remplir à nouveau et comparer avec celle initialement renseignée : analyse de ce qui a changé
- demander aux participants de citer au moins trois exemples de situation dans lesquelles ils ont appliqué / utilisé la formation reçue : difficultés, enseignements ?
- dégager une synthèse des appréciations des participants aussi bien sur le contenu, que sur la pédagogie, que sur la relation entre le groupe et le formateur
- exprimer toute suggestion et attente pour le futur en matière d'appui et de formation

Une synthèse régionale sera ensuite réalisée de façon à faire sortir les points saillants de ces évaluations.

Les évaluateurs pourraient être issus des bureaux « régionaux » à condition que les bureaux interviennent sur des zones différentes que celle dans laquelle ils ont assuré la formation et le suivi des formateurs.

- Une synthèse nationale sera ensuite réalisée autour de trois axes :
 - Tirer un bilan général du cycle de base
 - Réaliser, à partir des informations recueillies au cours des 3 étapes précédentes, une évaluation nationale concernant aussi bien le contenu, les stratégies pédagogiques, la conduite des groupes (la relation formateur – stagiaires, les outils utilisés...), la mise en œuvre de l'ensemble de cette opération (y compris le dispositif de formation et de suivi des formateurs)
 - Etablir les recommandations pour l'amélioration des modules de base, pour la mise en place de formations spécialisées, pour l'amélioration du dispositif d'accompagnement de la stratégie nationale

5.2. Apprécier à moyen terme les impacts de type de formation :

- Il s'agirait d'identifier, à partir de la base OISE, quelques critères et indicateurs qui pourraient rendre compte de l'évolution de la commune après la formation (tout en sachant que celle-ci ne serait qu'un élément parmi d'autres)
- Vérifier que ces indicateurs sont régulièrement renseignés,
- En tirer une analyse annuelle, avec une consolidation triennale

VI. Calendrier d'exécution

Semaine	Activités Nationales	Personnes mobilisées (hors pilotage DNCT)	Activités Régionales
26/07/04 au 30/07/04	Finalisation du tri des modules, création d'une base de donnée - Identification des personnes ressources - Définition des modalités de travail des personnes ressources	1 Expert sur financement RRA	
02/08/04 au 06/08/04	Relecture des modules	14 Personnes ressources + 2 Experts sur financement RRA	
	Proposition de mise en œuvre de la stratégie de formation	2 Experts sur financement RRA	
09/08/04 au 13/08/04	Relecture des modules	4 Personnes ressources (1 responsable par domaine) + 2 Experts sur financement RRA	
	Proposition de mise en œuvre de la stratégie de formation	2 Experts sur financement RRA	
16/08/04 au 20/08/04	Finalisation des modules	4 Personnes ressources + Intervention ponctuelle des 2 experts	
23/08/04 au 27/08/04	Édition et multiplication des modules		
30/08/04 au 03/09/04	Diffusion des modules avec l'invitation à l'atelier de validation (accompagné de termes de référence)		
06/09/04 au 10/09/04	Lecture des modules	Participants à l'atelier	
	Lancement des appels à candidature auprès des bureaux		
13/09/04 au 17/09/04	Lecture des modules	Participants à l'atelier	Dernière limite pour la tenue des concertations régionales
20/09/04 au 24/09/04	Lecture des modules	Participants à l'atelier	Les régions proposent des bureaux (suite à une consultation des membres du CRO par le gouvernorat)
	Sélection des bureaux		
27/09/04 au 01/10/04	Atelier de validation	x Participants + 14 Personnes ressources + 2 Experts sur financement RRA	
	Correction des modules selon les recommandations de l'atelier et diffusion aux bureaux retenus	2 Experts sur financement RRA	

Stratégie nationale de formation des acteurs de la décentralisation

Semaine	Activités Nationales	Personnes mobilisées (hors pilotage DNCT)	Activités Régionales
04/10/04 au 08/10/04	Préparation de la formation de formateur	2 Experts sur financement RRA	Lancement des avis de recrutement des formateurs
	Préparation Relecture des modules d'approfondissements sommaires	Personnes ressources + appui des experts	
11/10/04 au 15/10/04	Première semaine de formation : technique pédagogique	1 Expert sur financement RRA + 16 participants (2 par bureaux)	Définition des modalités de mise en œuvre des formations (taux de perdiem, prise en charge des déplacements)
	Préparation des outils pour le suivi évaluation	1 Expert sur financement RRA	Définition des besoins en formateurs (concertation entre PTF sous l'égide du CRO) en fonction des contraintes de langues et des délais d'exécution des formations notamment (combien un formateur va faire de commune)
18/10/04 au 22/10/04	Deuxième semaine de formation : contenu	4 Personnes ressources (une par domaine) + 2 Experts sur financement RRA + 16 participants (2 par bureaux)	Définition des budgets détaillés des formations et concertation entre partenaire (au niveau cercle pour assurer la prise en charge)
25/10/04 au 29/10/04	Débriefing de la formation	2 Expert sur financement RRA + 16 participants (2 par bureaux)	Sélection des formateurs régionaux (les bureaux arrivent en région après le débriefing pour appuyer ce travail)
	Proposition de mise en œuvre de la stratégie de formation (modules spécifiques à partir de l'expérience des modules de base)	2 Experts sur financement RRA	
01/11/04 au 05/11/04	Première semaine de la formation de formateur dans les régions : aspects pédagogiques	2 personnes des bureaux + X participants	
08/11/04 au 12/11/04	Deuxième semaine de la formation de formateur dans les régions : contenu	2 personnes des bureaux + X participants	
15/11/04 au 19/11/04	Troisième semaine de la formation de formateur dans les régions : adaptation au contexte local	2 personnes des bureaux + X participants	
22/11/04 au 26/11/04	Préparation des formations de terrains, cadrage des modalités pratiques (Finalisation de la multiplication des supports...)	Bureaux et PTF au niveau régional	
29/11/04 au 03/12/04	Première formation : chaque formateur fait une commune	X Formateurs et Y participants	
06/12/04 au 10/12/04	Débriefing de la première formation	1 personne par bureau + X formateurs	
13/12/04 au 17/12/04	Suite des formations	X Formateurs et Y participants	

Semaine	Activités Nationales	Personnes mobilisées (hors pilotage DNCT)	Activités Régionales
20/12/04 au 24/12/04	Suite des formations	X Formateurs et Y participants	
27/12/04 au 31/12/04	Suite des formations	X Formateurs et Y participants	
03/01/05 au 07/01/05	Suite des formations	X Formateurs et Y participants	
10/01/05 au 14/01/05	Suite des formations	X Formateurs et Y participants	
17/01/05 au 21/01/05	Suite des formations	X Formateurs et Y participants	
24/01/05 au 28/01/05	Suite des formations	X Formateurs et Y participants	
31/01/05 au 04/02/05	Ateliers régionaux d'évaluation des formations	CRO + formateurs + échantillon dans les publics cibles	
Mars avril	Evaluation	Bureaux	

VII. Conclusion : vers un dispositif permanent

Cette proposition de mise en œuvre de la stratégie nationale a pour ambition de donner, de manière opérationnelle, une démarche pour contribuer à la réussite de cette stratégie nationale. Au-delà de la conduite du cycle de formation de base, l'ambition est bien d'appuyer le MATCL à mettre en place, à moyen terme, une véritable démarche de qualité sur deux axes :

7.1. La qualité des formations en elle-même à travers un système de validation des contenus des formations

7.2. La qualité des interventions à travers un système de qualification des formateurs et des structures d'appui.

La présente proposition a été conçue pour évoluer vers ces types d'objectifs et permettre le transfert de la démarche et des méthodes.

ANNEXES

Annexe 1 : Echéancier de mise en œuvre

Activités	Mai 04	Juin	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Dec	2005
Missions de préparation des ateliers régionaux									
Tenue des ateliers régionaux		—							
Recensement et tri des modules existants		—							
Reprise et préparation des modules pour les formations de base		—							
Formation des structures qui assureront les formations de formateurs dans les régions (formation de base)			—						
Formations de formateurs dans les régions (formation de base)									
Réalisation des formations de base au 5 publics cible ¹²			—		—				
Reprise et préparation des modules pour les formations « à la carte »					—	—	
Validation des modules des formations de bases		—							
Mise en place des commissions de validation des adaptations régionales des modules et de suivi auprès des CRO			—						
Mise en place des commissions de suivi auprès des CLO			—						
Développement d'outil standards d'évaluation des formations									
Mise en place du système de suivi de la stratégie nationale de formation (lié à la base OISE)				—			—	—
Etude sur un système de financement des formations impliquant les CT						—	—		

¹² Il s'agit ici d'une période indicative qui devra être précisée dans chaque région lors des ateliers. Cependant l'ensemble des formations de bases pour les 5 publics cibles devra être réalisé avant la fin du premier trimestre 2005

Annexe n°2 : Définition du contenu des modules des formations de base par public cible

Un module de tronc commun pour tous les publics cible :

Objectif :

- Donner à tous les acteurs les mêmes notions de base sur la décentralisation et le fonctionnement des CT

Durée

Ce tronc commun durera 5 jours- voir détail par thème

Thèmes abordés :

Introduction (½ journée) :

- Prise de contact et recueil des attentes
- Fil directeur et présentation de la formation (aperçu général du contenu – schéma de où on va et comment on va travailler) et séquençage de la formation

Les 6 domaines seront abordés :

- Connaissances administratives et gestion administrative (ces 2 domaines seront regroupés) – 1 jour
- Gestion financière et Maîtrise d'ouvrage (le deuxième thème sera intégré au premier) – 1 et ½ jours
- Techniques d'information et communication – ½ journée
- Planification et politiques sectorielles – 1 jour

La dernière demi-journée sera utilisée pour l'évaluation de la formation et le pont sur le futur

Lieu

Les formations seront réalisées au niveau de chaque commune. Des formations groupées entre plusieurs communes semblent difficiles au vu du nombre de participants (voir public cible).

Supports de référence

Les modules de base seront axés principalement sur les rôles et responsabilités des différents acteurs.

La MDRI avait développé des modules très bien structurés pour les formations initiales des élus en 1999. Ces modules ont été retravaillés par différentes structures pour créer de nouveaux modules.

Les modules MDRI d'origine et leurs dérivés serviront de base pour définir les supports du tronc commun des formations de base 2004.

Par ailleurs une formation de 4 jours a été réalisée par le MATCL, début 2004, à l'intention des délégations spéciales. Cette formation constitue aussi un modèle de formation de base. Les modules développés pour cette dernière seront aussi prioritairement exploités.

Les personnes ressources et les experts reliront ces modules pour les adapter et les améliorer (voir termes de référence du travail des personnes ressources).

Public cible

Tous les acteurs seront conviés :

- les élus (ensemble du conseil communal)
- tout le personnel communal
- la tutelle (les sous-préfets dans leur commune de résidence et le préfet dans la commune chef lieu de cercle) – La tutelle participera à ces formations comme personne ressource.
- les services déconcentrés (dans leur commune de résidence ou dans la commune chef lieu de cercle pour les services de cercle)
- la société civile : 6 personnes représentants les chefs et conseillers de village, les leaders d'opinion, les associations, les ONG locales (s'il y en a), les femmes et les jeunes. Chaque groupe cité désignera son représentant

Tous les élus bénéficieront des formations de bases au niveau communal. Pour les autres niveaux de CT (cercle et région) des approfondissements seront proposés (voir ci-dessous).

Des modules d'approfondissement sommaire en fonction des publics cible :

Objectif :

- permettre à chaque acteur de disposer d'informations plus approfondies en fonction de leurs rôles spécifiques

Thèmes abordés :

Voir public cible

Durée

Ces approfondissements sommaires dureront 2 à 3 jours

Lieu

Les acteurs pourront être regroupés entre plusieurs communes (par cercle par exemple).

Supports de référence

Un tri de module spécifique est réalisé par la DNCT. Ils seront révisés et adaptés aux objectifs de ces formations d'approfondissement sommaire.

Public cible

- Bureau communal et personnel communal : approfondissement des attributions spécifiques du bureau communal et détails sur la gestion financière et la maîtrise d'ouvrage
- Services déconcentrés : module sur les attributions et rôles des services déconcentrés en particulier en lien avec les transferts de compétences
- Tutelle : outils d'exercice de la tutelle – Ces derniers ont été élaborés par la DNCT et doivent faire l'objet d'un atelier de validation – la formation de la tutelle devra attendre que ce travail soit terminé.
- Les conseils de cercle et assemblée régionale : des modules spécifiques ont été développés pour ces 2 niveaux de collectivités

Annexe n°3 : Termes de références pour le travail des personnes ressources dans le cadre de l'élaboration des modules pour les formations de base de la stratégie nationale de formation des acteurs de la décentralisation

Contexte

Afin de pallier aux problèmes qui ont été rencontrés depuis 1999 en matière de formation des acteurs de la décentralisation (manque de cohérence des interventions, qualité incertaines...) la DNCT a mis en place une stratégie nationale dans ce domaine. Cette dernière comprend plusieurs axes dont le premier est d'assurer une formation de base aux différents acteurs, en particulier les nouveaux élus.

Afin d'assurer la qualité de cette formation de base la DNCT va faire une relecture de l'ensemble des modules qui serviront de support à celle-ci. Pour effectuer ce travail, la DNCT fera appel à des personnes ressources sélectionnée en fonction de leur domaine de compétence. Ce document définit les modalités d'intervention de ces personnes ressources.

Objectif

Objectif général

Améliorer la qualité des formations dispensées aux acteurs de la décentralisation

Objectif spécifique

Relire, corriger et améliorer les modules qui serviront de support aux formations de base.

Résultats attendus

- les modules ne comprennent pas d'erreur en matière de contenu
- les modules sont adaptés au public cible

Méthodologie

Pour chaque domaine au minimum 2 personnes ressources seront identifiées.

La DNCT aura au préalable trié les modules concernant les différents domaines :

- Connaissances administratives et gestion administrative (ces 2 domaines seront regroupés)
- Gestion financière et Maîtrise d'ouvrage (le deuxième thème sera intégré au premier)
- Techniques d'information et communication
- Planification et politiques sectorielles

Les modules de chaque domaine seront distribués aux personnes identifiées pour ce domaine

Les personnes ressources auront entre 2 et 5 jours (suivant l'importance du domaine et le nombre de module) pour relire les modules avec pour objectif :

- de sélectionner le module qui semble le mieux adapté pour les formations de base
- de corriger les erreurs et d'intégrer les évolutions par rapport au contenu
- de le compléter et l'amender en s'appuyant sur les autres modules disponibles
- Fil directeur et présentation du thème (aperçu général du contenu – schéma de où on va et comment on va travailler)
- Faire une fiche de synthèse par rapport aux points clés (quelques points par chapitre – phrases courtes)
- Identifier 6 questions clés qui permettent d'évaluer les connaissances des participants avant d'aborder le thème.

Chaque personne ressource pourra étaler son travail suivant un calendrier qui sera établi avec la DNCT.

Les personnes ressources travaillant sur un même thème seront réunies au niveau de la DNCT pour restituer et confronter leur travail. Cet exercice sera animé par la division Elus locaux et formation avec la participation de 2 experts internationaux. Ces derniers auront également lu les modules et apporteront un éclairage notamment sur le plan pédagogique.

Ces restitutions dureront d'une demi-journée à une journée en fonction de l'importance du thème.

Les personnes ressources participeront ensuite à l'atelier de validation des modules qui regroupera l'ensemble des personnes ressources, la DNCT, des PTF...

Choix des personnes ressources

Les personnes ressources seront pré-identifiées par la DNCT en fonction des domaines. Elles seront ensuite contactées individuellement pour voir leurs disponibilités.

Ces personnes ressources seront prises en priorité au niveau de l'administration (centrale ou déconcentrée), mais si cela est nécessaire il pourra être fait appel à des privés (bureaux d'étude).

Prise en charge et programme de travail

Les personnes de l'administration ou les privés seront prises en charge à hauteur de 30 000 FCFA par jour.

Liste des personnes ressources

Domaines	Personnes ressources
Connaissances administratives et gestion administrative (ces 2 domaines seront regroupés)	<ul style="list-style-type: none"> • Ibrahim Hama Traoré (préfet de Kita) • Inspection de l'intérieur • Division administration • HCCT • Division élus locaux
Gestion financière dont Maîtrise d'ouvrage	<ul style="list-style-type: none"> • Youssouf Diaroumba (fondé du trésor de Tombouctou) • Goita (DNTCP) • Division finance • DAF
Techniques d'information et communication	<ul style="list-style-type: none"> • Diaby • CDI • Dominique Linossier
Planification et politiques sectorielles	<ul style="list-style-type: none"> • PRECAGED • Direction du plan • Maro Diabaté

Les PTF et les élus seront sollicités lors de l'atelier de validation

Annexe n°4 : Terme de référence pour les concertations régionales

Les objectifs :

- ▶ informer l'ensemble des acteurs sur la stratégie de formation et obtenir leur adhésion ;
- ▶ faire un point sur les moyens disponibles auprès des partenaires présents dans chaque région et voir comment ces moyens pourraient être mobilisés pour assurer une mise en œuvre homogène des formations de base (veiller à une couverture intégrale de toutes les communes dans les mêmes conditions).
- ▶ permettre la mise en place d'un plan pluriannuel de formation des acteurs de la décentralisation (au niveau de chaque région puis au niveau national) assorti de modalités de sa réalisation sur le terrain,

De façon plus spécifique, l'atelier vise à favoriser la mise en place de dispositifs adéquats et permanents de concertation entre tous les acteurs de la décentralisation dans les régions et au niveau national au cours du prochain mandat des élus locaux.

Ces dispositifs fonctionneront, au niveau local, sous la responsabilité du Comité Local d'Orientation des Appuis Techniques aux Collectivités Territoriales (CLO), au niveau Régional sous la responsabilité du Comité Régional d'Orientation des Appuis Techniques aux Collectivités Territoriales (CRO) et, au niveau national, sous celle du Comité National d'Orientation des Appuis Techniques aux Collectivités Territoriales (CNO).

Les résultats attendus :

L'atelier devra permettre d'atteindre les résultats suivants :

- ▶ Tous les acteurs de la décentralisation seront informés de la stratégie nationale de formation, des différents programmes de formation / appui à la décentralisation, de leurs objectifs et leurs contenus.
- ▶ Les différents programmes des partenaires seront harmonisés et toutes les possibilités de partenariat identifiées au niveau de chaque collectivité territoriale.
- ▶ Les outils et méthodes pédagogiques de formation / appui seront harmonisés sur la base de ceux définis par l'Etat à travers la DNCT.
- ▶ En plus des élus, les autres acteurs de la décentralisation (tutelle, services techniques, autorités des villages et fractions, associations et groupements) seront pris en compte dans les programmes de formation.
- ▶ Un cadre régional de concertation sera mis en place sous la responsabilité du Gouverneur de la Région avec l'appui technique de la DNCT, les modalités de fonctionnement du cadre seront identifiées au cours de l'atelier.
- ▶ Les éléments de la politique nationale de formation et de perfectionnement des acteurs de la décentralisation seront identifiés.

Annexe n°5 : Rôle et responsabilités du formateur

- 5 **La mission du formateur** : délivrer un message, s'assurer que le message a été bien compris et fait l'objet d'un début d'assimilation
- 6 **Son rôle** : connaissant « la doctrine », il adapte la forme et la stratégie pédagogique en fonction du groupe et du contexte.

Il s'agit en effet de prendre en compte la diversité des groupes de par leur composition (personnes ayant différents types de fonctions dans la collectivité ou la société civile, les origines ethniques, les langues...), de par leurs pratiques et leurs connaissances de la décentralisation , et des situations (communes ou cercle ayant une pratique éprouvée de la décentralisation ou du développement local...).

Prenant compte de ces caractéristiques, le formateur devra adapter les stratégies pédagogiques : faire le bon dosage entre 4 stratégies de base :

- objectif d'information = donner accès à de l'information, → assimiler des informations
- objectif de conceptualisation = construire un cadre de compréhension, qui va souvent bousculer les représentations, et introduit une nouvelle façon de penser → travail sur des situations problèmes en cherchant plusieurs façons de l'analyser
- objectif d'application = suivre une méthode telle qu'elle est conçue → prendre connaissance des règles, réaliser soi-même, corriger les erreurs
- objectif de créativité = trouver des comportements, des réponses non prévus mais pertinents eu égard au contexte → analyse d'une situation et élaboration de ses propres modèles d'actions

En conséquence, il adaptera les supports et outils utilisés :

- travail en plénière, exercices en sous-groupes, jeux de rôle, cas concrets, créativité, débats...
- supports écrits, transparents, dessins et figurines, supports audio-visuels...

7 Ses qualités et compétences :

Quelques qualités indispensables :

- l'écoute et l'attention = se porter à l'attention de l'autre de façon à tirer parti des réactions de l'auditoire pour réagir
- l'adaptation et la flexibilité = savoir adapter contenu et façons de présenter (= pédagogie) en fonction des réactions du groupe en ayant le souci de faire progresser l'ensemble du groupe(→ être à l'attention de l'ensemble des participants et ne pas se focaliser sur quelques personnes)
- le respect = chacun a une expérience, une culture et des représentations aussi respectables les unes que les autres (→ le formateur a un rôle spécifique qui ne lui confère pas une supériorité)

Des compétences clé :

- **Les techniques d'animations**
- **Les outils et supports pédagogiques**
- **La gestion de la relation (de la création de la relation à la gestion de la parole, des conflits...)**
- **La maîtrise du thème de la décentralisation = il en connaît les fondements, le contexte et les finalités ; il en connaît les points essentiels ; mais il n'en est pas forcément un expert → face à une question pointue, il doit proposer de différer la réponse en attendant de consulter la ou les personnes ressources du dispositif**