



REPUBLIQUE DU BENIN

\*\*\*\*\*

MINISTERE DE LA DECENTRALISATION ET DE  
LA GOUVERNANCE LOCALE (MDGL)

\*\*\*\*\*



**CENTRE DE FORMATION POUR L'ADMINISTRATION LOCALE**  
**(CeFAL)**

**PROJET DE PLAN STRATEGIQUE 2017 – 2031**  
**DU CENTRE DE FORMATION POUR**  
**L'ADMINISTRATION LOCALE (CeFAL)**

Version définitive

Elaboré Par :  
Kèba DIALLO et  
Latifou YESSOUFOU  
Consultants

Août 2017



# TABLE DES MATIERES

## Sommaire

MESSAGE DU MINISTRE EN CHARGE DE LA DECENTRALISATION .....	6
PAGE DE SIGNATURE DES MEMBRES DU CA ET DU DIRECTEUR DU CeFAL .....	8
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	9
RÉSUME-SYNTHESE DU PLAN STRATEGIQUE DU CeFAL .....	11
1. Introduction générale.....	13
1.1 Contexte et Justification de la Mission.....	13
1.2 Objectifs de la Mission .....	15
1.2.1 Objectif Général .....	15
1.2.2 Objectifs Spécifiques.....	16
1.2.3 Résultats attendus et Livrables .....	16
1.2.4 Experts dédiés à la Mission.....	17
1.3 Déroulement de la Mission et Méthodologie adoptée .....	18
1.4 Calendrier de réalisation de la Mission .....	22
1.5 Difficultés rencontrées.....	22
2. Le diagnostic du CeFAL .....	24
2.1 Définition et étendue du Diagnostic .....	24
2.2 Les points du Diagnostic .....	24
2.2.1 La création et l'organisation du CeFAL (cadre règlementaire et statutaire).....	25
2.2.2 La mission du Centre et les attributions qui s'y rattachent .....	38
2.2.3 La Vision du CeFAL à l'horizon 2031 .....	39
2.2.4 Les Valeurs culturelles de la Direction et du Personnel .....	39
2.2.5 Les filières de la formation diplômante .....	40
2.2.6 Les orientations et le contenu de la formation continue (FC) .....	41
2.2.7 Les ressources pédagogiques, didactiques et les moyens matériels.....	43
2.2.8 Les ressources financières du Centre .....	43
2.2.9 Le Partenariat .....	44
2.2.10 Les infrastructures et le déploiement du CeFAL .....	46
2.2.11 Les Ressources Humaines .....	46
2.2.12 La Communication .....	48
2.2.13 Synthèse de l'évaluation des capacités organisationnelles du CeFAL.....	49

2.2.14	Atelier de validation du Diagnostic.....	51
3.	Présentation du plan stratégique 2017-2031 du CeFAL .....	53
3.1	Mission, vision et valeurs du CeFAL.....	53
3.2	Les enjeux, défis et orientations stratégiques du CeFAL .....	54
3.2.1	Tableau de présentation d'ensemble des orientations stratégiques.....	55
3.2.2	Enjeu I : Amélioration de la performance du Centre sur les plans organisationnel, institutionnel et opérationnel .....	56
3.2.3	Enjeu II : une offre de services pertinente convaincante et dédiée à l'amélioration de la performance de l'administration locale .....	59
4.	Les plans d'actions et de mobilisation de ressources .....	66
4.1	Le cadre logique.....	66
4.2	Les Plans d'Actions et de mobilisation de ressources .....	78
4.3	Le projet de construction du siège du CeFAL.....	92
4.4	Organisation de la mise en œuvre.....	99
4.4.1	Le Pilotage du Plan Stratégique .....	101
4.4.2	L'opérationnalisation du Plan Stratégique .....	101
4.4.3	L'appui à la mise en œuvre du Plan Stratégique .....	102
4.5	Le Mécanisme de financement du Plan Stratégique du CeFAL.....	103
4.5.1	Le Budget National.....	103
4.5.2	Les Budgets des collectivités territoriales .....	103
4.5.3	L'appui des Partenaires Techniques et Financiers .....	104
4.5.4	Le financement des Privés .....	104
4.5.5	L'autofinancement du Centre .....	104
4.5.6	Le Plan de dotation en ressources humaines.....	104
4.6	La feuille de route pour la vulgarisation, le marketing et le plaidoyer .....	107
5.	Suivi-Evaluation de la mise en œuvre du Plan Stratégique .....	110
5.1	Le Plan de Suivi-Evaluation.....	110
5.2	Le Dispositif de suivi-évaluation du Plan Stratégique .....	124
5.2.1	Les organes de suivi-évaluation .....	124
5.2.2	Les outils de suivi-évaluation.....	124
5.2.3	La situation de référence.....	125
5.2.4	La gestion des risques .....	125
5.2.5	La capitalisation et le partage de l'information avec les autres acteurs.....	125

5.3	La Révision des Plans d'Actions .....	125
6.	Conclusion et recommandations .....	127
6.1	Conclusion .....	127
6.2	Recommandations .....	127
	Annexe 1 : Guide de collecte de données .....	134
	Annexe 2 : Calendrier de réalisation de la mission .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
	Annexe 3 : Termes de référence de la mission.....	139
	Annexe 4 : Structures et personnes rencontrées.....	150
	Annexe 5 : Résultats détaillés du diagnostic stratégique .....	151
	Annexe 6 : Les profils de poste .....	162

# MESSAGE DU MINISTRE EN CHARGE DE LA DECENTRALISATION

Depuis une quinzaine d'années, le Bénin s'est engagé dans le processus de décentralisation avec un parcours ponctué aussi bien d'avancées notables dans l'apprentissage de la démocratie à la base que d'erremments voire des échecs dans la mise en œuvre de certains projets locaux devant impacter positivement la vie des paisibles populations de nos villes et de nos campagnes.

La création en 2011 du Centre de Formation pour l'Administration Locale répond à un besoin pressent et urgent : agir positivement sur les ressources humaines en charge de l'animation et de la conduite de l'administration locale.

Après plus de quatre (04) ans d'exercice effective de la mission qui lui a été confiée par l'Etat béninois à savoir renforcer les capacités techniques et managériales des acteurs de la décentralisation dans notre pays, le CeFAL se devait de faire une introspection et de réfléchir aux voies et moyens susceptibles de lui permettre d'occuper pleinement et durablement la pôle position qui lui revient dans la promotion de la bonne gouvernance dans le secteur de la décentralisation.

En se dotant du présent plan stratégique, le CeFAL se donne pour ambition de devenir, d'ici à 2031, « **le Centre de référence pour la promotion de la Bonne Gouvernance dans le secteur de la Décentralisation par le renforcement des capacités des acteurs (élus, agents communaux, agents des services déconcentrés de l'Etat, responsables des ONG) avec une vocation régionale** ».

Je tiens à vous exprimer la gratitude du Gouvernement du et la mienne personnelle pour avoir effectivement pris part aux travaux de l'atelier avec le sérieux et l'assiduité qui vous caractérisent et qui vous honorent.

Le Centre de Formation pour l'Administration Locale constitue pour Son Excellence le Président **Patrice Athanase Guillaume TALON** et pour son Gouvernement un joyau qu'il convient de préserver et de parfaire afin que les élus et cadres communaux et municipaux, mieux aguerris et mieux outillés, contribuent aux côtés de l'Etat central à l'amélioration des conditions de vie des populations dont ils président aux destinées.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à tous les partenaires techniques et financiers qui ont apporté leur financement à l'élaboration du présent plan stratégique. Il s'agit notamment de la Coopération Suisse et de la Coopération Allemande. Mes remerciements vont également à l'endroit de toutes les personnes et structures qui ont contribué au travail des consultants, tout au long du processus.

J'invite tous les acteurs aussi bien nationaux qu'internationaux soucieux de la poursuite et de l'affermissement du processus de décentralisation dans notre pays à se mobiliser pour la mise en œuvre effective du Plan Stratégique 2017-2031, du Plan d'Actions 2017-2021 et du plan d'Actions Prioritaires 2017-2019 du Centre de Formation pour l'Administration Locale. Des Maires, Adjointes aux Maires, Chefs d'Arrondissements, Chefs de Quartiers et de Villages, Conseillers Communaux et Locaux, cadres à divers niveaux de l'administration

communale bien formés et aguerris, c'est le gage de prestations de qualité offertes aux populations et aux usagers de la Mairie.

**Vive l'Administration Locale performante au service du développement équilibré et endogène de la Nation ;**

**Vive la Décentralisation ;**

**Vive le Bénin.**

**PAGE DE SIGNATURE DU PRESIDENT DU CONSEIL  
D'ADMINISTRATION ET DU DIRECTEUR DU CEFAL**



## SIGLES ET ABREVIATIONS

ANCB	: Association Nationale des Communes du Bénin
AOF	: Attributions, Organisation et Fonctionnement
APC	: Approche Par Compétences
APE	: Agent Permanent de l'Etat
C/DFCS	: Chef du Département Formation Continue et Stages
C/DFIAP	: Chef du Département Formation Initiale et Affaires Pédagogiques
C/SRH	: Chef du Service des Ressources Humaines
CA	: Conseil d'Administration
CeFAL	: Centre de Formation pour l'Administration Locale
CONAFIL	: Commission Nationale des Finances Locales
CoDir	: Comité de Direction
CoPil	: Comité de Pilotage
CESAG	: Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CFME	: Centre de Formation des Métiers de l'Eau
CFPI	: Centre de Formation Professionnelle des Impôts
CP	: Conseil Pédagogique
ENAM	: Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature
FADeC	: Fonds d'Appui au Développement des Communes
FFOM	: Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces
GAR	: Gestion Axée sur les Résultats
GT2DAT	: Groupe Technique Décentralisation Déconcentration et Aménagement du Territoire
MCVDD	: Ministère du Cadre de Vie et du Développement Durable
MDGL	: Ministère de la Décentralisation et de la Gouvernance Locale
MESTFP	: Ministère des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle
MPD	: Ministère du Plan et du Développement
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
ONH	: Offre Nationale Harmonisée de Formation
PA	: Plan d'Actions
PAP	: Plan d'Actions Prioritaires
PS	: Plan Stratégique
PONADEC	: Politique Nationale de Décentralisation et de Déconcentration
PTF	: Partenaire Technique et Financier

SG : Secrétaire Général  
SP : Secrétaire Particulier  
SDE : Service Déconcentré de l'Etat

## RÉSUME-SYNTHESE DU PLAN STRATEGIQUE DU CEFAL

Emanant des orientations de la Politique Nationale de Décentralisation et de Déconcentration (PONADEC), le Centre de Formation pour l'Administration Locale (CeFAL) est une structure nationale de formation destinée aux acteurs du secteur de la décentralisation, notamment les élus locaux et les agents des collectivités locales. Il a été créé par décret N°2011-886 du 30 décembre 2011 portant Attributions, Organisation et Fonctionnement (AOF). Sa cible comprend les agents des catégories B et C des Collectivités Territoriales décentralisées et les élus des communes et dans une moindre mesure les agents des Services Déconcentrés de l'Etat (SDE) dans leur rôle de partenaires et d'assistance-conseil aux communes pour une amélioration de la qualité des services sociaux et économiques aux populations à la base. A ce groupe s'ajoutent les structures telles que les cabinets, centres et consultants qui contribuent à la formation des acteurs communaux, pour un contrôle de qualité de leurs prestations et une coordination de la formation de l'administration pour plus de synergie.

Le CeFAL a démarré concrètement ses activités en 2013 et, en quatre (04) ans d'existence, a enregistré des acquis appréciables dont les plus importants sont : i) l'achèvement de la formation diplômante de la première promotion d'agents de catégorie B en provenance des communes, ii) des sessions de formation des élus communaux et municipaux de la troisième mandature sur six (06) thématiques spécifiques à la gouvernance locale, iii) la formation des agents des SDE en collaboration et sur demande des projets/PTF, iv) la formation des femmes élues conseillères communales et municipales sur cinq (5) thématiques spécifiques au leadership et à la décentralisation, v) l'élaboration des plans de formation de sept (07) communes pilotes au Bénin, vi) la formation des Chefs Services Techniques et des Chefs Services Financiers des mairies, etc.

Au regard des opportunités d'appui et d'accompagnement dont il a bénéficié, le Centre aurait pu présenter un tableau plus reluisant, et ce malgré l'environnement concurrentiel dans lequel il a évolué, si un certain nombre de conditions de base étaient remplies telles que l'existence d'infrastructures et d'équipements appropriés, de ressources humaines de qualité en nombre suffisant et de ressources financières mobilisées en temps opportun.

Avec la mise en vigueur de La loi n°2015-18 du 27 août 2015 portant statut général de la fonction publique qui instaure la formation initiale obligatoire (par un centre agréé) pour les agents territoriaux nouvellement recrutés avant leur prise de service, de belles perspectives se profilent pour le CeFAL. A cela s'ajoutent la bonne volonté politique de l'Etat et l'engagement constant des Partenaires Techniques et Financiers à soutenir la mise en œuvre de la PONADEC. Pour tirer le meilleur profit de ses évolutions favorables du contexte dans le cadre de sa mission, le CeFAL a entrepris une planification stratégique à l'horizon 2017-2031. Une analyse diagnostique interne et externe a permis d'identifier les forces, faiblesses, opportunités et menaces prioritaires. De même, sur la base des aspirations légitimes des parties prenantes, la mission et la vision du Centre ont été revisitées, des orientations stratégiques ont été définies et déclinées en objectifs, résultats et actions à mettre en œuvre.

Ce plan stratégique 2017-2031 du CeFAL inclut également un plan de mise en œuvre, de mobilisation de ressources et de suivi-évaluation ainsi qu'une feuille de route de vulgarisation.

Le tableau synoptique de présentation du plan stratégique est présenté à la page suivante.

## TABLEAU SYNOPTIQUE DU PLAN STRATÉGIQUE 2017-2031 DU CeFAL

**MISSION** : Contribuer à l'amélioration constante de la performance de l'administration locale par le renforcement des capacités des acteurs communaux

**VISION** : Devenir un centre de référence pour la promotion de la Bonne Gouvernance dans le secteur de la Décentralisation par le renforcement des capacités des acteurs avec une vocation régionale.

**VALEURS** : L'intégrité, l'ouverture, l'engagement et la responsabilisation, l'excellence, le respect et la Gestion Axée sur les Résultats.

**Enjeu 1 : Amélioration de la performance du Centre sur les plans organisationnel, institutionnel et opérationnel**

Orientation 1 : Développement des capacités organisationnelles et fonctionnelles du CeFAL

Objectifs 1 & 2

**Objectif 1 : Renforcer les capacités d'intervention du Centre**

Résultat 1 : Le Centre est doté de locaux fonctionnels qui lui sont propres

Résultat 2 : Les ressources humaines et matérielles du Centre sont appropriées

**Objectif 2 : Améliorer le pilotage et la gestion du Centre**

Résultat 3 : Le système d'administration et de gestion du Centre est optimisé

Résultat 4 : L'autonomie financière du Centre est améliorée

**Enjeu 2 : Opérationnalisation d'une offre de services pertinente convaincante et dédiée à l'amélioration de la performance de l'administration locale**

Orientation 2 : Développement permanent d'une offre de services adaptés et de qualité

Objectifs 3 & 4

**Objectif 3 : Actualiser et diversifier l'offre de services de qualité du Centre**

Résultat 5 : L'offre de formation est actualisée et des produits innovants sont développés

Résultat 6 : La fonction de coordination / contrôle de qualité des formations est opérationnalisée

**Objectif 4 : Assurer un soutien efficace aux ministères, projets et structures intervenant dans l'appui aux communes**

Résultat 7 : Les formations initiales et continues sont accessibles aux acteurs du secteur de l'administration de la décentralisation et aux cadres de l'administration publique

Résultat 8 : Les données fournies par le système de suivi-évaluation sont exploitées et utilisées pour améliorer l'offre de formation

Orientation 3 : Adoption d'une orientation client et amélioration de l'image de marque du Centre

Objectifs 5

**Objectif 5 : Développer des actions de visibilité et de promotion des prestations du Centre au Bénin et dans la sous-région**

Résultat 9 : Les services du CeFAL sont bien connus et cadrent avec les attentes de ses clients

Résultat 10 : Des partenariats stratégiques sont établis pour assurer une prestation de service de qualité

# 1. INTRODUCTION GENERALE

## 1.1 *Contexte et Justification de la Mission*

Au lendemain de l'installation des conseils communaux et municipaux en 2003, les divers efforts de renforcement de capacités des acteurs du développement local ont longtemps été peu ou pas du tout concertés et coordonnés. Le constat général qui en découlait était la faible capacité technique des communes, à travers les élus et les agents de l'administration communale, à jouer de façon harmonieuse et performante leurs rôles d'incubateurs de développement local.

Ainsi, pour contribuer à l'atteinte du deuxième objectif spécifique de la PONADEC qui consiste à « *Assurer la mise en œuvre des principes de bonne gouvernance territoriale par une administration modernisée et efficace* », le gouvernement béninois s'est penché sur la question de création d'une structure nationale de formation destinée aux acteurs de la décentralisation. Le Centre de Formation pour l'Administration Locale (CeFAL) est donc une émanation concrète des orientations de la PONADEC.

**Créé par décret N°2011-886 du 30 décembre 2011 portant Attributions, Organisation et Fonctionnement (AOF)**, le Centre de Formation pour l'Administration Locale (CeFAL) est une école d'application.

**Le CeFAL est doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière**, afin de permettre à sa direction de disposer d'une certaine souplesse de gestion. Institutionnellement placé sous la tutelle du Ministère en charge de la Décentralisation, le CeFAL a pour missions :

- i. d'assurer la formation professionnelle, initiale et continue des agents des catégories B et C des Collectivités Territoriales Décentralisées ;
- ii. de coordonner toutes les actions de formation continue initiées et exécutées au profit des agents territoriaux par les autres organismes de formation et d'en assurer le contrôle de qualité ;
- iii. d'organiser pour les élus locaux les séminaires d'information et de formation.

Après la création du Centre, un dialogue national des acteurs de la formation des collectivités territoriale décentralisée a été organisé en Août 2012 pour identifier les sources de financement du dispositif de formation et définir la clé de répartition des charges liées à son fonctionnement.

Par ailleurs, en vue d'assurer le fonctionnement effectif du Centre, des outils de développement notamment le référentiel de métier, les curricula, les modules de formation, la formation des formateurs ont été élaborés avec l'appui des Partenaires Techniques et Financiers.

Quatre (04) ans près le démarrage effectif de ses activités, en 2013, le Centre peut déjà présenter un tableau appréciable et est même comptable de certains changements induits dans la gouvernance locale au Bénin.

Parmi les activités menées par le centre, on peut rappeler quelques-unes des plus importantes:

- la formation des élus communaux et municipaux de la troisième mandature sur six thématiques spécifiques à la gouvernance locale ;
- la formation diplômante pour cinquante (50) agents de catégorie B en provenance des communes ;
- la formation des femmes élues conseillères communales et municipales sur cinq (5) thématiques spécifiques au leadership et à la décentralisation ;
- la formation des agents des circonscriptions scolaires des départements sur la rédaction administrative, accueil et gestion du secrétariat;
- l'élaboration des plans de formation de sept (07) communes pilotes au Bénin ;
- la formation des Chefs Services Techniques et des Chefs Services Financiers des mairies.

La réalisation de ces activités n'a pu être possible que grâce à un engagement financier permanent du gouvernement béninois à appuyer l'émergence du CeFAL, couplé à l'appui des Partenaires Techniques et Financiers (PTF).

Cette vitalité du Centre ne doit cependant pas cacher certaines difficultés rencontrées aux plans institutionnel, structurel, organisationnel et financier.

En effet, sur **le plan institutionnel**, la création par l'Etat, de nombreux autres centres spécialisés comme le Centre de Formation des Métiers de l'Eau (CFME) et le Centre de Formation Professionnelle des Impôts (CFPI) travaillant avec la même cible, constitue sans nul doute un handicap majeur pour l'atteinte des objectifs contenus dans le décret portant AOF du CeFAL. Ces instituts spécialisés sont aussi dotés du « mandat » de formation des acteurs du secteur de la décentralisation tout comme le CeFAL. La situation ainsi créée ne permet pas une collaboration formelle, rendant la cohabitation plus concurrentielle que partenariale.

Par ailleurs, de nombreux cabinets d'études et d'Organisations Non Gouvernementales (ONG) continuent de former les agents et élus des collectivités territoriales décentralisées.

Sur **le plan structurel**, il est actuellement difficile, voire impossible de donner une valeur professionnelle et technique incontestée aux attestations de formation délivrées par le CeFAL. Qualifier les formations diplômantes du CeFAL du point de vue de leur valeur «académique» est un exercice difficile, vue l'absence d'une dénomination ou d'une équivalence. Aspirer à une telle normalisation de la qualité des formations après si peu d'années d'exercice serait naturellement prématuré. Mais entrevoir une certification ISO permettant une comparaison avec d'autres instituts de formation nationales et/ou régionales et enclencher déjà une démarche qualité serait un atout majeur pour le Centre, s'il veut être une référence dans la formation de qualité des acteurs de la décentralisation.

Sur **le plan organisationnel**, le nombre limité du personnel du CeFAL ainsi que le risque permanent de déperdition ne constitue pas un facteur favorisant une capitalisation des acquis. Le CeFAL compte à ce jour une quinzaine d'agents répartis en deux catégories de personnels : le personnel détaché et mis en place par le Ministère de tutelle et le personnel

recruté. Pour l'efficacité des interventions du Centre, la question d'adéquation profil-poste doit être d'une impérieuse nécessité.

Sur **le plan financier**, le Centre n'est pas encore en mesure de générer des ressources propres permettant la prise en charge adéquate du financement de son fonctionnement et de ses activités. Il reste encore dépendant des ressources de l'Etat et des PTF. Par ailleurs, l'absence d'une stratégie de marketing pour vendre ses produits et la non planification/budgétisation de la formation des agents et élus communaux constituent une perte importante de ressources financières pour le Centre.

Enfin, l'inexistence de locaux propres et de salles de formation favorise une déperdition des rares ressources disponibles.

Ces divers enjeux d'ordre institutionnel, structurel, organisationnel et financier démontrent l'ampleur des défis mais justifient aussi la nécessité de définir une vision avec les orientations nécessaires pour assurer un développement cohérent et harmonieux du centre. Cette vision déclinée dans une planification stratégique sera la boussole de pilotage pour le management du CeFAL.

La définition de la vision et son opérationnalisation permettront d'atteindre de façon efficace et efficiente le deuxième objectif spécifique de la PONADEC ci-dessus évoqué. Le plan stratégique pour la période définie sera un instrument de gestion et de suivi-évaluation des actions du centre. **En effet, le plan stratégique est une feuille de route que se donne une organisation pour réaliser sa vision à moyen et long termes.** C'est une approche liée au principe de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) qui intègre aussi bien une banque de projets/programmes viables susceptibles d'inciter les structures administratives à la recherche de financement qu'un cadre adapté de suivi-évaluation.

Ainsi, le plan stratégique met en relief la vision de développement de l'institut, ses missions, ses valeurs, les grands axes et les indicateurs globaux à suivre sur les cinq prochaines années. Il comporte aussi un plan d'actions intégrant les principaux défis à relever. C'est pourquoi, la mise en œuvre convenable de ce plan stratégique requiert la mobilisation d'importantes ressources tant humaines, techniques que financières qui nécessiteront l'appui aussi bien des acteurs nationaux que des partenaires au développement.

La commande de travail, objet de la présente Mission, est destinée à accompagner le Centre dans l'élaboration de son Plan Stratégique 2017 – 2031, l'élaboration de son Plan d'Actions sur cinq (05) ans (2017 – 2021) et la déclinaison du Plan d'Actions Prioritaires (PAP) pour les trois premières années (2017 – 2019).

## **1.2 Objectifs de la Mission**

### **1.2.1 Objectif Général**

L'objectif global de la Mission est d'élaborer le Plan Stratégique du CeFAL de 2017 à 2031.

Le Plan stratégique sera élaboré en tenant compte des attentes ci-après :

1. le renforcement des capacités du CeFAL pour l'exercice efficace de sa mission et de ses attributions (voir décret AOF) ;

2. l'appui au CeFAL à disposer d'outils de communication susceptibles d'impacter positivement tout partenaire qu'il soit interne ou externe au pays à travers la mobilisation des ressources en vue d'un meilleur développement de ses activités ;
3. le renforcement des capacités institutionnelles, organisationnelles et techniques du CeFAL.

### 1.2.2 Objectifs Spécifiques

Pour atteindre cet objectif général, la mission, au titre des objectifs spécifiques devra aboutir à un plan stratégique comprenant entre autres :

- un **bilan** de l'existant consistant en une analyse en profondeur des forces et faiblesses actuelles du CeFAL sans occulter les menaces et les opportunités, ainsi que l'identification de leurs sources. Ceci suppose que les consultants ne se contenteront pas d'un simple état des lieux. Ils devront aller au-delà, en établissant de façon succincte un **diagnostic stratégique**, intégrant une analyse rétrospective et une analyse exploratoire. Le diagnostic doit clairement identifier les défis que le CeFAL aura à relever ;
- un noyau d'objectifs stratégiques à atteindre au cours de la période quinquennale ;
- les solutions préconisées, notamment les actions à mettre en œuvre ;
- les moyens de leur mise en œuvre ;
- une stratégie de mobilisation des ressources ;
- un mécanisme adapté de suivi-évaluation.

La Mission devra établir des priorités dans les actions à mettre en œuvre pour un meilleur exercice des attributions du CeFAL, notamment en élaborant un Plan d'Actions pour la période de cinq ans et en définissant une stratégie de mobilisation optimale des Partenaires Techniques et Financiers ; mais aussi, il sera attendu de la mission l'élaboration d'un Plan d'Actions Prioritaires (PAP) pour trois (3) ans, soit 2017 et 2019.

### 1.2.3 Résultats attendus et Livrables

Les résultats qui découleront de la présente mission se déclineront ainsi qu'il suit :

- a. le rapport du diagnostic de l'environnement interne et externe du CeFAL est validé ;
- b. les défis majeurs sont identifiés ;
- c. la vision et les orientations stratégiques sont définies, partagées et validées ;
- d. les objectifs prioritaires pour la réalisation des axes stratégiques sont élaborés ;
- e. les mesures concrètes pour atteindre les objectifs sont définies ;
- f. les ressources et les charges sont estimées ;
- g. la vision et le plan stratégique du CeFAL sont internalisés ;
- h. une stratégie de mise en œuvre du plan stratégique est élaborée, validée et est assortie d'un plan d'actions de cinq ans (2017 – 2021) ;
- i. un PAP pour 2017-2019 est disponible ;



- j. une feuille de route pour la vulgarisation, le marketing et le plaidoyer est disponible ;
- k. les recommandations nécessaires pour la mise en œuvre du Plan et des actions connexes sont consignées dans un rapport de mission ;
- l. le rapport de mission ainsi que les livrables attendus sont déposés, discutés et validés en atelier final.

#### **1.2.4 Experts dédiés à la Mission**

La mission sera conduite par une équipe de deux consultants : Messieurs Kèba DIALLO et Latifou YESSOUFOU.

Le Consultant Principal, **Monsieur Kèba DIALLO**, est un Conseiller en Organisation et Management des RH, Expert en analyse de situations de travail et conception de référentiels métiers-compétences. Ingénieur de la formation, il est spécialiste en formation d'adultes et formation de formateurs et également, Concepteur de curricula et actions de formation selon l'approche par les compétences (APC).

Actuellement, Consultant indépendant et Enseignant Associé au CESAG (Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion) – Sénégal –. Il a capitalisé 38 ans de pratiques professionnelles, dont 15 ans comme Cadre de la Fonction publique sénégalaise, 11 ans en qualité de Directeur d'une ONG humanitaire et depuis 13 ans il est dans la consultance et la formation.

**Monsieur YESSOUFOU Latifou** est un ingénieur agronome bien outillé en matière d'administration et de gestion des projets de développement et de planification stratégique. Il jouit d'une vingtaine d'années d'expérience, d'abord en tant que coordinateur de projets de développement local et ensuite comme Directeur National de Programme de l'ONG World Education. Au fil des ans, il a, à travers une formation aux Pays-Bas sur l'administration et le management des projets de développement et ses responsabilités croissantes, accumulé un savoir-faire concret dans le domaine de la gestion des projets en général, de la planification et du suivi-évaluation en particulier.

Il maîtrise plusieurs démarches et outils d'analyse des organisations pour en dégager les forces, les facteurs d'influence, les défis, les bonnes pratiques, les leçons apprises, que plusieurs missions de consultance lui ont permis de pratiquer. Il s'agit entre autres, de la méthode FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces), la méthode SEPO (Succès, Echecs, Potentialités et Obstacles), la méthode d'investigation, d'appréciation, la méthode ZOPP, le diagnostic rural participatif (PRA), etc.

Formateur de formateurs et facilitateur, il dispose de plusieurs techniques pour la conduite des entretiens, de focus groups et d'animation des ateliers avec des cibles variées.

Les consultants sont co-responsables devant le commanditaire de la qualité du travail. Ils ont travaillé conjointement pour concevoir les outils et participé ensemble aux ateliers de planification stratégique et de validation du rapport-diagnostic et de validation finale du document de plan stratégique. Les responsabilités de mise en œuvre ont été réparties entre les deux Consultants pour une optimisation de l'utilisation des ressources.

Le consultant principal a coordonné les interventions de l'équipe. Toutes les synthèses se sont faites sous sa supervision directe.

### **1.3 Déroulement de la Mission et Méthodologie adoptée**

La mission a officiellement démarré le 02 Mai 2017 après signature du contrat. Dans le déroulement, les étapes suivantes ont été franchies en vue d'atteindre les résultats escomptés :

- a. mobilisation et analyse de la ressource documentaire ;
- b. conception de la matrice de collecte des données ;
- c. élaboration et dépôt de la Note d'orientation méthodologique de la mission ;
- d. tenue de la réunion de cadrage de la mission avec les membres du Comité de Pilotage (CoPil);
- e. collecte des données de terrain (rencontres, interviews et benchmarking) ;
- f. traitement, analyse et stabilisation des données collectées ;
- g. réalisation du diagnostic interne et externe du CeFAL (diagnostic provisoire);
- h. présentation des grands constats au cours d'un atelier de validation du Diagnostic (discussions et validation du diagnostic provisoire);
- i. tenue (dans la même foulée) de l'atelier de planification stratégique : définition et consensus sur la Mission, la Vision, les Axes d'orientation, les Objectifs stratégiques et les Valeurs;
- j. synthèse et diffusion des conclusions de l'atelier de validation du Diagnostic et de Planification Stratégique ;
- k. élaboration et dépôt auprès du CoPil du rapport provisoire de la mission comprenant les projets du Plan Stratégique (PS), du Plan d'Action (PA) et du Plan d'Action Prioritaire (PAP) du CeFAL auxquels sont annexés :
  - ✓ l'estimation des ressources et charges nécessaires ;
  - ✓ la conception d'une stratégie de mise en œuvre du PS ;
  - ✓ la conception d'une feuille de route pour la vulgarisation, le marketing et le plaidoyer.
- i. tenue de l'atelier de validation finale ;
- j. prise en compte des observations, amendements et conclusions de l'atelier ;
- k. intégration, finalisation et dépôt du rapport définitif accompagnant le PS final.

**Pour ce qui est de la méthodologie adoptée** en vue de franchir les différentes étapes sus-annoncées, nous avons privilégié **un travail participatif de terrain**, impliquant aussi bien des acteurs internes que des acteurs et clients externes du CeFAL. C'est dans cet esprit que l'étude a été réalisée et elle a été conforme au cadrage tracé par le commanditaire.

Le diagnostic comprend deux volets : **le diagnostic de l'environnement externe et le diagnostic de l'environnement interne.**

Avant de démarrer tout diagnostic, il est important d'identifier (de faire l'inventaire) **les parties prenantes**, c'est-à-dire les principaux acteurs des environnements interne et externe de l'organisation concernée.

Ainsi, tout individu, groupe d'individus, organisation, cadre et champs d'intervention, attributs ou institution ayant un intérêt et/ou une influence, positifs ou négatifs, dans la structuration, le fonctionnement et la réussite du CeFAL, est considéré comme une partie prenante.

En faisant l'inventaire des parties, on les classe dans deux catégories : celles qui sont **internes** à l'organisation et celles qui lui sont **externes**.

Le but de l'inventaire des parties prenantes à cette étape de la planification stratégique, est de mieux comprendre la situation du moment, les potentialités de l'organisation face à son destin et de déterminer le rôle de chacune des parties dans le processus de planification qui est engagé.

- Les éléments de l'**environnement externe** du CeFAL :
  - ✓ les collectivités territoriales, le Ministère en charge de la décentralisation et les services déconcentrés de l'Etat, les organisations de la société civile, dans les aspects, formation et renforcement de capacités;
  - ✓ les attentes des cibles dont les besoins fondent l'essentiel des missions du CeFAL, notamment les agents territoriaux et les élus;
  - ✓ les différents acteurs intéressés et impliqués dans la réalisation de la mission stratégique du Centre, particulièrement, les Partenaires Techniques et Financiers (PTF) et autres partenaires qui ont manifesté leur intérêt.
  - ✓ les opportunités à saisir,
  - ✓ les menaces à surveiller ; etc...
- Les éléments de l'**environnement interne** du Centre :
  - ✓ les textes qui le régissent ;
  - ✓ son architecture organisationnelle et son mode d'organisation ;
  - ✓ ses règles de fonctionnement ;
  - ✓ ses ressources : humaines, financières, matérielles, pédagogiques ;
  - ✓ ses faiblesses et insuffisances ;
  - ✓ ses potentialités réelles d'une part et d'autre part, ses potentiels peu ou pas exploités ; etc...

**Un outil et deux pistes** ont conduit à la détermination du diagnostic. En effet, **un guide de collecte de données** a été conçu (voir annexe 1) et a joué un double rôle : servir de guide d'analyse documentaire (piste A) et de guide d'entretien pour les interviews (piste B). A la lecture, l'on constate que c'est un document qui explore tous les aspects d'un diagnostic approfondi.

**Le diagnostic stratégique** a été réalisé d'une part, à travers l'étude documentaire et les entretiens et d'autre part, lors de la tenue de l'atelier de validation dudit diagnostic. Aussi

bien pour les acteurs interviewés que pour les participants à l'atelier, leur sélection a été fonction des connaissances approfondies qu'ils ont:

- des missions et attributions fondamentales du CeFAL ;
- de ses modes d'organisation et de fonctionnement ;
- des besoins en formation et en renforcement de capacités des acteurs de la décentralisation ;
- des atouts, potentialités et ressources du Centre sur lesquels peut s'appuyer une planification stratégique rigoureuse ;
- des opportunités qui s'offrent au Centre et qui peuvent inspirer un énoncé des perspectives d'avenir ;
- des sources de financement possibles pour le Centre.

Les échanges qui ont alimenté **la journée de planification stratégique** ont apporté la preuve de la pertinence du choix sélectif et qualitatif des participants à l'atelier.

**La stabilisation de la Mission, de la vision, des orientations et objectifs stratégiques** ont permis dès le départ, de clarifier les buts recherchés et les moyens à mettre en œuvre pour y parvenir. Autrement dit, c'est le balisage de l'étude, celui-ci a servi de guide à la suite du travail des Consultants.

Au sortir de l'atelier de validation du diagnostic et de planification stratégique, les consultants ont collecté suffisamment d'inputs (opinions capitalisées lors des entretiens + résultats de l'atelier) pour élaborer une planification stratégique cohérente d'avec les objectifs spécifiques et les résultats attendus de la mission.

Il est à souligner que les Consultants n'ont pas eu le temps et les moyens nécessaires de se transporter sur le terrain pour réaliser auprès de centres de référence un **benchmarking** en vue de s'enrichir d'expériences et de pratiques réussies d'institutions de formation dédiées aux acteurs de la Décentralisation. Néanmoins, des exemples connus au Niger (le CFGCT), au Burkina Faso (ENAM/DFCT) et en France (CNFPT), seront invoqués ici pour leur originalité.

Un plan stratégique n'est pertinent que s'il fédère les acteurs concernés autour de son contenu. Il a été donc essentiel de s'appuyer sur le travail participatif et interactif mais également de faire accompagner ce travail par **une bonne communication et une stratégie de vulgarisation** bien pensée.

Un point important du Plan Stratégique, c'est **son financement par des moyens internes et par des moyens externes** dont les apports des partenaires institutionnels. Il a été donc important de :

- connaître les sources propres de financement du Centre ;
- connaître ses partenaires institutionnels et pour chacun, ce que le partenariat peut générer comme ressources financières à mettre à la disposition du Centre ;
- penser à une stratégie de financement à court et moyen termes ;

- penser à une stratégie de pérennisation des recettes en limitant autant que faire se peut, la dépendance vis-à-vis de l'extérieur.

**Le plan d'actions (PA) 2017-2021 (cinq ans) et le Plan d'Actions Prioritaires (PAP) de trois ans (2017 – 2019)** sont fondamentalement les outils qui vont rapprocher les acteurs avec l'avenir souhaité pour le Centre. L'élaboration de ces plans a commencé par un brainstorming des actions à dérouler sur les cinq et trois prochaines années afin de générer une liste d'actions spécifiques. Il s'agit, *in fine*, d'inventer l'avenir à partir de possibilités dorénavant, connues.

Un plan d'action répond à la question "**Comment y parvenir ?**" Pour y apporter des réponses adéquates, le plan d'action **doit être pratique et réalisable** tout en reflétant la meilleure voie à suivre pour parvenir au meilleur avenir possible pour le Centre. Cette tâche est issue des échanges avec les principaux acteurs en atelier et hors atelier avec notamment, le Staff du CeFAL.

Aux deux Plans (PA et PAP) a été associé un budget comprenant une prévision de rentrée de fonds (recettes et subventions) et un plan de consommation des ressources financières (dépenses).

A chaque étape du déroulement du PA, nous avons défini des **indicateurs qualitatifs de suivi-évaluation de la performance et du réalisé**. Ces indicateurs sont mesurables. A la fin de chaque année, l'on peut évaluer et voir si le « *réalisé* » correspond scrupuleusement au « *prévu* ». En cas d'insatisfaction ou d'écart, le réajustement du plan résiduel (restant à réaliser) sera nécessaire et pourra être fait.

Globalement, la méthodologie telle que nous l'avons décrite ici, nous a permis de répondre à un questionnement à huit (08) points qui fonde l'essentiel du processus de planification stratégique :

- i. la stabilisation de la vision et des objectifs stratégiques : « où devons-nous nous situer au bout des quinze prochaines années ? » ;
- ii. le rappel de la mission fondamentale du Centre: « Pourquoi et pour qui le centre existe-t-il ? » ;
- iii. l'identification des forces stimulantes, en réponse à la question : « D'où le centre tire-t-il sa vie et son sens ? » ;
- iv. le développement d'un ensemble de propositions pour l'avenir, en réponse à la question : « Que souhaite accomplir le Centre ? » ;
- v. la production d'une liste des atouts, en réponse à la question : « Quels sont les atouts et les potentialités du Centre ? » ;
- vi. l'établissement d'un énoncé des perspectives d'avenir, en réponse à la question : « Sur quelle voie le Centre souhaite-t-il s'engager ? » ;
- vii. la définition des grandes lignes du budget du plan stratégique, en réponse à la question : « comment financer le plan d'actions global ? » ;
- viii. la préparation d'un plan d'actions en réponse à la question, "Comment le Centre va-t-il y parvenir : dans l'immédiat (un à trois ans) et dans les cinq prochaines années ? ».

## **1.4 Calendrier de réalisation de la Mission**

Le calendrier de réalisation de la mission figure dans les termes de référence de la mission.

## **1.5 Difficultés rencontrées**

Aucune difficulté majeure susceptible de ralentir ou bloquer la mission n'a été constatée au cours de son déroulement.

- Les documents demandés ont été fournis ;
- les rendez-vous programmés ont été respectés ;
- les personnes rencontrées ont été d'un grand apport pour la mission ;
- l'équipe du CeFAL ainsi que les membres du CoPil se sont rendus disponibles durant toute la période de la Mission ;
- globalement, tout a été soigneusement mis en œuvre pour placer les consultants dans un confort de travail favorable à l'application des méthodes habituelles d'intervention.

Nous saluons ici, la disponibilité et l'attention de Monsieur le Ministre en Charge de la Décentralisation qui nous a fait l'honneur de nous recevoir en audience, dès l'entame de la mission, pour nous exprimer par sa voix autorisée, l'importance que le Gouvernement accorde à la mission et au Plan Stratégique du CeFAL. En plus, sa disponibilité et son attention ont été confortées par sa présence à la cérémonie de clôture de l'atelier de validation finale tenue les 27 et 28 Juillet 2017 à Cotonou.

Toutes ces conditions et circonstances ont, sans nul doute, contribué grandement au succès de notre déploiement-terrain et à la qualité de notre production.

## Première Partie : **II - Le Diagnostic**



## 2. LE DIAGNOSTIC DU CeFAL

### 2.1 Définition et étendue du Diagnostic

Le diagnostic d'un Centre de formation comme le CeFAL est autrement appelé « **Diagnostic organisationnel** », « **Diagnostic institutionnel** » ou « **Diagnostic d'entreprise** ». Toutes ces appellations se valent et renvoient au même contenu.

**Le diagnostic organisationnel** est une démarche structurée qui permet d'évaluer le fonctionnement et l'efficacité d'une Organisation. Le diagnostic peut être limité à une équipe, un projet ou étendu à l'ensemble de l'Organisation.

Qu'il soit limité ou étendu, le diagnostic organisationnel fonctionne de la même manière : on procède d'abord à une évaluation de l'Organisation par différents moyens (entrevues, sondages, observations, lectures, etc.) et différentes sources d'informations (employés, dirigeants, clients, fournisseurs, partenaires...) afin d'en dégager le portrait le plus précis possible.

Le diagnostic organisationnel est ainsi, le moyen de savoir si une organisation fonctionne bien, et si elle pourrait fonctionner mieux, compte tenu des objectifs qu'on lui assigne. Il s'agit d'une évaluation des **F**orces, des **F**aiblesses, des **O**pportunités et des **M**enaces (analyse FFOM). L'analyse FFOM aussi connue sous l'acronyme anglais **SWOT** – **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats - débouche directement sur des propositions d'améliorations et sur une identification précise des avantages, des inconvénients, des risques et des opportunités de la situation du moment.

Suite à cette étape, une comparaison entre l'état actuel et les résultats souhaités permet d'**élaborer un plan d'action concret**. Les activités à réaliser sont ensuite priorisées et implémentées.

Pour le CeFAL il a été procédé à un diagnostic global qui cible l'ensemble des aspects de sa structuration, ses modes et règles de fonctionnement, son efficacité et sa durabilité. L'analyse FFOM à laquelle nous avons procédé, nous a permis de dresser deux tableaux synthèses : celui des forces et faiblesses internes et celui des opportunités et menaces externes. Ces deux tableaux sont présentés au point 2.2.13. «*Synthèse de l'évaluation des capacités organisationnelles du CeFAL* ».

### 2.2 Les points du Diagnostic

Sur la nature du Diagnostic à faire, le Commanditaire de la Mission s'était prononcé dans les Termes de Référence – TdR – (voir les TdR en annexe 3) en ces termes : « *les consultants ne se contenteront pas d'un simple état des lieux. Ils devront aller au-delà, en établissant de façon succincte un **diagnostic stratégique**, intégrant une analyse rétrospective et une analyse exploratoire. Le diagnostic doit clairement identifier les défis que le CeFAL aura à relever* ».

A partir de cette consigne et eu égard au temps réservé à cette phase de diagnostic (dix jours), nous avons ciblé les points essentiels qui fondent toute analyse fouillée d'une Organisation. Nous avons été aidés en cela par l'échantillonnage qui nous a été proposé lors de la réunion de cadrage, à savoir : *visiter des communes représentatives de l'ensemble des collectivités, rencontrer et interviewer des acteurs-clés sélectionnés aussi bien en interne*



qu'à l'extérieur du CeFAL (voir en annexe 4, les structures visitées et les personnes rencontrées). Il s'y ajoute que la qualité des apports des participants à l'atelier de validation du Diagnostic, a donné de la valeur à toutes les contributions reçues.

Les points explorés lors du Diagnostic se présentent comme suit :

1. la création et l'organisation du CeFAL (cadre règlementaire et statutaire) ;
2. la mission du Centre et les attributions qui s'y rattachent ;
3. la Vision du CeFAL à l'horizon 2031 ;
4. les Valeurs organisationnelles auxquelles s'identifient la Direction et le Personnel ;
5. les filières de la formation diplômante ;
6. les orientations et le contenu de la formation continue ;
7. les ressources pédagogiques, didactiques et les moyens matériels ;
8. les ressources financières du Centre ;
9. le Partenariat ;
10. les infrastructures et le déploiement du CeFAL ;
11. les Ressources Humaines ;
12. la Communication ;
13. la Synthèse de l'évaluation des capacités organisationnelles du CeFAL ; et
14. l'Atelier de validation du diagnostic.

### **2.2.1 La création et l'organisation du CeFAL (cadre règlementaire et statutaire)**

Le CeFAL est né d'une volonté politique. En effet, au lendemain de l'installation des conseils communaux et municipaux en 2003, les Autorités étatiques ont constaté qu'en matière de renforcement de capacités des acteurs du développement local, les actions ont été peu ou pas du tout concertées ni coordonnées. Ainsi, le constat général qui en découlait, reflétait une faible capacité technique des communes - à travers les élus et les agents de l'administration communale - à jouer de façon harmonieuse et performante, leurs rôles d'incubateurs du développement local. Il fallait donc remédier à cette situation.

C'est ainsi que dans l'élaboration et la mise en place en Juin 2009, de la **Politique Nationale de Décentralisation et de Déconcentration (PONADEC)**, les Autorités ont défini un objectif spécifique (deuxième objectif spécifique de la PONADEC) qui visait à « *Assurer la mise en œuvre des principes de bonne gouvernance territoriale par une administration modernisée et efficace* ». Pour atteindre cet objectif, le Gouvernement béninois s'est penché sur la question de la création d'une **structure nationale de formation destinée aux acteurs du secteur de la décentralisation**. C'est donc l'aboutissement de la volonté politique dont nous avons parlé plus haut et conséquemment, la *naissance* du **Centre de Formation pour l'Administration Locale (CeFAL) en République du Bénin** qui est, pour ainsi dire, une émanation concrète des orientations de la PONADEC.

A la question donc de savoir s'il y avait réellement nécessité de dédier un centre de formation exclusivement aux collectivités locales, la réponse est unanime et fédère l'ensemble des acteurs impliqués dans la mise en œuvre et la réussite de la politique de décentralisation au Bénin : « *oui, ce Centre est une nécessité* ».

Le processus de création du CeFAL conduira à la prise de deux textes fondamentaux:

- Le Décret n° 2011-886 du 30 décembre 2011 portant création, attribution, organisation et fonctionnement (AOF) du CeFAL ;
- L'Arrêté Interministériel n° 120-2012 du 10 Octobre 2012 portant règlement pédagogique et conditions d'accès au CeFAL.

Placé sous la tutelle du Ministère chargée de la Décentralisation, le CeFAL est une école d'application **dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière**.

Le « **tout du CeFAL** » se trouve donc dans ces deux textes. L'Arrêté interministériel est le texte d'application du Décret. Cependant nous verrons au fur et à mesure que nous déroulerons les points qui suivent, que sur bien des aspects essentiels de l'efficacité du Centre, soit il y a silence de part et d'autre, soit il y a incohérence entre les deux textes. Ce qui laisse apparaître, par moments, des faiblesses dans le dispositif réglementaire.

### **2.2.1.1 Le système d'organisation du CeFAL**

L'administration du Centre est assurée par :

- Un Conseil d'Administration (CA) ;
- Une Direction (D/CeFAL) ;
- Un Conseil Pédagogique (CP) ;
- Un Comité de Direction (CoDir).



**Le Conseil d'Administration** est composé de treize (13) membres :

- six (06) membres venant de six ministères ;
- un (01) représentant de l'ANCB (Association Nationale des Communes du Bénin) ;
- six (06) représentants des Associations Régionales des Communes.

Le Ministre chargée de la Décentralisation ou son représentant assure la Présidence. Le représentant de l'ANCB en est le Vice-Président. Le secrétariat est assuré par le Directeur du Centre.

Les treize membres sont nommés par Décret. Nul ne peut se faire représenter aux réunions du CA.

**Le Conseil Pédagogique** est l'organe de gestion pédagogique du Centre. Il est présidé par le Directeur du CeFAL. Le Secrétaire Général en assure le secrétariat. Le CP est composé comme suit :

- le Directeur ;
- le Secrétaire Général ;
- le Directeur de la Formation Technique et Professionnelle ;
- les deux Coordonnateurs des Etudes ;
- trois représentants des enseignants désignés par le Conseil des formateurs.

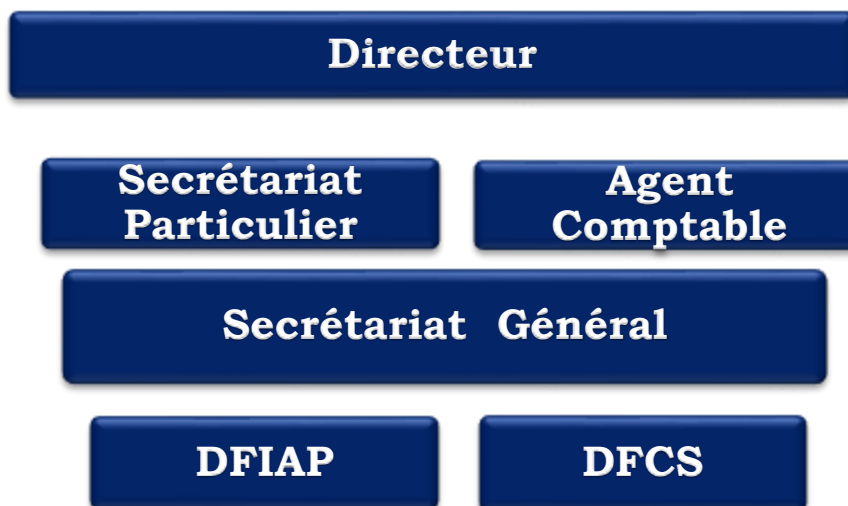
Le CP peut faire appel à toute personne ressource susceptible de lui fournir des informations utiles au bon déroulement de ses travaux.

**Le Comité de Direction (CODIR)** est un organe consultatif obligatoire institué auprès de la Direction du CeFAL. Il est composé comme suit :

- Président : Le Directeur
- Membres :
  - ✓ les chefs de département ;
  - ✓ les chefs de service ;
  - ✓ deux (02) délégués du personnel.

La Direction du Centre comprend :

- le Directeur du Centre ;
- le Secrétariat Particulier ;
- l'Agent Comptable ;
- le Secrétariat Général ;
- le Département de la Formation Initiale et des Affaires Pédagogiques (DFIAP) ;
- le Département de la Formation Continue et des Stages (DFCS).



**Le Directeur du Centre** est nommé par Décret pris en Conseil des Ministres sur proposition du Ministre chargé de la décentralisation parmi les cadres de la catégorie A1 ayant au moins dix (10) ans d'ancienneté dans la Fonction Publique ou parmi les cadres de niveau équivalent, s'il devrait être désigné en dehors de l'administration publique et ce, conformément aux dispositions du nouveau système de dotation des hauts emplois techniques.

**L'Agent Comptable** est nommé par le Ministre chargé des Finances sur requête du Ministre chargé de la décentralisation. Il est personnellement responsable des fonds à lui confiés. Il est appuyé dans sa mission par deux divisions : la Division de la Comptabilité et la Division de la Trésorerie et du Contrôle budgétaire.

**Le Secrétariat Général** comprend :

- le Secrétariat Administratif ;
- le Service de la Documentation et des Archives ;
- le Service des Ressources Humaines.

Il est dirigé par **un Secrétaire Général** nommé par arrêté ministériel parmi les cadres de la catégorie A1 ayant au moins dix (10) ans d'ancienneté dans la Fonction Publique ou parmi les cadres de niveau équivalent, s'il devrait être désigné en dehors de l'administration publique et ce, conformément aux dispositions du nouveau système de dotation des hauts emplois techniques.

**Le Département de la FIAP** est dirigé par un cadre ayant au moins le grade d'Administrateur Civil et une bonne expérience en Ingénierie de la Formation.

**Le Département de la FCS** est dirigé par un cadre ayant au moins le grade d'Administrateur Civil et une bonne expérience en Ingénierie de la Formation.

### **2.2.1.2 Les attributions**

#### **Les attributions du Conseil d'Administration (CA)**

Le CA exerce ses pouvoirs dans les limites de son objet social à savoir :

- approuver la politique générale du Centre conformément aux orientations et objectifs fixés par le Gouvernement ainsi que son plan d'action ;
- approuver les programmes des formations initiales et continues ;
- adopter le budget prévisionnel, les comptes sociaux annuels et l'affectation des résultats ;
- adopter le règlement intérieur du Centre ;
- approuver la sélection du Directeur et de son Adjoint ;
- approuver les rapports d'activités soumis par le Directeur Général ;
- approuver les rapports trimestriels et annuels du Commissaire aux comptes ;
- adopter l'étude prévisionnelle sur les perspectives d'activités du Centre ;
- recueillir les dons, legs et subventions ;
- approuver les contrats ou toutes autres conventions avec d'autres établissements ou organismes de formations nationaux ou étrangers ;
- procéder à l'évaluation des performances du Centre en arrêtant annuellement les notes, les indicateurs quantitatifs et qualitatifs de performance du Centre ;
- proposer au Ministre chargé de la Décentralisation, sur rapport motivé, toutes modifications utiles ou indispensables au présent décret (n°2011-886 du 30/12/2011) pour le bon fonctionnement et/ou le développement du Centre, notamment :
  - ✓ l'extension ou la restriction de l'objet social ;
  - ✓ le transfert du siège social.
- fixer les primes et indemnités du personnel au regard des objectifs préalablement déterminés et ce, conformément à la réglementation en vigueur.

#### **Les attributions du Conseil Pédagogique (CP)**

Le CP est chargé de :

- valider les différents programmes de formation ;
- évaluer les différents programmes de formation ;
- suivre la mise en œuvre de ces programmes ;

- apprécier les dossiers des formateurs et des apprenants à recruter ;
- assurer la qualité de la formation dispensée par les autres organismes en direction des agents des collectivités territoriales ;
- statuer comme Conseil de discipline.

### **Les attributions du CoDir**

Le Comité de Direction est consulté pour les décisions importantes telles que l'élaboration du budget et la politique générale du Centre. Il peut également être consulté sur toutes les affaires que le Directeur lui soumet.

### **Les attributions du Directeur du Centre**

Le Directeur du CeFAL :

- assure la gestion quotidienne et la coordination des activités du Centre ;
- représente le Centre dans tous les actes de la vie civile ;
- assure la coordination des services du Centre et d'en répondre devant le CA ;
- élabore et exécute le budget de fonctionnement et d'investissement du Centre ;
- signe les contrats de travail éventuels du personnel du Centre ;
- élabore l'avant-projet de budget du Centre ;
- élabore le programme des matières enseignées ;
- procède au recrutement des enseignants ;
- supervise les activités de veille à la qualité de la formation ;
- prépare les comptes et états financiers et les rapports d'activités annuels qu'il soumet dans les quatre mois suivant la clôture de l'exercice, au CA pour approbation ;
- veille à la gestion des stocks dans le respect de la réglementation en vigueur notamment en matière d'hygiène et de sécurité ;
- assiste aux réunions du CA dont il assure le secrétariat ;
- propose au CA, sur rapport motivé, toutes modifications au présent Décret (n°2011-886 du 30/12/2011) qui lui paraissent utiles ou indispensables pour le bon fonctionnement ou le développement du Centre ;
- contrôle l'application correcte des procédures techniques, administratives, financières et comptables.

### **Les attributions de l'Agent Comptable**

L'Agent Comptable est chargé de :

- gérer les ressources financières ;
- élaborer et suivre l'exécution du budget;
- contrôler la régularité, la légalité et la sincérité des dépenses engagées ;
- veiller à l'imputation des opérations aux comptes appropriés;
- recouvrer les recettes;
- élaborer le rapport financier ;
- suivre les décaissements et réapprovisionnements des comptes;
- traiter les salaires et autres avantages du personnel.

### **Les attributions du Secrétaire Général**

Le Secrétaire Général assure, sous l'autorité du Directeur du Centre, la coordination des activités des départements et services. A ce titre, il est chargé :

- d'assurer la pérennité et le bon fonctionnement administratif du Centre ;
- d'assurer la gestion des ressources humaines du Centre ;
- de veiller à la rédaction et à la mise en forme des documents produits par le Centre ;
- de contribuer à la gestion des archives du Centre ;
- de veiller à la discipline générale dans le Centre.

### **Les attributions du Service de la Documentation et des Archives**

Il est chargé :

- de la mise en œuvre de la politique documentaire du Centre ;
- de l'identification des ouvrages et documents à acquérir au titre du fonds documentaire ;
- de la gestion de la bibliothèque du Centre;
- de la conservation et de la sécurisation de tous les documents du Centre ainsi que du pré-archivage.

## **Les attributions du Service des Ressources Humaines (SRH)**

Il est chargé :

- de suivre la carrière des agents ;
- de veiller à l'utilisation efficiente du personnel ;
- d'instruire les dossiers disciplinaires des apprenants et du personnel du Centre ;
- d'organiser des activités culturelles et sportives du Centre ;
- d'assurer la communication sur les outils et mesures visant l'amélioration de la qualité des services et prestations du Centre ;
- de promouvoir une culture favorable au travail en équipe, à la performance et au mérite ;
- de mettre en œuvre toutes les mesures visant à anticiper les crises sociales au sein du Centre ;
- de mettre en œuvre le Plan Stratégique des RH du Centre ;
- d'assurer la mise en œuvre des mesures de sécurité et de santé au travail.

## **Les attributions du Département de la Formation Initiale et des Affaires Pédagogiques (DFIAP)**

Le DFIAP est dirigé par un cadre ayant au moins le grade d'Administrateur Civil et une bonne expérience en Ingénierie de la Formation. Ce département est chargé de :

- concevoir les différents programmes de formation, de recyclage des agents des collectivités territoriales en fonction ;
- assurer la mise en œuvre des programmes de formation ;
- organiser les formations initiales ;
- définir les modalités des examens et de contrôle de la scolarité en liaison avec le CP du Centre ;
- gérer le matériel didactique ;
- créer et entretenir une banque de données de l'ensemble de la scolarité.

## **Les attributions du Département de la Formation Continue et des Stages (DFCS)**

Le DFCS est dirigé par un cadre ayant au moins le grade d'Administrateur Civil et une bonne expérience en Ingénierie de la Formation. Ce département est chargé de « Concevoir les différents programmes de formation, de recyclage des agents des collectivités territoriales en fonction ».



### **2.2.1.3 Les constats sur le Décret portant AOF et l'Arrêté interministériel**

Nous avons relevé dans les deux textes **des points d'attention** que nous ne classons ni parmi les forces, ni parmi les faiblesses mais que nous posons en **points de réflexions et de débats** afin de prendre en compte les convergences de vues dans la refonte de ces deux textes.

#### **Points d'attention sur le Décret et l'Arrêté**

Dans les attributions du Centre, le Décret stipule que le Centre « *Assure la formation professionnelle initiale et continue des agents des catégories B et C* » des collectivités territoriales. Quant à l'Arrêté, il va plus loin en précisant que le Centre assure :

- une formation professionnelle initiale obligatoire de 6 mois pour tous les agents nouvellement recrutés (toutes catégories confondues) ;
- une formation diplômante de 2 ans pour les agents des catégories B et C ;
- une formation des agents des services déconcentrés de l'Etat.

Les questions que nous nous sommes posées sont donc les suivantes :

- Est-il pertinent pour le CeFAL de s'engager à former pendant six mois tout agent nouvellement recruté dans une commune ?
- Est-il pertinent pour le CeFAL d'ajouter à ses cibles, les agents des services déconcentrés de l'Etat ?
- Est-il pertinent pour le CeFAL d'offrir une formation initiale de six mois et en même temps une formation diplômante de deux ans ?

Le poste de **Directeur Adjoint du Centre** ne figure pas dans le dispositif organisationnel, néanmoins il est cité dans les attributions du CA.

### **2.2.1.4 Les constats sur l'organigramme (théorique et réel)**

**L'organigramme théorique** est l'organigramme **statutaire**, c'est-à-dire celui qui découle des dispositions du Décret n° 2011-886 du 30/12/2011. **L'organigramme réel** est celui qui est dessiné, diffusé et appliqué. En management des organisations, ces deux organigrammes doivent être rigoureusement identiques.

Nous avons reproduit l'organigramme statutaire et dessiné l'organigramme réel que nous présentons dans les pages qui suivent.

#### **Les forces de l'organigramme statutaire**

- Le fait de conférer au CeFAL une personnalité morale et une autonomie financière ;
- les membres du CA nommés es-qualité par Décret et qui ne peuvent se faire remplacer aux réunions ;

- le CA est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom du Centre ;
- la possibilité qui est donnée au CA et au CP de faire appel à toute personne ressource susceptible de lui fournir des informations utiles au bon déroulement de ses travaux ;
- la description dans le Décret, des profils d'accès aux fonctions de Directeur du Centre, de l'Agent Comptable, du Secrétaire Général, du Chef de département de la Formation Initiale et des Affaires Pédagogiques et du Chef de département de la Formation Continue et des Stages ;
- le fait d'ouvrir le recrutement des cadres aux agents fonctionnaires et à des agents non fonctionnaires.

### **Les faiblesses de l'organigramme statutaire**

- L'absence d'une entité chargée du suivi-évaluation, de la communication institutionnelle et des relations publiques ;
- le fait d'ouvrir la liste des membres du CP au seul Directeur de la Formation Technique et Professionnelle ;
- l'absence d'une entité chargée de gérer l'internat (dortoirs et cantine) ;
- la non citation, dans le Décret, des agents d'exécution notamment les chauffeurs, les agents d'entretien et de maintenance, etc ;
- l'absence de mention, dans la composition des membres du CA, de représentant du personnel alors qu'à l'article 10 du Décret il est écrit que « les représentants des syndicats des agents sont désignés par leurs organisations ».

### **La force de l'organigramme réel :**

La création d'un poste de Responsable Suivi et Evaluation et son rattachement à la Direction.

### **La faiblesse de l'organigramme réel :**

La non prise en charge de la communication institutionnelle et des relations publiques.

Au regard des forces et faiblesses présentées par les deux organigrammes (statutaire et réel), nous avons proposé un organigramme-cible qui porte mieux les attributions du Centre et intègre davantage les ambitions de son développement organisationnel. Cet organigramme-cible a été discuté, deux jours durant, avec la Direction du CeFAL pour générer une version améliorée sur laquelle nous reviendrons dans la partie planification du présent rapport.

La liste des profils de postes sera détaillée dans la partie réservée aux Ressources Humaines.

## CONSEIL D'ADMINISTRATION

Présidence, Vice-Présidence,  
Secrétariat, Membres

### CONSEIL PEDAGOGIQUE (CP)

- Le Directeur
- Le Secrétaire Général
- Le Directeur de la Formation Technique et Professionnelle
- Les deux Coordonnateurs des études
- Trois représentants des enseignants

## DIRECTION DU CEFAL

Directeur

Secrétariat Particulier

Agent Comptable

Div Trésor et Ctrl budget

Div. Comptabilité

## SECRETARIAT GENERAL

Secrétaire Général

Secrétariat Administratif

Service Documentation et Archives

Service Ressources Humaines

## DEPARTEMENTS FORMATIONS

Chef de Département FIAP

Chef de Département FCS

Service Affaires Pédagogiques

Service Format<sup>o</sup> initiale

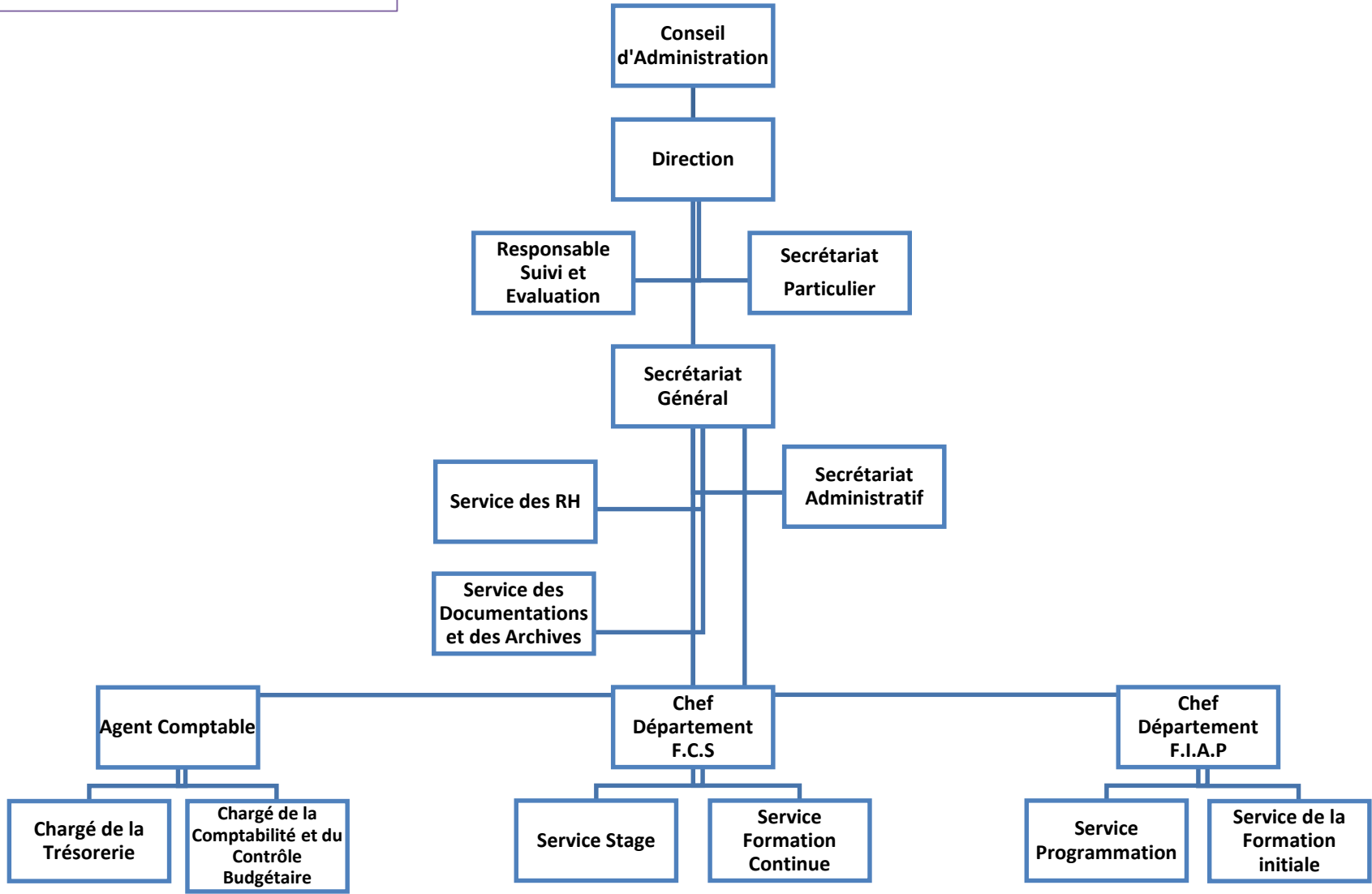
Service Stages

Service Format<sup>o</sup> continue

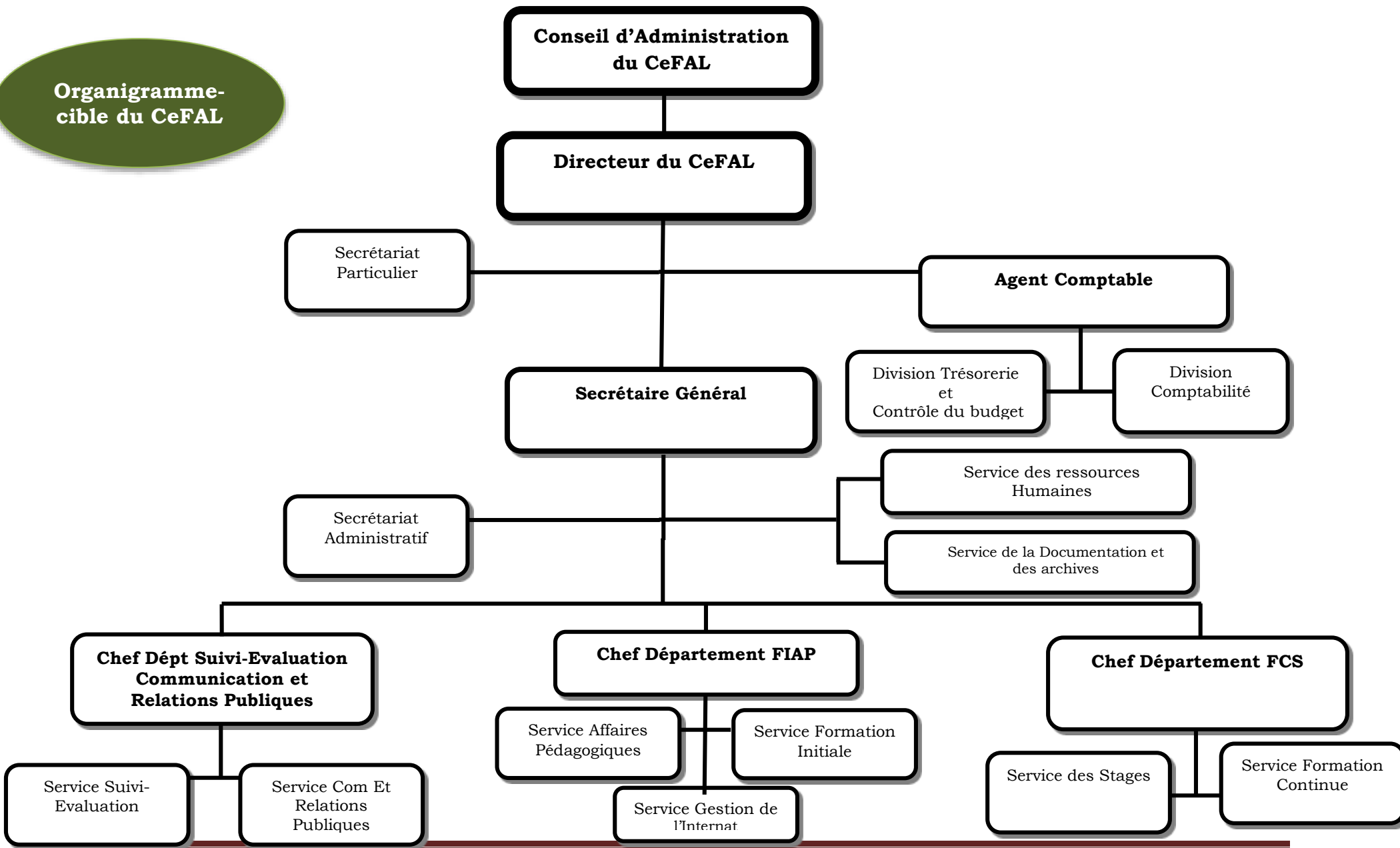
### COMITE DE DIRECTION

- Le Directeur
- Les chefs de département
- Les chefs de service
- Deux (02) délégués du personnel

**ORGANIGRAMME ACTUEL DU CeFAL**



**Organigramme-cible du CeFAL**



## **2.2.2 La mission du Centre et les attributions qui s'y rattachent**

**La Mission** c'est le rôle, la raison d'être, ce pour quoi, pour qui, l'organisation existe. La Mission du CeFAL est d'«assurer et garantir le contrôle de qualité des formations professionnelles initiale et continue des agents territoriaux des catégories B et C et des élus des communes du Bénin ».

A cette mission sont rattachées trois attributions :

- assurer la formation professionnelle initiale et continue des agents des catégories B et C des collectivités territoriales ;
- coordonner toutes les actions de formation continue initiées et exécutées au profit des agents territoriaux par les autres organismes de formation et d'en assurer le contrôle de qualité ;
- organiser pour les élus locaux, des séminaires d'information et de formation.

Ces trois attentes sont mentionnées dans le Décret. Par rapport à la deuxième attente, l'Arrêté interministériel a ajouté aux cibles à former, *les agents des services déconcentrés de l'Etat*.

### **Les forces de la mission du Centre :**

- le Centre détient l'exclusivité des formations au sein des collectivités territoriales ;
- Le fait de conférer au Centre le pouvoir de contrôle de qualité sur les formations déroulées au profit des agents territoriaux par d'autres organismes de formation ;
- La définition de cette mission participe du souci de répondre sur le long terme, aux besoins en formations initiale et continue des acteurs de la décentralisation ;
- L'étendue de la mission démontre la volonté du Gouvernement de positionner le CeFAL comme institution de référence en matière de renforcement de capacités des acteurs de la décentralisation, relativement à la mise en œuvre des principes de bonne gouvernance territoriale par une administration modernisée et efficace.

### **Les faiblesses de la mission du Centre :**

- l'absence, parmi les attentes du « suivi-évaluation de la mise en œuvre des actions de formation ».
- la non prise en compte parmi les cibles à former, des membres de la société civile, des chefs de villages et des chefs coutumiers.
- l'absence d'une offre nationale harmonisée de formation et d'un cadre d'intervention des prestataires de formations, qui permettent au CeFAL de coordonner toutes les actions de formation continue initiées et exécutées au profit des agents territoriaux par les autres organismes de formation ;

- l'absence d'un dispositif de certification et de labélisation des diplômes et attestations délivrés dans le cadre des formations des acteurs de la décentralisation ;
- l'absence d'un mécanisme d'accréditation des formateurs.

### 2.2.3 La Vision du CeFAL à l'horizon 2031

**La Vision**, c'est le rêve, l'idée géniale, l'idéal. C'est ce que l'on veut devenir, là où l'on voudrait se trouver à l'horizon X.

Pour ce qui est de la vision du CeFAL telle qu'elle est projetée à l'horizon 2031, elle est définie comme suit :

**« Le Centre de Formation pour l'Administration Locale (CeFAL) se projette d'ici à 2031, comme Centre de référence pour la promotion de la bonne gouvernance dans le secteur de la Décentralisation par le renforcement des capacités des acteurs (élus, agents communaux, agents des services déconcentrés, responsables d'ONG) avec une vocation régionale ».**

La transcription de cette Vision a été discutée en plénière et adoptée lors de l'atelier de validation du Diagnostic et de Planification Stratégique du CeFAL. La déclinaison de cette Vision est présentée plus en détails dans la deuxième partie consacrée à « la planification stratégique ».

La mission fondamentale du Centre qui fait corps avec cette Vision, reste la même : celle que nous avons décrite plus haut avec les attentes qui s'y rattachent.

### 2.2.4 Les valeurs culturelles auxquelles s'identifient la Direction et le Personnel

**Les valeurs culturelles** d'une entreprise (culture d'entreprise) sont des valeurs auxquelles s'identifient dirigeants et personnel de ladite entreprise (acteurs internes). Il s'agit **des croyances** qui animent le comportement organisationnel et les caractéristiques que les acteurs internes souhaitent se voir attribuer par les clients, les partenaires et autres. Les valeurs annoncent à tous, des lignes directrices comportementales. Elles sont incarnées en premier, par les propriétaires et les dirigeants de l'entreprise et consistent à **faire les bonnes choses de la bonne manière**. Les valeurs des entreprises se rapportent souvent aux notions de *qualité, de fiabilité, d'honnêteté, d'innovation et de service*.

En règle générale, les valeurs accompagnent les énoncés de vision et de mission.

Dans le Décret portant AOF et l'Arrêté interministériel, il est prescrit un certain nombre de valeurs pour le CeFAL, à savoir :

- le travail en équipe ;
- la performance ;
- le mérite ;
- l'exclusion de considération d'ordre politique, religieuse, philosophique dans les actions de formations.

Lors de l'atelier de planification, les participants y ont ajouté d'autres valeurs que sont :

- la compétence ;
- le professionnalisme ;
- le sérieux ;
- l'engagement ;
- la GAR (Gestion Axée sur les Résultats) ;
- l'intégrité ;
- le culte de l'excellence ;
- le respect mutuel ;
- le sentiment de fierté et d'attachement envers l'institution.

### **2.2.5 Les filières de la formation diplômante**

L'Arrêté interministériel prévoit dans le dispositif, **une formation professionnelle initiale obligatoire de 6 mois** que doivent suivre tous les agents nouvellement recrutés (toutes catégories confondues). C'est une formation en alternance : théorie-poste de travail. A la fin, il est délivré une attestation de formation.

Le même Arrêté a institué une formation diplômante de 2 ans ouverte aux agents territoriaux des catégories C et B ayant totalisé 5 ans d'ancienneté et retenus dans le plan pluriannuel de formation de la mairie. C'est une formation en alternance alliant théorie et stage pratique. A la fin, il est délivré un diplôme de fin de formation.

Les filières de formation de la formation diplômante (cycles B et C) sont les suivantes :

1. Aménagement et Gestion de l'Environnement ;
2. Administration Générale et Territoriale ;
3. Planification et Gestion du Développement Local ;
4. Finance et Fiscalité Locale ;
5. Gestion et Maîtrise d'Ouvrage Communale.

### **Les forces**

- la couverture des domaines essentiels de compétences transférées aux communes par les filières de formation;
- l'option raisonnable de limiter à cinq le nombre desdites filières ;
- l'inscription préalable au Plan de formation de la Commune des candidats à la formation diplômante.



### **Les faiblesses**

- le non démarrage des formations du Cycle C ;
- la non ouverture des activités pédagogiques de la filière « Aménagement et Gestion de l'Environnement ».

### **Les opportunités**

- Qu'il s'agisse de formations professionnelles initiales, de formations diplômantes, de formations sur catalogue ou de formations à la demande, le champ d'intervention du Centre couvre les 77 communes ; ce qui permet un maillage important du territoire national.
- Pour garantir son efficacité auprès des communes, le CeFAL pourra conforter son expertise à travers sa capacité à appuyer et accompagner les communes dans :
  - ✓ l'élaboration de leurs plans pluriannuels de formation ;
  - ✓ le recueil de besoins réels de formation ;
  - ✓ la prise en charge et la capacitation de nouvelles recrues et de nouveaux élus.

### **Les menaces**

- Parmi les cinq (05) filières de formation, certaines sont assurées parallèlement par d'autres organismes de formation notamment, l'ENAM et le Centre de formation du Trésor.
- La présence de ces organismes ouvre une large voie à la concurrence.

#### **2.2.6 Les orientations et le contenu de la formation continue (FC)**

La formation continue vise essentiellement à renforcer les capacités des acteurs ciblés (adaptation aux évolutions des métiers et Développement local). Prioritairement, la FC s'adresse aux :

- Maires ;
- Chefs d'Arrondissement ;
- Conseillers Communaux ;
- Chefs de village ;
- Conseillers de village.

Le Décret préconise des ateliers de formation d'une semaine à travers une programmation annuelle proposée par le CeFAL (catalogue de formations). Ces formations pourront en cas de besoin, être étendues sur une période de trois mois (avec des sessions d'une semaine).

Les thématiques de formation énumérées par le Décret (liste non exhaustive) sont les suivantes :

- Les lois de la décentralisation ;
- Les rôles et responsabilités des acteurs de la décentralisation ;
- Le régime financier des collectivités locales ;
- Le développement local ;
- Le management des services publics locaux ;
- Le leadership des autorités locales ;
- La communication locale ;
- La police administrative ;
- La gestion durable de l'environnement ;
- La maîtrise d'ouvrage public communal.

### **Les forces**

- L'exclusivité que le Centre détient sur la formation au sein des collectivités territoriales ;
- la confiance que la plupart des Partenaires Techniques et Financiers (PTF) accordent au CeFAL et qui peuvent lui confier des formations ciblant des acteurs des collectivités territoriales, des services techniques déconcentrés, de la société civile, des projets de développement, des chefs traditionnels, etc ;
- Les orientations claires assignées à la formation continue et le choix porté sur les formations de courte durée.

### **Les faiblesses**

- L'absence d'un dispositif opérationnel de suivi-évaluation de la qualité des formations ;
- l'absence d'une Charte de la qualité des formations élaborée et appliquée par le Conseil Pédagogique ;
- l'absence de moyens formels de contrôle de la qualité des formations dispensées par d'autres organismes de formation ;
- L'inexistence de répondants du CeFAL à l'intérieur du pays ;
- le déploiement timide du Centre à l'intérieur du pays et la faible visibilité sur les perspectives de développement de ses activités.

- l'inexistence à l'intérieur du pays d'un vivier de formateurs disponibles pour les prestations du Centre.
- la non systématisation (agenda annuel et régulier) du recrutement et de la formation des formateurs du CeFAL ;
- la faible appropriation du Centre par les ministères techniques. En effet, l'on a constaté qu'en dépit du processus consensuel et inclusif qui a présidé à la mise en place du CeFAL, les ministères techniques et leurs démembrements (y compris les projets et programmes) tardent à lui confier des prestations se rapportant pourtant à son champ d'intervention.

### **2.2.7 Les ressources pédagogiques, didactiques et les moyens matériels**

Dans son architecture organisationnelle, le CeFAL compte parmi ses entités, *un Service de documentation et des archives*. Nous avons rappelé plus haut, ses attributions. Sa création est une force pour le Centre. Il tarde cependant à démarrer ses activités : il n'est ni abrité dans un local ni équipé (faiblesse).

Pour qu'il réponde davantage aux exigences de positionnement du Centre, ses attributions devraient être étendues (opportunités) à la gestion des ressources numériques, des équipements audiovisuels utilisés comme supports dans les différentes formations de même que des revues et autres productions liées à la décentralisation.

En outre, avec les perspectives de développement de la demande en formation des acteurs de la décentralisation, les équipements pédagogiques actuellement quasi-inexistants, risquent de se poser en obstacles réels face au déploiement du Centre.

### **2.2.8 Les ressources financières du Centre**

Les ressources financières du Centre proviennent des :

- dotations financières de l'Etat ;
- dotations financières des collectivités territoriales décentralisées ;
- dotations des PTF ;
- contribution du FADeC (Fonds d'Appui au Développement des Communes) ;
- produits des activités de formation ;
- subventions des institutions de formation ;
- subventions des organismes nationaux ;
- subventions des organismes internationaux ;
- dons et Legs ;
- produits tirés des prestations du Centre ;
- emprunts ; et
- ressources diverses.

Le budget du Centre est voté en équilibre des recettes et des dépenses. La dotation de l'Etat est intégralement mise à la disposition du Centre, soit en versement unique, soit en tranches trimestrielles et cela grâce à la création et la mise en place depuis 2008 de la Commission Nationale des Finances locales (CONAFIL) qui est le bras opérationnel du Fonds d'Appui au Développement des Communes (FADeC).

L'examen de la situation du Centre de Formation pour l'Administration Locale (CeFAL) révèle aussi bien des points forts que des faiblesses ainsi que des menaces.

### **Les forces**

- Les sources de financement du Centre sont importantes et variées. Non seulement l'Etat a annoncé les ressources propres qu'il met à disposition (subventions versées par la CONAFIL) mais également les contributions des PTF et des communes.
- Le Centre peut également recevoir d'autres subventions nationales et internationales.
- Il lui est aussi autorisé de facturer des prestations de formation et en tirer des revenus.

### **Les faiblesses**

- Pour le moment, le budget du Centre (investissement et fonctionnement) est essentiellement alimenté par les dotations et les subventions.
- Le caractère marginal du financement des formations par les collectivités territoriales
- Les difficultés du Centre à s'autofinancer (investissement et fonctionnement)

### **Les menaces**

- La forte dépendance du budget du Centre vis-à-vis des sources extérieures de financement.
- L'engagement peu perceptible du Centre vers une dynamique de création de prestations génératrices de revenus suffisants pour son autofinancement.

#### **2.2.9 Le Partenariat**

Le CeFAL jouit de la confiance de la plupart des PTF avec lesquels nous avons échangé et qui de surcroît, ont vivement manifesté leur disponibilité à contribuer au renforcement organisationnel du CeFAL et à son accompagnement dans la mise en œuvre de la politique de formation continue des acteurs de la Décentralisation. Ces partenaires ont annoncé qu'ils disposent de ressources financières spécifiquement dédiées au renforcement des capacités des communes du Bénin. Certaines de ces ressources pourraient donc servir au financement d'actions visant à appuyer techniquement et matériellement le déploiement et le développement du Centre.

En outre, les PTF qui appuient directement le processus de décentralisation sont nombreux et se concertent régulièrement dans un cadre mis en place à cet effet. Cette concertation régulière pourrait favoriser la mutualisation de leurs moyens en vue de la production d'un « effet levier » suffisamment important pour booster le développement du CeFAL.

Il n'y a pas doute que le CeFAL fait partie du paysage institutionnel de la décentralisation grâce à sa position de *guichet unique* de la formation des acteurs, et aux opportunités de partenariat qu'il peut établir, notamment avec les collectivités territoriales à travers leurs structures faïtières (ANCB, ...). Malgré ces potentialités, le Centre n'est pas suffisamment connu de tous les acteurs de la décentralisation du fait essentiellement de la faiblesse et du manque de constance de ses actions de communication externe. A titre illustratif, le site Web

dont il dispose depuis plusieurs années, n'est pas régulièrement mis à jour, ce qui n'est pas de nature à donner une impression de sérieux et à attirer des visiteurs avisés sur les questions de décentralisation.

Le partenariat que le CeFAL est en train de développer ne vise pas que les appuis institutionnels, financiers et matériels, il s'élargit à d'autres formes qui ciblent par exemple, le renforcement de la qualité des formations, la couverture nationale effective de ses activités, son déploiement sous régional, la disponibilité de relais et de répondants à l'intérieur du pays, ....

### **Les forces**

- La disponibilité des PTF à accompagner le Centre ;
- la posture du Centre comme « guichet unique » pour la formation des acteurs de la Décentralisation ;
- l'appui au plus haut niveau que le Gouvernement apporte au CeFAL pour rendre effectif son positionnement institutionnel.

### **Les faiblesses**

- La non conquête de partenaires potentiels tels que des ministères sectoriels, des organismes de formation, des ONG et Associations qui s'impliquent dans la mise en œuvre de la PONADEC ;
- la faible appropriation du Centre par les ministères techniques. En dépit du processus consensuel et inclusif qui a présidé à la mise en place du CeFAL, les ministères techniques et leurs démembrés (y compris les projets/programmes) semblent manifester des hésitations voire des réticences à lui confier des prestations de formation ;
- l'absence de coopération dynamique entre le CeFAL et d'autres centres de formation nationaux, régionaux ou internationaux, intervenant dans le renforcement de capacités des acteurs de la décentralisation ;
- la faible visibilité du Centre auprès des acteurs de la décentralisation. Le Centre n'est pas suffisamment connu de tous les acteurs de la décentralisation.

### **Les opportunités**

- L'existence d'un cadre permanent de concertation des PTF ;
- l'élargissement du portefeuille du centre grâce à des partenariats qu'il pourrait capter à travers les communes et les faïtières.

### **2.2.10 Les infrastructures et le déploiement du CeFAL**

Le CeFAL ne dispose pas encore de ses locaux propres, il est sous location aussi bien pour l'administration que pour les salles de cours. La bibliothèque n'est pas ouverte et fonctionnelle, de même que l'internat. En somme, les infrastructures n'existent pas.

Cependant, un site a été choisi pour abriter le siège, les études de sol réalisées de même que le plan architectural. Le Gouvernement a inscrit dans son budget 2017 un investissement de plus d'un milliard pour le démarrage des travaux de construction.

La volonté des autorités étatiques de réellement positionner le CeFAL est très affirmée et les actes sus décrites en sont une illustration parfaite. Il reste donc à la Direction du Centre de savoir sur quels leviers s'appuyer pour avancer résolument vers ses perspectives d'avenir.

#### **Les forces**

- Le site devant abriter le siège est disponible, les études de sol réalisées, les plans d'architecture disponibles, un budget de démarrage des travaux disponible ;
- les PTF sont prêts à participer au financement des travaux de construction si le projet initial est redimensionné à la limite du strict nécessaire ;
- D'autres partenaires à qui le Gouvernement a soumis le projet sont prêts à s'engager à ses côtés.

#### **Les faiblesses**

- Les activités du Centre ne sont pas regroupées au même endroit ;
- le faible déploiement du Centre à l'intérieur du pays.

### **2.2.11 Les Ressources Humaines**

Il résulte du décret portant AOF que les cadres du CeFAL sont soit des fonctionnaires d'Etat, soit des agents recrutés dans le *privé*. Présentement, l'effectif du personnel en place est de 18 agents qui sont pour l'essentiel, des fonctionnaires. Aucun des cadres ne vient du privé.

Au regard de l'organigramme théorique (celui prévu dans le décret portant AOF) cet effectif est quantitativement et qualitativement faible. En effet, bien que ce personnel soit composé d'agents motivés et pour certains d'entre eux, assez expérimentés, l'on note toutefois des insuffisances dans la maîtrise des questions de la décentralisation et des outils essentiels de l'ingénierie de la formation (nous avons préconisé plus bas, une analyse approfondie des profils disponibles).

Il s'y ajoute que le plan de formation et de renforcement des capacités du personnel que nous avons trouvé sur place est caduc. Aussi n'a-t-il pas été effectivement mis en œuvre. De même, des outils importants de travail que le Centre aurait pu développer, ne sont ni disponibles (pour certains), ni fonctionnels (pour d'autres) faute d'élaboration et d'appropriation par le personnel. Or, c'est grâce à l'appropriation et à l'application-terrain de ces outils de travail que le Centre pourra être plus convaincant en démontrant ses réelles

compétences dans un domaine où on l'attend. On devrait entre autres, trouver parmi ces outils :

- les instruments de recueil et d'analyse des besoins de formation ;
- les instruments complets de commande, d'analyse, d'achat, de validation et d'actualisation de modules de formation ;
- les canevas d'accompagnement des communes à l'élaboration de leurs plans pluriannuels de formation ;
- les outils et méthodes pédagogiques consensuellement adoptés par le Centre pour les formations qu'il déroule ;
- le système d'évaluation des formations (avant, pendant et après) ;
- les bases de données sur les modules, les formateurs et les résultats des évaluations.

L'Assemblée Nationale du Bénin a voté en sa séance du 02 avril 2015, la loi n° 2015-18 portant Statut général de la fonction publique. Cette loi stipule en son article 1<sup>er</sup> que « *Le présent statut s'applique aux personnes qui, nommées dans un emploi permanent, sont titularisées dans un grade de la hiérarchie des administrations publiques, des services de l'Etat, des collectivités locales et des établissements publics à caractère social, culturel et scientifique.*

*« Il s'applique également aux personnes qui sont engagées sous contrat pour servir, à titre temporaire dans les services et organismes mentionnés à l'alinéa ci-dessus. Ces personnes sont dénommées agents contractuels ».*

C'est dire que le vote de cette loi vient combler un vide important. Désormais, les agents territoriaux ont un statut spécifique définissant leurs droits et leurs devoirs et leur garantissant une stabilité professionnelle. L'existence de ce statut participe à encourager les collectivités territoriales à investir suffisamment dans le renforcement des capacités de leurs agents.

### **Les forces**

- L'existence au sein du CeFAL d'un service chargé de gérer les ressources humaines.
- La possibilité de recruter ses agents parmi les fonctionnaires et les cadres issus du privé.
- L'existence d'un Statut pour les agents territoriaux.

### **Les faiblesses**

- La faiblesse des capacités techniques et organisationnelles du personnel du Centre.

- La caducité du plan de formation et de renforcement des capacités du personnel.
- L'inexistence d'une procédure de recrutement basée sur la compétition des candidats.
- L'inexistence de fiches de postes et de système d'évaluation des performances individuelles et collectives.
- La vacance de postes-clés : suivi-évaluation, les services rattachés aux départements formations initiale et continue....

### **2.2.12 La Communication**

De sa création en 2011 à ce jour, le CeFAL n'a pas communiqué assez, aussi bien sur son existence que sur ses missions et activités. Il est ressorti du diagnostic que le Centre tarde encore à se faire connaître par tous les acteurs qu'il est censé servir et à qui il devrait proposer des prestations de formation. Au sein du personnel aucun cadre n'est affecté à cette fonction (de communication) qui pourtant, est indispensable au lancement et au développement de ses activités.

Sa stratégie de communication institutionnelle devrait être le socle de la mobilisation de ses partenaires et alliés potentiels. En effet, c'est au Centre d'aller à la rencontre des acteurs et partenaires et les inciter à le découvrir, notamment dans le rôle qu'il peut jouer pour booster la politique nationale de décentralisation. L'objectif visé par le CeFAL devrait amener les diverses parties prenantes à converger vers lui pour leurs besoins en matière de renforcement des capacités. En contrepartie de cet élan, le Centre devrait non seulement leur apporter des réponses-formations appropriées mais également, inscrire sa démarche dans une logique de fidélisation de cette clientèle-là.

#### **Les forces**

- La composition du Conseil d'Administration du CeFAL constitue un atout pour une bonne visibilité du centre par tous les acteurs de la Décentralisation.
- Le Centre n'éprouve pas de difficultés majeures à identifier ses cibles.
- Le Centre dispose d'une bonne organisation administrative et pédagogique.
- Le CeFAL organise des campagnes d'information sur ses missions.

#### **Les faiblesses**

- Faible promotion des produits et services du CeFAL.
- Faible proactivité des responsables du CeFAL face aux enjeux et défis qui les interpellent.
- Non formalisation de la structure chargée du suivi-évaluation et de communication.



- Avantages comparatifs du CeFAL non évidents sur le marché des offres de prestations des services de formations.
- Absence d'affiches et de prospectus du Centre dans les mairies
- Timide mise à jour du Site Web
- Maillage progressif et tardif du territoire national.

### 2.2.13 Synthèse de l'évaluation des capacités organisationnelles du CeFAL

La synthèse des forces faiblesses, opportunités et menaces est présentée dans les deux tableaux ci-après :

*Tableau 1 : Synthèse des forces, faiblesses (environnement interne)*

<b>Forces internes</b>	
Fo1	Pertinence des formations dispensées par le centre et efficacité interne et externe acceptables
Fo2	Bonne organisation administrative et pédagogique du Centre et fonctionnement effectif des structures d'administration du centre
Fo3	Disponibilité de documents de stratégies et d'outils de gestion développés avec l'appui des PTF (curricula, modules, plan stratégique de communication du CeFAL, cadre organique du CeFAL, etc.)
Fo4	Disponibilité d'un vivier de formateurs du CeFAL
Fo5	Personnalité morale et autonomie financière conférées au CeFAL par les textes et sources de financement prévues importantes et variées
Fo6	Le champ d'intervention du Centre couvre l'ensemble des communes ce qui permet un maillage important du territoire national
Fo7	Dotations par le gouvernement d'une première tranche pour la construction du Centre
<b>Faiblesses internes</b>	
Fa1	Faible capacité d'ingénierie de formation et non opérationnalisation du plan de formation des agents du Centre
Fa2	Faible capacité d'accueil du Centre (infrastructures, ressources humaines, ressources pédagogiques, etc.)
Fa3	Faible culture d'apprentissage et de gestion des savoirs
Fa4	Faible résilience du CeFAL
Fa5	Communication externe / relations publiques peu développées
Fa6	Diplômes du CeFAL non reconnus aussi bien par la fonction publique que par les autres centres de formation

Fa7	Absence d'une démarche qualité et faible orientation performance de l'administration locale
Fa8	Faible culture / esprit d'entreprise / orientation client
Fa9	Composition et structuration actuelles du conseil pédagogique peu appropriées au regard des ambitions légitimes

Tableau 2 : Synthèse des opportunités et menaces (environnement externe)

<b>Opportunités externes</b>	
O1	Cadre légal et réglementaire favorable et nouvelle loi de la fonction publique prenant en compte la formation initiale des agents de l'administration territoriale
O2	Bonne volonté politique et détermination du gouvernement à appuyer la construction du centre de formation du CeFAL
O3	Unanimité des acteurs de la décentralisation (Etat, PTF, Professionnels, Communes) sur l'importance et la nécessité du CeFAL dans le processus de développement local.
O4	Engagement des PTF en faveur de la décentralisation et leur disponibilité à accompagner le CeFAL en synergie
O5	Existence de besoins de formation, de coaching et d'appui technique au niveau des collectivités territoriales et des autres acteurs
O6	Existence de structures d'appui et de ressources exploitables pour la certification du CeFAL
O7	Disponibilité de l'ENAM pour opérationnaliser la passerelle CEFAL-ENAM
O8	Appartenance au réseau des centres et institutions de formation des acteurs de la Décentralisation (ReCIFAD) et possibilités de partenariat avec d'autres centres de formation professionnalisant
<b>Menaces externes</b>	
Ma1	Mise en place tardive des dotations de l'Etat et amenuisement de l'appui financier des PTF
M2	Stigmatisation fréquente des produits sortis du CeFAL et découragement des apprenants de la première promotion
M3	Défaut d'établissement de passerelle entre le CeFAL et l'ENAM
M4	Absence d'une offre nationale harmonisée de formation et d'un cadre d'intervention des prestataires de formations des agents territoriaux
M5	Forte concurrence des autres centres et prestataires (ENAM, bureaux d'étude et autres prestataires)
M6	Non-respect des engagements financiers de certaines mairies dans le cadre de la formation de leurs agents

M7	Plan de formation du personnel non disponible au niveau de la majorité des communes
M8	Difficultés pour les candidats apprenants d'obtenir les autorisations de leur maire.

#### **2.2.14 Atelier de validation du Diagnostic**

Les résultats préliminaires du diagnostic ont été soumis à la discussion et à la validation des participants à *l'atelier de partage du diagnostic et de planification stratégique du CeFAL* tenu à Cotonou les 31 Mai et 1<sup>er</sup> Juin 2017. Après une séance plénière de présentation, des sous-groupes se sont constitués pour discuter, amender et enrichir les propositions faites par les Consultants. Chacun des sous-groupes est revenu en plénière, partager ses apports. A l'issue des différents passages, un tableau consolidé des résultats du diagnostic a été élaboré et diffusé. Celui-ci intégrant toutes les observations consensuelles qui ont été faites, est la mouture représentative du diagnostic définitif que nous présentons en **Annexe 5** du présent document.

**Deuxième Partie :**  
**III - Présentation du Plan Stratégique**  
**2017 - 2031 du CeFAL**



### **3. PRÉSENTATION DU PLAN STRATÉGIQUE 2017-2031 DU CeFAL**

Les échanges au cours de l'atelier de restitution et de planification ont permis de valider forces, faiblesses, opportunités et menaces prioritaires (première journée), puis de jeter les bases pour le cadrage du plan d'ambition et plan d'avenir du CeFAL (deuxième journée).

Prenant en compte les forces, faiblesses, opportunités et menaces prioritaires ainsi que les aspirations légitimes des parties prenantes, la mission et la vision du Centre ont été revisitées, des orientations stratégiques ont été définies et déclinées en objectifs, résultats et actions à mettre en œuvre. Il en est résulté un plan stratégique du CeFAL à l'horizon 2017-2031 dont les fondamentaux se résument comme suit :

- Une mission, une vision et des valeurs ;
- 2 enjeux et 3 orientations stratégiques ;
- 5 objectifs intermédiaires, résultats à atteindre et des mesures à prendre.

#### **3.1 *Mission, vision et valeurs du CeFAL***

Le tableau ci-dessous présente la mission revue, la vision et les valeurs du CeFAL sur la période 2017-2031.

Tableau 3 : Mission, vision et valeurs du CeFAL

I	<b>MISSION ET ATTRIBUTIONS DU CeFAL</b>
	<p><b><u>La Mission du CeFAL :</u></b> Contribuer à l'amélioration constante de la performance de l'administration locale par le renforcement des capacités des acteurs communaux (agents territoriaux, élus communaux, agents des services déconcentrés de l'état et des organisations de la société civile).</p> <p><b><u>Les attributions qui s'y rattachent :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer la formation professionnelle initiale, diplômante et continue des agents des collectivités territoriales décentralisées.</li> <li>• Assurer la formation continue des agents des services déconcentrés de l'Etat et des organisations de la société civile en matière d'appui aux Communes.</li> <li>• Coordonner toutes les actions de formation continue initiées et exécutées au profit des agents territoriaux par les autres organismes de formation et en assurer le contrôle de qualité.</li> <li>• Organiser pour les élus locaux, des séminaires d'information et de formation.</li> </ul>
II	<b>VISION DU CeFAL A L'HORIZON 2031</b>
	<p>Le CeFAL se projette d'ici à 2031, comme Centre de référence pour la promotion de la Bonne Gouvernance dans le secteur de la Décentralisation par le renforcement des capacités des acteurs (élus, agents communaux, agents des services déconcentrés de l'Etat, responsables des ONG) avec une vocation régionale.</p>
III	<b>LES VALEURS ORGANISATIONNELLES DU CeFAL</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b><u>L'intégrité</u></b> : c'est l'essence même de sa mission, le guide du Centre dans ses décisions et ses actions. Cette valeur prône la rigueur au travail, exigence envers soi-même et envers les autres. Elle recommande la promotion d'une conduite exemplaire de la part des dirigeants et des employés.</li> <li>▪ <b><u>L'ouverture</u></b> : être accessible, rester à l'écoute, s'ouvrir au changement et aux nouvelles idées.</li> <li>▪ <b><u>L'engagement et la responsabilisation</u></b>: adhérer pleinement à sa mission et la réaliser fièrement, de façon proactive, collaborative et responsable en faisant preuve d'investissement personnel, d'entraide et de solidarité d'équipe.</li> <li>▪ <b><u>L'excellence</u></b> : viser des standards élevés, améliorer constamment son savoir-faire, sa performance et la qualité et l'efficacité de ses services.</li> <li>▪ <b><u>Le respect</u></b> : la considération à l'égard de la personne humaine, sans discrimination aucune.</li> <li>▪ <b><u>La GAR (Gestion Axée sur les Résultats)</u></b> : amélioration constante des prestations de formations à toutes les étapes, depuis le recueil des besoins de formations, en passant par la mise en œuvre des actions de formations jusqu'à leur évaluation en toute transparence, la préparation de rapports et l'utilisation des leçons retenues pour établir les actions futures.</li> </ul>

### **3.2 Les enjeux, défis et orientations stratégiques du CeFAL**

Pour la réalisation de sa vision à l'horizon 2017-2031, le CeFAL a retenu 2 enjeux et 7 défis à relever dont la déclinaison a donné lieu à 3 orientations stratégiques, 5 objectifs intermédiaires et 10 résultats à atteindre qui sont décrits dans les paragraphes ci-dessous.

### 3.2.1 Tableau de présentation d'ensemble des orientations stratégiques

Tableau 4 : Vue d'ensemble des orientations stratégiques du CeFAL

<b>ENJEU I : Amélioration de la performance du Centre sur les plans organisationnel, institutionnel et opérationnel</b>		
<b>Orientation 1 : Développement des capacités organisationnelles et fonctionnelles du CeFAL</b>		
	<b>Objectif 1 : Renforcer les capacités d'intervention du Centre</b>	
		<b>Résultat 1 : Le Centre est doté de locaux fonctionnels et qui lui sont propres</b>
		<b>Résultat 2 : Les ressources humaines et matérielles du Centre sont appropriées</b>
	<b>Objectif 2 : Améliorer le pilotage et la gestion du Centre</b>	
		<b>Résultat 3 : Le système d'administration et de gestion du Centre est optimisé</b>
		<b>Résultat 4 : L'autonomie financière du Centre est améliorée</b>
<b>ENJEU II : Une offre de services pertinente, convaincante et dédiée à l'amélioration de la performance de l'administration locale opérationnelle</b>		
<b>Orientation 2 : Développement permanent d'une offre de services adaptés et de qualité</b>		
	<b>Objectif 3 : Actualiser et diversifier l'offre de services de qualité du Centre</b>	
		<b>Résultat 5 : L'offre de formations est actualisée et des produits innovants sont développés</b>
		<b>Résultat 6 : La fonction de coordination / contrôle de qualité des formations est opérationnalisée</b>
	<b>Objectif 4 : Assurer un soutien efficace aux ministères, projets et structures intervenant dans l'appui aux communes</b>	
		<b>Résultat 7 : Les formations initiales et continues sont accessibles aux acteurs de la décentralisation</b>
		<b>Résultat 8 : Exploiter les données fournies par le système de suivi-évaluation et les utiliser pour améliorer l'offre de formation</b>
<b>Orientation 3 : Adoption d'une orientation client et amélioration de l'image de marque du Centre</b>		
	<b>Objectif 5 : Développer des actions de visibilité et de promotion des prestations du Centre au Bénin et dans la sous-région</b>	
		<b>Résultat 9 : Les services du CeFAL sont bien connus et cadrent avec les attentes de ses clients</b>
		<b>Résultat 10 : Des partenariats stratégiques sont établis pour assurer une prestation de service de qualité</b>

### **3.2.2 Enjeu I : Amélioration de la performance du Centre sur les plans organisationnel, institutionnel et opérationnel**

La loi 2015-18 du 27 août 2015, portant statut général de la fonction publique, votée par l'Assemblée Nationale et rendue exécutoire par la Cour Constitutionnelle en juillet 2017, instaure la formation initiale obligatoire (par un centre agréé) pour les agents territoriaux nouvellement recrutés, avant leur prise de service. Au Bénin, le CeFAL est le centre de formation de référence des agents territoriaux (cf. décret N°2011-886 du 30 décembre 2011 portant création, attributions, organisation et fonctionnement du CeFAL).

Les dispositions de la même loi ouvrent des droits à la formation continue aux agents territoriaux. L'avènement de cette loi et l'engagement des PTF à soutenir la PONADEC vont accroître à moyen terme, la demande, déjà très grande, de formation des acteurs de la décentralisation. L'amélioration de la performance du Centre s'impose en vue de le rendre à même de répondre aux besoins en renforcement des capacités des acteurs communaux. Pour cela, le Centre peut compter sur : i) la bonne volonté politique du Gouvernement du Bénin à doter le CeFAL d'infrastructures propres adéquates, et ii) la disponibilité / engagement des partenaires techniques et financiers à travailler en synergie pour le renforcement de ses capacités d'intervention.

Les principaux défis du Centre sont :

- Le renforcement des capacités d'intervention du centre pour une amélioration des conditions de travail des agents et des conditions d'apprentissage des apprenants ;
- l'optimisation du système de management (fonctionnement des structures de pilotage, ingénierie de formation, processus de coordination/contrôle de qualité des formations, processus de soutien) ;
- la professionnalisation des agents et de la gestion du Centre ;
- la formalisation des différentes réformes par la révision du décret portant AOF du CeFAL et de l'arrêté interministériel portant règlement pédagogique en tenant compte des dispositions de la loi sur le statut général de la fonction publique.

#### **Orientation 1 : Développement des capacités organisationnelles et fonctionnelles du CeFAL**

##### **L'Objectif intermédiaire 1 : Renforcer les capacités d'intervention du Centre**

Actuellement, les activités pédagogiques se déroulent dans des locaux loués non appropriés et les apprenants résident dans un immeuble loué par le Centre. Par rapport aux ambitions légitimes nourries pour le Centre, il importe que les opportunités de l'appui du Gouvernement soient saisies en rapport avec celles d'autres partenaires pour construire les locaux propres du Centre à son siège à Allada, avec une représentation dans la région septentrionale du pays. Les infrastructures doivent respecter des normes requises pour aspirer à une certification du Centre.

A ce jour, les capacités d'intervention du Centre sont limitées par une insuffisance du personnel et de ressources matérielles appropriées. Par ailleurs, l'accord d'établissement



(décembre 2012) prévoit le détachement du personnel mis à disposition mais cette procédure n'est pas encore enclenchée.

Au regard des réformes envisagées, l'amélioration constante des connaissances du personnel devient un défi majeur.

Les résultats attendus sont :

- Résultat 1 : Le Centre est doté de locaux fonctionnels et qui lui sont propres ;
- Résultat 2 : Les ressources humaines et matérielles du Centre sont appropriées.

### **Les initiatives (et actions) à prendre**

Pour le Résultat 1 : le Centre est doté de locaux fonctionnels appropriés et qui lui sont propres

- Concevoir, soumettre à financement et mettre en œuvre un projet de construction et d'équipement des locaux du Centre.
- Concevoir, soumettre à financement et mettre en œuvre un projet de construction et d'équipement de l'antenne régionale du septentrion.
- Mobiliser les financements nécessaires au démarrage des travaux de construction.
- Réaliser les travaux et équiper les bâtiments et les rendre disponibles et fonctionnels.

Pour le Résultat 2 : Les ressources humaines et matérielles du Centre sont appropriées

- Examiner et valider les profils de postes proposés dans le Plan Stratégique et ce conformément à l'organigramme-cible (avec ses nouveaux services).
- Procéder à la description des postes et élaborer / actualiser les fiches de postes.
- Pourvoir aux postes vacants dans le respect des règles en vigueur.
- Concevoir et mettre en œuvre un plan de renforcement des compétences de l'équipe du Centre.
- Lister, acquérir, installer et sécuriser au sein de l'ensemble des services, les équipements, matériels, ressources pédagogiques et didactiques nécessaires et adéquats au bon fonctionnement du Centre.

### **L'Objectif intermédiaire 2 : Améliorer le pilotage et la gestion du Centre**

Les structures d'administration et de gestion du Centre prévues dans le décret portant AOF et de l'Arrêté interministériel portant Règlement pédagogique et Conditions d'accès au CeFAL sont effectivement mis en place mais fonctionnent d'une façon irrégulière. De même, les structures de pilotage, parfois, n'exercent pas pleinement leurs prérogatives. Avec l'appui des PTF, plusieurs stratégies sont développées mais ne sont pas validées ou mises en vigueur. C'est le cas par exemple du plan de communication, du manuel de procédures

administratives, financières et techniques. L'analyse du décret et de l'arrêté interministériel montre l'existence de quelques incohérences et de zones d'ombre. Avec l'avènement de la loi sur le statut général de la fonction publique, il importe que les deux textes soient revus en prenant en compte les réformes envisagées à travers le Plan Stratégique.

Malgré sa jeunesse relative, le Centre a développé des expériences et participé à divers réseaux sur le plan régional mais par défaut d'un système et d'un dispositif de suivi-évaluation-apprentissage conséquent, la capitalisation des acquis et donc leur réinvestissement restent faibles. Le Centre est doté d'une personnalité juridique et d'une autonomie financière, mais il reste largement dépendant des subventions de l'Etat et des PTF, ce qui le rend vulnérable. En effet, la mise en place souvent tardive des ressources de l'Etat oblige à des reports d'activité préjudiciables au respect des règles en vigueur.

Au regard de cette problématique, l'amélioration du pilotage et de la gestion du Centre passera par l'optimisation du système d'administration et de gestion du Centre et par l'accroissement progressif de ses ressources propres. Les résultats attendus sont:

- Résultat 3 : Le système d'administration et de gestion du Centre est optimisé ;
- Résultat 4 : L'autonomie financière du Centre est améliorée.

### **Les initiatives (et actions) à prendre**

Pour le Résultat 3 : Le système d'administration et de gestion du Centre est optimisé

- Réviser l'organigramme statutaire en renforçant le Centre avec des services complémentaires.
- Assurer le fonctionnement effectif des structures de pilotage (C.A. et C.P).
- Actualiser le règlement intérieur du Centre.
- Rédiger la Charte de Qualité sous l'égide du CP.
- Réviser et valider les critères de commande et de validation des modules de formation.
- Elaborer et valider le dispositif et le processus d'accréditation des formateurs.
- Définir les critères de délivrance des diplômes et attestations du Centre.
- Mener un plaidoyer auprès du Ministère en charge de la Décentralisation pour la conception et la mise en œuvre de l'ONH (Offre Nationale Harmonisée de formation) des acteurs de la Décentralisation.
- Elaborer et mettre en œuvre un système de suivi-évaluation du Centre.
- Adopter un système de gestion des connaissances et des savoirs.
- Procéder à la révision du décret portant AOF et de l'arrêté interministériel portant Règlement pédagogique et Conditions d'accès au CeFAL.

- Finaliser et adopter un plan de communication interne.
- Réviser et adopter le manuel de procédures administratives, financières et comptables.
- Mettre en place un Schéma Directeur Informatique.

Pour le Résultat 4 : L'autonomie financière du Centre est améliorée

- Elaborer, adopter et mettre en œuvre une stratégie d'autonomisation financière progressive.
- Susciter et développer un plaidoyer auprès des communes et de leurs partenaires pour le financement de la formation initiale des agents des collectivités territoriales.
- Concevoir, valider et mettre en œuvre un mécanisme de financement du budget du Centre.
- Etudier la possibilité de location des véhicules, des salles et des équipements du Centre pour des activités entrant dans le cadre du renforcement de capacités des acteurs de la décentralisation.
- Générer des recettes avec les droits d'utilisation des modules de formation validés par le Centre, la réalisation d'études à la demande et des formations qualifiantes certifiées par des attestations du Centre.
- Faire un plaidoyer porté par le CA auprès du Gouvernement pour l'octroi au cours des premiers mois de l'année des subventions annuelles accordées au Centre.

### **3.2.3 Enjeu II : une offre de services pertinente convaincante et dédiée à l'amélioration de la performance de l'administration locale**

Les services à offrir par le Centre sont définis dans le décret portant AOF du CeFAL et dans l'arrêté portant règlement pédagogique. Cependant, les deux textes ne comportent pas exactement les mêmes dispositions en ce qui concerne les attributions. Aussi, des attentes ont-elles été exprimées à travers la loi n° 2015-18 du 27 août 2015 portant Statut Général de la Fonction Publique. Il importe donc que l'offre de services soit revue pour être en adéquation avec la loi. Avec l'environnement concurrentiel dans lequel le CeFAL évolue, il urge que l'offre de services soit de qualité et réponde aux besoins réels des clients. Dans ce sens, les trois premières années ont enseigné que : i) il faut que les diplômes et attestations à délivrer par le Centre soient labélisés et certifiés, ii) les services soient pertinents et obtiennent l'adhésion des acteurs de la décentralisation, et iii) le Centre doit adopter une orientation clientèle pour se mettre au service de ses clients.

Les principaux défis à relever sont :

- Actualiser/diversifier l'offre de service de qualité dédiée à l'amélioration de la performance de l'administration locale ;

- Assurer un soutien efficace aux ministères (MDGL et sectoriels), projets et autres structures intervenant dans l'appui à la décentralisation à travers une prestation de service de qualité répondant aux besoins/conditions des clients ;
- Améliorer la notoriété du Centre.

## **Orientation 2 : Développement permanent d'une offre de services adaptés et de qualité**

### **L'Objectif intermédiaire 3 : Actualiser et diversifier l'offre de services de qualité**

En rapport avec la nouvelle loi sur la fonction publique territoriale, il faut revoir les formations diplômantes avec une attention sur la cible, les filières et les diplômes à délivrer qui doivent être reconnus par la fonction publique et labélisés. Au regard des perspectives qui s'offrent pour le Centre au niveau régional, il sera opportun de s'engager dans un processus de création et de labellisation de formations qualifiantes (par exemple : qualification en Maîtrise d'Ouvrage, en gestion de l'environnement, en passation de marchés publics, en gouvernance locale, etc.).

Par ailleurs, il importe de revoir la fonction de coordination / contrôle de qualité de manière à ce que ses contours et le processus de sa mise en œuvre soit accepté par les acteurs de la décentralisation en commençant par les structures du MDGL et d'autres ministères sectoriels impliquées dans l'appui aux communes. En Effet il manque un consensus en ce qui concerne la mise en œuvre de cette attribution et plusieurs acteurs continuent de solliciter des services d'autres institutions, bureaux d'étude et consultants sans faire recours au CeFAL.

Dans ce contexte, deux résultats sont envisagés :

- Résultat 5 : L'offre de formations est actualisée et des produits innovants sont développés ;
- Résultat 6 : La fonction de coordination / contrôle de qualité des formations dispensées en faveur des communes et de leurs agents est opérationnalisée.

### **Les initiatives (et actions) à prendre**

Pour le Résultat 5 : L'offre de formations est actualisée et des produits innovants sont développés

- Définir et dresser la nomenclature des diplômes et attestations que le Centre est susceptible de délivrer selon les types de formations et mettre à jour l'offre de formation diplômante au regard des dispositions de la loi sur le Statut Général de la Fonction Publique ;
- Dynamiser l'offre de formation continue en prenant en compte les stages pouvant durer jusqu'à trois mois ;

- Identifier une thématique d'intérêt régional et mettre au point un module de formation à caractère sous-régional ;
- Réaliser des études en vue de labelliser les attestations et diplômes délivrés par le CeFAL ;
- Labelliser les diplômes et attestations et les délivrer aux ayants-droit ;
- S'engager dans une démarche de certification du Centre.

Pour le Résultat 6 : La fonction de coordination / contrôle de qualité des formations dispensées en faveur des communes et de leurs agents est opérationnalisée

- Mettre en place un système d'informations sur les formations dispensées en faveur des acteurs communaux ;
- Créer et gérer une base de données sur les organismes de formation et des formateurs qui assurent des formations continues à des agents communaux ;
- S'assurer avec l'appui du Ministère en charge de la Décentralisation, que l'ONH sert de référence et de cadre d'intervention aux organismes de formation qui offrent des prestations aux agents communaux ;
- Susciter avec l'appui du Ministère en charge de la Décentralisation, la création d'un cadre dynamique et permanent de concertation et d'action fédérant promoteurs, prestataires et bénéficiaires de formations axés sur la Décentralisation ;
- Appliquer la Charte de Qualité des formations élaborée par le CP et rendre opérationnel et régulier le mécanisme de coordination et de contrôle de qualité des formations dispensées par d'autres organismes en faveur des agents communaux.

**L'Objectif intermédiaire 4 : Assurer un soutien efficace aux ministères, projets et structures intervenant dans l'appui aux communes**

Résultat 7 : Les formations initiales et continues sont accessibles aux acteurs de la décentralisation ;

Résultat 8 : Exploiter les données fournies par le système de suivi-évaluation et les utiliser pour améliorer l'offre de formation.

**Les initiatives (et actions) à prendre**

Pour le Résultat 7 : Les formations initiales et continues sont accessibles aux acteurs de la décentralisation

- Pérenniser le recrutement régulier des promotions des cycles B et C de la formation diplômante ;
- Ouvrir la formation diplômante aux autres catégories d'agents ;

- Disposer d'une base de données des modules de formation validés par le CP ;
- Actualiser régulièrement la base de données des modules de formation validés par le CP ;
- Disposer d'un vivier de formateurs accrédités par le Centre et répartis sur l'ensemble du territoire national ;
- Disposer de données récentes et fiables sur les effectifs des personnels des communes du Bénin ;
- Concevoir, proposer et réaliser des actions de formation à la carte, des formations répondant à des demandes et des actions de sensibilisation répondant aux besoins des acteurs de la décentralisation ;
- Disposer d'une antenne fonctionnelle de formation à l'intérieur du pays ;
- Mettre en œuvre et le rendre régulier le planning annuel de formation des formateurs des acteurs de la Décentralisation.

Pour le Résultat 8 : Exploiter les données fournies par le système de suivi-évaluation et les utiliser pour améliorer l'offre de formation

- Systématiser les évaluations de satisfaction, d'effets et d'impacts des formations réalisées par le Centre, en tirer les enseignements nécessaires et améliorer l'existant ;
- Intégrer des mécanismes externes d'appréciation de l'efficacité des prestations de formation fournies par le Centre ;
- Tenir périodiquement des sessions d'exploitation des résultats du dispositif de suivi-évaluation ;
- Définir avec le CP, les formateurs et des personnes ressources, une stratégie de veille en vue d'améliorer le contenu des modules de formation, de même que les méthodes et outils pédagogiques ;
- S'appuyer sur les bonnes pratiques et les leçons apprises pour renforcer le dispositif de suivi-évaluation.

### **Orientation 3 : Adoption d'une orientation client et amélioration de l'image de marque du Centre**

Au regard de l'environnement concurrentiel dans lequel le CeFAL opère, il est nécessaire qu'il développe (prenne conscience de) ses avantages comparatifs, noue des partenariats stratégiques et mette en œuvre une communication avec le double objectif de faire connaître les besoins de ses clients et de faire connaître ses produits et services en les adaptant aux besoins évolutifs. Les principaux défis à relever sont : i) améliorer la notoriété du Centre, et

ii) Assurer des prestations de service de qualité répondant aux besoins / conditions des clients.

**L'Objectif intermédiaire 5 : Développer des actions de visibilité et de promotion des prestations du Centre au Bénin et dans la sous-région**

Résultat 9 : Les services du CeFAL sont bien connus et cadrent avec les attentes de ses clients

Résultat 10 : Des partenariats stratégiques sont établis pour assurer une prestation de service de qualité.

**Les initiatives (et actions) à prendre**

Pour le Résultat 9 : Les services du CeFAL sont bien connus et cadrent avec les attentes de ses clients

- Développer et mettre en œuvre une stratégie de marketing ;
- Faire du plaidoyer envers les PTF sur les compétences du CeFAL ;
- Etablir et actualiser périodiquement le répertoire des besoins de formations des clients ;
- Actualiser périodiquement et diffuser chaque début d'année le catalogue de formations mis à jour ;
- Organiser des missions d'informations, sensibilisation, plaidoyer sur les prestations du Centre en direction des partenaires à l'intérieur du pays (Exemple : « les rencontres territoriales des collectivités ») ;
- Alimenter par trimestre le site Web du Centre ;
- Profiter d'évènements majeurs pour organiser chaque année des publi-reportages (télé + journal + radio) pour faire connaître les activités du Centre ;
- Concevoir des Posters et des affiches et les coller dans les mairies ;
- Faire reconnaître et accepter le CeFAL comme étant un prestataire privilégié en matière de formation des acteurs de la Décentralisation ;
- Développer et/ou actualiser des modules de formation en réponse aux besoins des clients.

Pour le Résultat 10 : Des partenariats stratégiques sont établis pour assurer une prestation de service de qualité

- Elaborer et mettre à la disposition des partenaires, des rapports périodiques rendant compte des activités du Centre ;

- Organiser des rencontres périodiques avec les faïtières, les PTF, le Ministère en charge de la décentralisation et certains ministères sectoriels en vue d'échanger sur les activités et les perspectives de développement du Centre ;
- Dynamiser le sous-groupe formation du groupe Technique Décentralisation/ Déconcentration et Aménagement du Territoire (GD2DAT) ;
- Organiser avec l'Appui du Ministère en charge de la Décentralisation, un plaidoyer auprès du Gouvernement pour la mise en œuvre par le CeFAL de la coordination et du contrôle de qualité des actions de formation en faveur des acteurs communaux ;
- Créer un partenariat avec les autres institutions publiques de formation telles que l'ENAM, l'ENEAM, l'EPAC, CED, CFME, CFPI... en vue d'un renforcement mutuel ;
- Consolider le partenariat avec les Centres de formation et les faïtières des collectivités de la sous-région et au niveau international (CFCT, CNFCT, RécIFAD, CNFPT, etc.).



**Troisième Partie :**  
**IV – Les plans d’action et de mobilisation  
des ressources**



## 4. LES PLANS D'ACTION ET DE MOBILISATION DES RESSOURCES

### 4.1 Le cadre logique

Le tableau ci-dessous présente le cadre logique. Par objectif et résultat, des indicateurs de succès sont définis de même que les sources de vérification et les hypothèses.

Tableau 5 : Cadre logique du CeFAL

Description de la logique du Programme	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
<b>Objectifs globaux</b>			
<p><u>Objectif global 1</u> : Améliorer les performances des collectivités locales.</p> <p><u>Objectif global 2</u> : Contribuer à la bonne gouvernance locale et au développement local.</p>	Le pourcentage de communes enregistrant 75% des scores de l'indice de gouvernance locale s'accroît de 60 % sur le plan national entre 2017 et 2022.	Base de données du CeFAL, statistiques de la CONAFIL, évaluations (référence, mi-parcours et finale)	
	Le pourcentage de communes du Bénin qui reçoivent quitus de leur gestion après un audit financier avec succès augmente chaque année et atteint 70% à fin 2022.	Base de données du CeFAL, statistiques de la CONAFIL, évaluations (référence, mi-parcours et finale)	
	Le pourcentage de communes dans lesquelles le taux moyen de satisfaction des usagers de la qualité des services de la mairie est 80% atteint 75% à fin 2022.	Base de données du CeFAL, enquêtes de satisfaction, évaluations (référence, mi-parcours et finale)	
<b>Objectifs spécifiques</b>			
<u>Objectif spécifique 1</u> : Renforcer les capacités d'intervention du Centre	Le taux de conformité des infrastructures et équipements du Centre aux normes exigées pour la certification des centres de formation professionnelle atteint 80% à fin 2022.	Rapport de la structure de certification, évaluations (référence, mi-parcours et finale)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mise en œuvre de la PONADEC se poursuit.</li> <li>• L'engagement des PTF à soutenir la décentralisation se poursuit.</li> </ul>
<u>Objectif spécifique 2</u> : Améliorer le pilotage et la gestion du Centre	Le Centre enregistre 80% des scores d'un index d'évaluation annuelle de ses performances organisationnelles et institutionnelles à partir de 2019.	Base de données du Centre, évaluation de performances organisationnelles et institutionnelles	

Description de la logique du Programme	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
	Chaque année, le Centre reçoit quitus de sa gestion après audit financier avec succès.	Base de données du Centre, rapport d'audit du Centre	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les communes coopèrent pour l'élaboration et l'adoption d'un plan de formation de leur personnel</li> </ul>
	Le pourcentage de fonds propres du Centre atteint 30% de son budget annuel à partir de 2020 et 40% en 2022.	Base de données du Centre, rapport d'audit du Centre	
<u>Objectif spécifique 3</u> : Diversifier et améliorer la disponibilité et la qualité de l'offre de services du Centre.	Le pourcentage des usagers du Centre qui estiment pertinente l'offre de formation au regard des enjeux et des défis de l'administration territoriale atteint 75% à fin 2022.	Base de données du Centre, enquête / études de marché, évaluations (référence, mi-parcours et finale).	
	Le pourcentage de diplômés / certifiés du Centre qui ont obtenu un avancement conséquent dans leur carrière consécutivement à leur formation au CeFAL atteint 50% à fin 2022.	Base de données du Centre, enquête, évaluations (référence, mi-parcours et finale).	
	Le taux de satisfaction des demandes de services reçues atteint 80% chaque année à partir de 2020.	Base de données du Centre, évaluations (référence, mi-parcours et finale).	
<u>Objectif spécifique 4</u> : Assurer un soutien efficace aux ministères, projets et structures intervenant dans l'appui à la décentralisation.	Le pourcentage de communes disposant d'un plan de formation du personnel à jour augmente chaque année et atteint 70% en 2022.	Base de données du Centre, évaluations (référence, mi-parcours et finale).	
	Le pourcentage de communes mettant en œuvre 60% de leur plan de formation du personnel atteint 50% en 2022.	Base de données du Centre, évaluations (référence, mi-parcours et finale).	
	Le pourcentage de bénéficiaires directs des programmes mis en œuvre pour les ministères, les structures de l'Etat, les PTF satisfaits de la qualité de la prestation du Centre atteint 70% chaque année à partir de 2019.	Base de données du Centre, enquêtes de satisfaction, évaluations (référence, mi-parcours et finale).	

Description de la logique du Programme	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
Objectif spécifique 5 : Développer des actions de visibilité et de promotion des prestations du Centre au Bénin et dans la sous-région.	Le pourcentage de PTF et structures non étatiques actifs dans l'appui à la décentralisation qui estiment que le CeFAL est un partenaire effectif dans la mise en œuvre de leurs programmes en faveur des acteurs communaux augmente chaque année et atteint 80% en 2022.	Base de données du Centre, enquêtes de perception, évaluations (référence, mi-parcours et finale).	
	Le pourcentage de communes qui estiment que le CeFAL est un partenaire effectif dans le renforcement des compétences de leur personnel et des élus augmente chaque année et atteint 70% en 2022.	Base de données du Centre, enquêtes de perception, évaluations (référence, mi-parcours et finale).	
	Le pourcentage d'agents des administrations communales ayant participé à une formation continue ou diplômante du CeFAL qui prouvent par deux exemples, six mois après la fin de leur formation, l'utilité de la formation reçue pour leur travail quotidien atteint 70% en 2022.	Base de données du Centre, témoignages, évaluations (référence, mi-parcours et finale).	
	Le portefeuille de partenariat du CeFAL s'accroît de 50% entre 2017 et 2022.	Base de données du Centre.	
	Le portefeuille de partenariat du CeFAL s'accroît de 50% entre 2017 et 2022.	Base de données du Centre.	
<b>Résultats attendus et activités</b>			
Résultat 1 : Le Centre est doté de locaux fonctionnels appropriés qui lui sont propres 1.1 Concevoir, soumettre à financement et mettre en œuvre un projet de construction et d'équipement des locaux du Centre 1.2 Concevoir, soumettre à financement et	Le taux de réalisation des travaux de la phase 1 du projet de construction des locaux du Centre à son siège à Allada atteint 90% en fin 2020.	Inventaire des biens du Centre.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Gouvernement maintient son appui financier pour la construction des locaux du Centre.</li> </ul>
	Le taux moyen annuel d'exécution des activités du plan d'entretien et de maintenance des infrastructures du Centre atteint 80% chaque année.	Base de données du Centre.	

Description de la logique du Programme	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
mettre en œuvre un projet de construction et d'équipement de l'antenne régionale du septentrion 1.3 Mobiliser les financements nécessaires au démarrage des travaux de construction 1.4 Réaliser les travaux, équiper les bâtiments et les rendre disponibles et fonctionnels.	Une antenne régionale est fonctionnelle au plus tard 2020	Base de données du Centre.	
<b>Résultat 2</b> : Les ressources humaines et matérielles du Centre sont appropriées 2.1 Examiner et valider les profils de postes proposés dans le Plan Stratégique et ce conformément à l'organigramme-cible (avec ses nouveaux services) 2.2 Procéder à la description des postes et élaborer/actualiser les fiches de postes 2.3 Pourvoir aux postes vacants dans le respect des règles en vigueur 2.4 Concevoir et mettre en œuvre un plan de renforcement des compétences de l'équipe du Centre sur la base d'une identification de leurs besoins de formation 2.5 Lister, acquérir, installer et sécuriser au sein de l'ensemble des services, les équipements, matériels, ressources pédagogiques et didactiques nécessaires et adéquats au bon fonctionnement du Centre.	Le nombre de postes vacants par rapport au nouvel organigramme se réduit d'une année à l'autre pour s'annuler en 2021. Le taux de mise en œuvre du plan de formation du personnel du Centre atteint 70% chaque année à partir de 2019. Le pourcentage du personnel répondant au profil de poste et dont le recrutement est conforme aux règles en la matière atteint 80%. Le pourcentage d'apprenants qui estiment appropriés les conditions logistiques de déroulement des formations du CeFAL atteint 80% chaque année à partir de 2019.	Base de données du Centre. Base de données du Centre. Rapports d'audit organisationnel. Evaluations (référence, mi-parcours et finale).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Conseil d'Administration exerce pleinement ses attributions.</li> <li>Les interférences politiques sont limitées.</li> <li>Le personnel mis à disposition entreprend la procédure de détachement.</li> <li>Le soutien des PTF au Centre se poursuit.</li> </ul>
<b>Résultat 3</b> : Le système d'administration et de gestion du Centre est optimisé 3.1 Réviser l'organigramme statutaire en renforçant le Centre avec des services complémentaires	Le Centre passe avec succès un audit des systèmes clés (ingénierie de formation, processus de coordination / contrôle de qualité des formations par des tiers aux acteurs communaux, système de suivi-	Base de données du Centre; Rapports d'audit système	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un organisme de certification des formations professionnelles est disponible</li> </ul>

Description de la logique du Programme	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
<p>3.2 Assurer le fonctionnement effectif des structures de pilotage (C.A. et C.P.)</p> <p>3.3 Actualiser le règlement intérieur du Centre</p> <p>3.4 Rédiger la Charte de Qualité sous l'égide du C.P.</p> <p>3.5 Réviser et valider les critères de commande et de validation des modules de formation</p> <p>3.6 Elaborer et valider le dispositif et le processus d'accréditation des formateurs</p> <p>3.7 Définir les critères de délivrance des diplômes et attestations du Centre</p> <p>3.8 Mener un plaidoyer auprès du Ministère en charge de la décentralisation pour la conception et la mise en œuvre de l'ONH (Offre Nationale Harmonisée de formation) des acteurs de la décentralisation</p> <p>3.9 Elaborer et mettre en œuvre un système de suivi-évaluation du Centre</p> <p>3.10 Adopter un système de gestion des connaissances et des savoirs</p> <p>3.11 Procéder à la révision du Décret AOF et de l'Arrêté interministériel portant Règlement pédagogique et Conditions d'accès au CeFAL</p> <p>3.12 Finaliser et adopter un plan de communication interne</p> <p>3.13 Réviser et adopter le manuel de procédures administratives financières comptables du Centre</p> <p>3.14 Mettre en place un schéma directeur informatique.</p>	<p>évaluation-apprentissage du Centre).</p> <p>Un nouveau manuel de procédures administratives, financières, comptables et techniques est mis en vigueur.</p>	<p>Note de service de mise en vigueur du nouveau manuel de procédures</p>	<p>à accompagner le CeFAL.</p>

Description de la logique du Programme	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
<p><b>Résultat 4 : L'autonomie financière du Centre est améliorée</b></p> <p>4.1 Elaborer, adopter et mettre en œuvre une stratégie d'autonomisation financière progressive du Centre</p> <p>4.2 Susciter et développer un plaidoyer auprès des communes et de leurs partenaires pour le financement de la formation initiale des agents des collectivités territoriales</p> <p>4.3 Concevoir, valider et mettre en œuvre un mécanisme de financement du budget du Centre</p> <p>4.4 Etudier la possibilité de location des véhicules, des salles et des équipements du Centre pour des activités entrant dans le cadre du renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation</p> <p>4.5 Générer des recettes avec les droits d'utilisation des modules de formation validés par le Centre, la réalisation d'études à la demande et des formations qualifiantes certifiées par des attestations du Centre</p> <p>4.6 Faire un plaidoyer porté par le CA auprès du Gouvernement pour l'octroi au cours des premiers mois de l'année des subventions annuelles accordées au Centre</p>	Les recettes propres augmentent d'une année à l'autre.	Rapport financier du Centre.	La mise en place des subventions de l'Etat se fait à bonne date.
	La mobilisation à bonne date de la contribution financière des communes aux frais de formation de leurs agents atteint 90% à partir de 2019.	Base de données du Centre.	
	Le pourcentage d'activités reportées par manque de fonds diminue de plus en plus d'une année à l'autre à partir de 2019.	Base de données du Centre.	

Description de la logique du Programme	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
<p><b>Résultat 5</b> : L'offre de formations est actualisée et des produits innovants sont développés</p> <p>5.1 Définir et dresser la nomenclature des diplômes et attestations que le Centre est susceptible de délivrer selon les types de formations et mettre à jour l'offre de formation diplômante en conséquence et au regard des dispositions de la loi sur le statut général de la fonction publique</p> <p>5.2 Dynamiser l'offre de formation de formation continue en prenant en compte les stages pouvant durer jusqu'à trois mois</p> <p>5.3 Identifier une thématique d'intérêt régional et mettre au point un module de formation à caractère sous régional</p> <p>5.4 Réaliser des études en vue de labelliser les attestations et diplômes délivrés par le CeFAL</p> <p>5.5 Labelliser les diplômes et attestations et les délivrer aux ayant-droit</p> <p>5.6 S'engager dans une démarche de certification du Centre.</p>	<p>Le nombre de nouveaux produits / services augmente chaque 2 ans à partir de 2018.</p>	<p>Base de données du Centre.</p>	<p>Les autres ministères (Fonction Publique, Enseignement Supérieur, Formation Professionnelle, Finances collaborent étroitement pour la mise à jour de l'offre de formation du Centre.</p>
	<p>100% des apprenants reçoivent à bonne date leur diplôme / attestation valide.</p>	<p>Base de données du Centre, évaluations (référence, mi-parcours et finale).</p>	
	<p>Le pourcentage de type de formation pour lesquels les programmes / modules élaborés sont disponibles atteint 100% en 2020.</p>	<p>Base de données du Centre.</p>	
<p><b>Résultat 6</b> : La fonction de coordination / contrôle de qualité des formations dispensées en faveur des communes et de leurs agents est opérationnalisée</p> <p>6.1 Mettre en place un système d'informations sur les formations dispensées en faveur des acteurs communaux</p> <p>6.2 Créer et gérer une base de données sur</p>	<p>Le taux moyen d'exécution des activités de la structure de concertation et d'actions fédérant promoteurs, prestataires et bénéficiaires de formations axés sur la décentralisation atteint 70% en 2022</p>	<p>Base de données du Centre. PV des sessions de la structure de concertation.</p>	<p>Les parties prenantes sont disponibles à participer à la structure de concertation et d'actions dédiée aux formations axées sur la décentralisation.</p>
	<p>Le taux moyen de présence aux sessions d'exploitation des résultats de la mise en œuvre du système d'information sur les formations en faveur des acteurs communaux atteint 75% en 2022.</p>	<p>Base de données du Centre. PV des sessions de la structure de concertation.</p>	



Description de la logique du Programme	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
<p>les organismes de formation et des formateurs qui assurent des formations continues à des agents communaux</p> <p>6.3 S'assurer avec l'appui du Ministère en charge de la Décentralisation, que l'ONH sert de référence et de cadre d'intervention aux organismes de formation qui offrent des prestations aux agents communaux</p> <p>6.4 Susciter avec l'appui du Ministère en charge de la décentralisation, la création d'un cadre dynamique et permanent de concertation et d'action fédérant promoteurs, prestataires et bénéficiaires de formations axées sur la décentralisation</p> <p>6.5 Appliquer la Charte de Qualité des formations élaborée par le CP et rendre opérationnel et régulier le mécanisme de coordination et de contrôle de qualité des formations dispensées par d'autres organismes en faveur des agents communaux.</p>	<p>Le taux moyen de mise en œuvre des décisions issues des sessions de la structure de concertation et d'actions fédérant promoteurs, prestataires et bénéficiaires de formations axées sur la décentralisation atteint 70% en 2022.</p>	<p>Base de données du Centre. PV des sessions de la structure de concertation.</p>	
<p><u>Résultat 7</u> : Les formations initiales et continues sont accessibles aux acteurs de la décentralisation</p> <p>7.1 Pérenniser le recrutement régulier des promotions des cycles B et C de la formation diplômante</p> <p>7.2 Ouvrir la formation diplômante aux</p>	<p>Le taux moyen de couverture des besoins en formation initiale des agents communaux s'accroît d'une année à l'autre à partir de 2019.</p> <p>Le taux annuel moyen d'exécution du plan de formation des formateurs accrédités par le CeFAL atteint 75% en 2022.</p>	<p>Base de données du Centre; Statistiques des mairies.</p> <p>Base de données du Centre.</p>	<p>Les textes d'application de la loi sur le statut général de la fonction publique sont pris et mis en vigueur.</p>

Description de la logique du Programme	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
<p>autres catégories d'agents</p> <p>7.3 Disposer d'une base de données des modules de formation validés par le CP</p> <p>7.4 Disposer d'un vivier de formateurs accrédités par le Centre et répartis sur l'ensemble du territoire national</p> <p>7.5 Disposer de données récentes et fiables sur les effectifs des personnels des communes du Bénin</p> <p>7.6 Concevoir, proposer et réaliser des actions de formation à la carte, des formations répondant à des demandes et des actions de sensibilisation répondant aux besoins des acteurs de la décentralisation</p> <p>7.7 Disposer d'une antenne fonctionnelle de formation à l'intérieur du pays</p> <p>7.8 Mettre en œuvre et le rendre régulier le planning annuel de formation des formateurs des acteurs de la Décentralisation.</p>	<p>Le pourcentage de communes dans lesquelles 50% des élus communaux ont bénéficié d'une formation continue par an augmente d'une année à l'autre.</p> <p>Le pourcentage de communes dans lesquelles 50% des agents communaux ont bénéficié d'une formation continue par an augmente d'une année à l'autre.</p> <p>Le taux d'exécution à bonne date des prestations convenues dans des programmes pour les PTF atteint 75% en 2022.</p>	<p>Base de données du Centre; Statistiques des mairies.</p> <p>Base de données du Centre; Statistiques des mairies.</p> <p>Base de données du Centre.</p>	
<p>Résultat 8 : Exploiter les données fournies par le système de suivi-évaluation et les utiliser pour améliorer l'offre de formation</p> <p>8.1 Systématiser les évaluations de satisfaction, d'effets et d'impacts des formations réalisées par le Centre, en tirer les enseignements nécessaires et améliorer l'existant</p> <p>8.2 Intégrer des mécanismes externes d'appréciation de l'efficacité des prestations de formation fournies par le Centre</p>	<p>Le taux annuel moyen d'exécution des activités de suivi-évaluation-apprentissage atteint 80% en 2022.</p> <p>Le taux annuel moyen d'exécution des décisions issues des séances d'exploitation des résultats de suivi-évaluation atteint 80%.</p>	<p>Base de données du Centre.</p> <p>Base de données du Centre.</p>	<p>Les bonnes pratiques et les leçons apprises du CeFAL sont exploitées par les PTF pour renforcer le dialogue politique en matière de promotion de la bonne gouvernance et du développement au niveau local.</p>

Description de la logique du Programme	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
<p>8.3 Définir avec le CP, les formateurs et des personnes ressources, une stratégie de veille en vue d'améliorer le contenu des modules de formation, de même que les méthodes et outils pédagogiques</p> <p>8.4 Tenir périodiquement des sessions d'exploitation des résultats du dispositif de suivi-évaluation</p> <p>8.5 S'appuyer sur les bonnes pratiques et les leçons apprises pour renforcer le dispositif de suivi-évaluation.</p>			
<p><b>Résultat 9</b> : Les services du CeFAL sont bien connus et cadrent avec les attentes de ses clients</p> <p>9.1 Développer et mettre en œuvre une stratégie de marketing</p> <p>9.2 Faire du plaidoyer envers les PTF sur les compétences du CeFAL</p> <p>9.3 Etablir et actualiser périodiquement le répertoire des besoins de formations des clients</p> <p>9.4 Développer et/ou actualiser des modules de formation en réponse aux besoins des clients</p> <p>9.5 Actualiser périodiquement et diffuser chaque début d'année le catalogue de formations mis à jour</p> <p>9.6 Organiser des missions d'informations, sensibilisation, plaidoyer sur les prestations du Centre en direction des partenaires à l'intérieur du pays (Exemple : « les rencontres territoriales des collectivités »)</p> <p>9.7 Alimenter par trimestre le site Web du Centre</p>	<p>Le nombre d'expériences capitalisées augmente d'une année à l'autre</p> <p>Le nombre de bonnes pratiques institutionnalisées en matière de formation des acteurs communaux atteint 5 entre 2017 et 2022.</p>	<p>Base de données du Centre.</p> <p>Base de données du Centre.</p>	

Description de la logique du Programme	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
<p>9.8 Profiter d'évènements majeurs pour organiser chaque année des publi-reportages (télé + journal + radio) pour faire connaître les activités du Centre</p> <p>9.9 Concevoir des Posters et des affiches et les coller dans les mairies</p> <p>9.10 Faire reconnaître et accepter le CeFAL comme étant un prestataire privilégié en matière de formation des acteurs de la Décentralisation.</p>			
<p><b>Résultat 10</b> : Des partenariats stratégiques sont établis pour assurer une prestation de service de qualité</p> <p>10.1 Elaborer et mettre à la disposition des partenaires, des rapports périodiques rendant compte des activités du Centre</p> <p>10.2 Organiser des rencontres périodiques avec les faïtières, les PTF et le Ministère en charge de la décentralisation et certains ministères sectoriels en vue d'échanger sur les activités et les perspectives de développement du Centre</p> <p>10.3 Dynamiser le sous-groupe formation du groupe Technique décentralisation déconcentration (GD2DAT)</p> <p>10.4 Organiser avec l'Appui du Ministère en charge de la Décentralisation, un plaidoyer auprès du Gouvernement pour la mise en œuvre par le CeFAL de la coordination et du contrôle de qualité des actions de formation en faveur des acteurs communaux</p> <p>10.5 Créer un partenariat avec les autres</p>	<p>Le nombre de structures étatiques qui collaborent avec le Centre pour la mise en œuvre de leur programme de formation des acteurs communaux.</p> <p>Le nombre de structures sœurs de formation avec qui le Centre collabore pour la mise en œuvre de son programme de formation des acteurs communaux</p>	<p>Base de données du Centre.</p> <p>Base de données du Centre.</p>	<p>Les structures partenaires (CeFAL et autres centres) sont conscientes de leurs avantages comparatifs et ouvertes à la collaboration.</p>

Description de la logique du Programme	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
<p>institutions publiques de formation telles que l'ENAM, l'ENEAM, l'EPAC, le CED, le CFME, le CFPI... en vue d'un renforcement mutuel</p> <p>10.6 Consolider le partenariat avec les Centres de formation et les faïtières des collectivités de la sous-région et au niveau international (CFCT, CNFCT, RécIFAD, CNFPT, etc.).</p>			
<p><u>Suivi-évaluation-apprentissage</u></p> <p>11.1 Réaliser une étude de référence du plan quinquennal</p> <p>11.2 Collecter régulièrement, analyser et produire des rapports de suivi-évaluation</p> <p>11.3 Tenir des sessions d'exploitation des résultats du suivi-évaluation</p> <p>11.4 Réaliser une évaluation à mi-parcours du plan quinquennal</p> <p>11.5 Capitaliser les bonnes pratiques et les leçons apprises</p> <p>11.6 Faire une évaluation finale de la mise en œuvre du plan quinquennal</p>			

## 4.2 Les Plans d'Action et de mobilisation des ressources

Le tableau ci-dessous présente les plans d'action et de mobilisation des ressources. Pour chaque activité, il est indiqué une période de réalisation structurée en 3 temps correspondant respectivement au PAP, plan quinquennal et après. Les responsabilités de même que les sources de financement sont indiquées.

Tableau 6 : Plan d'actions, calendrier et source de financement du CeFAL

Résultats attendus	Activités	Périodes de réalisation			Responsabilisation		
		2017 – 2019	2020 – 2021	2022 et +	Responsable	Contribution	Source de financement
<b>Objectif spécifique 1: Renforcer les capacités d'intervention du Centre</b>							
<u>Résultat 1</u> : Le Centre est doté de locaux appropriés fonctionnels qui lui sont propres	1.1 Concevoir, soumettre à financement et mettre en œuvre un projet de construction et d'équipement des locaux du Centre	√	√	√	MDGL	CeFAL & MCVDD	Budget national et PTF
	1.2 Concevoir, soumettre à financement et mettre en œuvre un projet de construction et d'équipement de l'antenne régionale du septentrion			√	MDGL	CeFAL & MCVDD	Budget national et PTF
	1.3 Mobiliser les financements nécessaires au démarrage des travaux de construction	√	√	√	MDGL	MEF & MPD	Budget national et PTF
	1.4 Réaliser les travaux, équiper les bâtiments et les rendre disponibles et fonctionnels.	√	√	√	MDGL	CeFAL & MCVDD	Budget national et PTF

Résultats attendus	Activités	Périodes de réalisation			Responsabilisation		
		2017 – 2019	2020 – 2021	2022 et +	Responsable	Contribution	Source de financement
<u>Résultat 2</u> : Les ressources humaines et matérielles du Centre sont appropriées	2.1 Examiner et valider les profils de postes proposés dans le Plan Stratégique et ce, conformément à l'organigramme-cible (avec ses nouveaux services)	√			CeFAL	PM	PM
	2.2 Procéder à la description des postes et élaborer/actualiser les fiches de postes	√			CeFAL	Consultants externes	Budget CeFAL & PTF
	2.3 Pourvoir aux postes vacants dans le respect des règles en vigueur	√	√		MDGL	CeFAL	Budget national
	2.4 Concevoir et mettre en œuvre un plan de renforcement des compétences de l'équipe du Centre sur la base d'une identification de leurs besoins de formation	√	√	√	CeFAL	SGM & SRH	Budget CeFAL & PTF
	2.5 Lister, acquérir, installer et sécuriser au sein de l'ensemble des services, les équipements, matériels, ressources pédagogiques et didactiques nécessaires et adéquats au bon fonctionnement du Centre.	√	√	√	CeFAL	PM	Budget CeFAL & PTF

Résultats attendus	Activités	Périodes de réalisation			Responsabilisation		
		2017 – 2019	2020 – 2021	2022 et +	Responsable	Contribution	Source de financement
<b>Objectif spécifique 2 : Améliorer le pilotage et la gestion du Centre</b>							
<u>Résultat 3</u> : Le système d'administration et de gestion du Centre est optimisé	3.1 Réviser l'organigramme statutaire en renforçant le Centre avec des services complémentaires	√			MDGL	CeFAL	PM
	3.2 Assurer le fonctionnement effectif des structures de pilotage (C.A. et C.P.)	√	√		MDGL	CeFAL	Budget CeFAL
	3.3 Actualiser le règlement intérieur du Centre	√			MDGL	CeFAL	Budget CeFAL
	3.4 Rédiger la Charte de Qualité sous l'égide du C.P.	√			CeFAL	C.P.	Budget CeFAL
	3.5 Réviser et valider les critères de commande et de validation des modules de formation	√			CeFAL	C.P.	Budget CeFAL
	3.6 Elaborer et valider le dispositif et le processus d'accréditation des formateurs	√	√		CeFAL	C.P.	Budget CeFAL
	3.7 Définir les critères de délivrance des diplômes et attestations du Centre	√			CeFAL	C.A., C.P. et ministères sectoriels concernés	Budget CeFAL
	3.8 Mener un plaidoyer auprès du Ministère en charge de la décentralisation pour la conception et la mise en œuvre de l'ONH	√	√		CeFAL	C.A., C.P. et ministères sectoriels concernés	Budget CeFAL



Résultats attendus	Activités	Périodes de réalisation			Responsabilisation		
		2017 – 2019	2020 – 2021	2022 et +	Responsable	Contribution	Source de financement
	(Offre Nationale Harmonisée de formation) des acteurs de la décentralisation						
	3.9 Elaborer et mettre en œuvre un système de suivi-évaluation du Centre	√			CeFAL	Consultants externes	Budget CeFAL & PTF
	3.10 Adopter un système de gestion des connaissances et des savoirs	√	√		CeFAL	Consultants externes	Budget CeFAL & PTF
	3.11 Procéder à la révision du Décret portant AOF et de l'Arrêté interministériel portant Règlement pédagogique et Conditions d'accès au CeFAL	√			MDGL	CeFAL	Budget CeFAL
	3.12 Finaliser et adopter un plan de communication interne	√			CeFAL	Consultants externes	Budget CeFAL & PTF
	3.13 Réviser et adopter le manuel de procédures administratives, financières et comptables du Centre	√	√		CeFAL	Consultants externes	Budget CeFAL & PTF
	3.14 Mettre en place un schéma directeur informatique.	√			CeFAL	Consultants externes	Budget CeFAL & PTF
<b>Résultat 4 : L'autonomie financière du Centre</b>	4.1 Elaborer, adopter et mettre en œuvre une stratégie d'autonomisation financière	√	√	√	CeFAL	Consultants externes	Budget CeFAL & PTF

Résultats attendus	Activités	Périodes de réalisation			Responsabilisation		
		2017 – 2019	2020 – 2021	2022 et +	Responsable	Contribution	Source de financement
est améliorée	progressive du Centre						
	4.2 Susciter et développer un plaidoyer auprès des communes et de leurs partenaires pour le financement de la formation initiale des agents des collectivités territoriales	√	√		CeFAL	Conseils Communaux & ANCB	Budget CeFAL
	4.3 Concevoir, valider et mettre en œuvre un mécanisme de financement du budget du Centre	√	√	√	CeFAL	Consultants externes	Budget CeFAL & PTF
	4.4 Etudier la possibilité de location des véhicules, des salles et des équipements du Centre pour des activités entrant dans le cadre du renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation	√	√		CeFAL	C.A.	Budget CeFAL & PTF
	4.5 Générer des recettes avec les droits d'utilisation des modules de formation validés par le Centre, la réalisation d'études à la demande et des formations qualifiantes certifiées par des attestations du Centre	√	√	√	CeFAL	C.A.	Budget CeFAL & PTF
	4.6 Faire un plaidoyer porté par le CA auprès du Gouvernement pour l'octroi au cours des premiers mois de l'année des subventions	√	√		MDGL	CeFAL	Budget CeFAL

Résultats attendus	Activités	Périodes de réalisation			Responsabilisation		
		2017 – 2019	2020 – 2021	2022 et +	Responsable	Contribution	Source de financement
	annuelles accordées au Centre						
<b>Objectif spécifique 3 : Diversifier et améliorer la disponibilité et la qualité de l'offre de services du Centre.</b>							
<u>Résultat 5</u> : L'offre de formations est actualisée et des produits innovants sont développés	5.1 Définir et dresser la nomenclature des diplômes et attestations que le Centre est susceptible de délivrer selon les types de formations et mettre à jour l'offre de formation diplômante au regard des dispositions de la loi sur le statut général de la fonction publique	√	√		CeFAL	Ministère des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle (MESTFP)	Budget CeFAL & PTF
	5.2 Dynamiser l'offre de formation de formation continue en prenant en compte les stages pouvant durer jusqu'à trois mois	√	√		CeFAL	Consultants externes	Budget CeFAL & PTF
	5.3 Identifier une thématique d'intérêt régional et mettre au point un module de formation à caractère sous régional	√	√	√	CeFAL	–	Budget CeFAL & PTF
	5.4 Réaliser des études en vue de labelliser les attestations et diplômes délivrés par le CeFAL	√			CeFAL	Consultants externes	Budget CeFAL
	5.5 Labelliser les diplômes et attestations et les délivrer aux ayant-droit	√	√		CeFAL	Structure de (d'appui à la) certification	Budget CeFAL

Résultats attendus	Activités	Périodes de réalisation			Responsabilisation		
		2017 – 2019	2020 – 2021	2022 et +	Responsable	Contribution	Source de financement
	5.6 S'engager dans une démarche de certification du Centre.	√	√	√	CeFAL	Structure de (d'appui à la) certification	Budget CeFAL & PTF
<b>Résultat 6</b> : La fonction de coordination / contrôle de qualité des formations dispensées en faveur des communes et de leurs agents est opérationnalisée	6.1 Mettre en place un système d'informations sur les formations dispensées en faveur des acteurs communaux	√			CeFAL	GD2DAT	Budget CeFAL & PTF
	6.2 Créer et gérer une base de données sur les organismes de formation et des formateurs qui assurent des formations continues à des agents communaux	√	√	√	CeFAL	GD2DAT	Budget CeFAL & PTF
	6.3 S'assurer avec l'appui du Ministère en charge de la Décentralisation, que l'ONH sert de référence et de cadre d'intervention aux organismes de formation qui offrent des prestations aux agents communaux	√	√	√	CeFAL	MDGL & GD2DAT	Budget CeFAL & PTF
	6.4 Susciter avec l'appui du Ministère en charge de la décentralisation, la création d'un cadre dynamique et permanent de concertation et d'action fédérant promoteurs, prestataires et bénéficiaires de formations axées sur la décentralisation	√	√	√	CeFAL	MDGL & GD2DAT	Budget CeFAL & PTF

Résultats attendus	Activités	Périodes de réalisation			Responsabilisation		
		2017 – 2019	2020 – 2021	2022 et +	Responsable	Contribution	Source de financement
	6.5 Appliquer la Charte de Qualité des formations élaborée par le CP et rendre opérationnel et régulier le mécanisme de coordination et de contrôle de qualité des formations dispensées par d'autres organismes en faveur des agents communaux.	√	√	√	CeFAL	MDGL & GD2DAT	Budget CeFAL
<b>Objectif spécifique 4 : Assurer un soutien efficace aux ministères, projets et structures intervenant dans l'appui à la décentralisation.</b>							
<u>Résultat 7</u> : Les formations initiales et continues sont accessibles aux acteurs de la décentralisation	7.1 Pérenniser le recrutement régulier des promotions des cycles B et C de la formation diplômante	√	√	√	CeFAL	MDGL, Conseils Communaux, ANCB	Budget national, budget des communes
	7.2 Ouvrir la formation diplômante aux autres catégories d'agents	√	√	√	CeFAL	MDGL, Conseils Communaux, ANCB	Budget national, budget des communes
	7.3 Disposer d'une base de données des modules de formation validés par le CP	√	√	√	CeFAL	C.P. & C.A.	Budget CeFAL

Résultats attendus	Activités	Périodes de réalisation			Responsabilisation		
		2017 – 2019	2020 – 2021	2022 et +	Responsable	Contribution	Source de financement
	7.4 Actualiser régulièrement la base de données des modules de formation validés par le CP	√	√	√	CeFAL	C.P. & C.A.	PM
	7.5 Disposer d'un vivier de formateurs accrédités par le Centre et répartis sur l'ensemble du territoire national	√	√	√	CeFAL	C.P. & C.A.	PM
	7.6 Disposer de données récentes et fiables sur les effectifs des personnels des communes du Bénin	√	√	√	CeFAL	MDGL, Conseils Communaux, ANCB	PM
	7.7 Concevoir, proposer et réaliser des actions de formation à la carte, des formations répondant à des demandes et des actions de sensibilisation répondant aux besoins des acteurs de la décentralisation	√	√	√	CeFAL	MDGL, Conseils Communaux, ANCB	Budget national, budget des communes
	7.8 Disposer d'une antenne fonctionnelle de formation à l'intérieur du pays	√	√	√	CeFAL	MDGL	Budget CeFAL & Budget national
	7.9 Mettre en œuvre et le rendre régulier le planning annuel de formation des formateurs des acteurs de la Décentralisation	√	√	√	CeFAL	GD2DAT	Budget CeFAL & PTF
<b>Résultat 8 : Exploiter les données fournies</b>	8.1 Systématiser les évaluations de satisfaction, d'effets et d'impacts des formations réalisées	√	√	√	CeFAL	Consultants externes	Budget CeFAL & PTF

Résultats attendus	Activités	Périodes de réalisation			Responsabilisation		
		2017 – 2019	2020 – 2021	2022 et +	Responsable	Contribution	Source de financement
par le système de suivi-évaluation et les utiliser pour améliorer l'offre de formation	par le Centre, en tirer les enseignements nécessaires et améliorer l'existant						
	8.2 Intégrer des mécanismes externes d'appréciation de l'efficacité des prestations de formation fournies par le Centre	√	√	√	CeFAL	C.P. & C.A.	Budget CeFAL
	8.3 Définir avec le CP, les formateurs et des personnes ressources, une stratégie de veille en vue d'améliorer le contenu des modules de formation, de même que les méthodes et outils pédagogiques	√	√	√	CeFAL	C.P. & C.A.	Budget CeFAL
	8.4 Tenir périodiquement des sessions d'exploitation des résultats du dispositif de suivi-évaluation	√	√	√	CeFAL	C.P. & C.A.	Budget CeFAL
	8.5 S'appuyer sur les bonnes pratiques et les leçons apprises pour renforcer le dispositif de suivi-évaluation	√	√	√	CeFAL	Consultants externes	Budget CeFAL & PTF
<b>Objectif spécifique 5 : Développer des actions de visibilité et de promotion des prestations du Centre au Bénin et dans la sous-région.</b>							
<u>Résultat 9</u> : Les services du CeFAL sont bien connus et	9.1 Développer et mettre en œuvre une stratégie de marketing	√	√	√	CeFAL	Consultants externes	Budget CeFAL

Résultats attendus	Activités	Périodes de réalisation			Responsabilisation		
		2017 – 2019	2020 – 2021	2022 et +	Responsable	Contribution	Source de financement
cadrent avec les attentes de ses clients	9.2 Faire du plaidoyer à l'endroit des PTF sur les compétences du CeFAL	√	√	√	CeFAL	MDGL	Budget CeFAL
	9.3 Etablir et actualiser périodiquement le répertoire des besoins de formations des clients	√	√	√	CeFAL	Consultants externes	Budget CeFAL & PTF
	9.4 Développer et/ou actualiser des modules de formation en réponse aux besoins des clients	√	√	√	CeFAL	Consultants externes	Budget CeFAL
	9.5 Actualiser périodiquement et diffuser chaque début d'année le catalogue de formations mis à jour	√	√	√	CeFAL	C.P.	Budget CeFAL
	9.6 Organiser des missions d'informations, sensibilisation, plaidoyer sur les prestations du Centre en direction des partenaires à l'intérieur du pays (Exemple : « les rencontres territoriales des collectivités »)	√	√	√	CeFAL	Conseils Communaux & ANCB	Budget CeFAL
	9.7 Alimenter par trimestre le site Web du Centre	√	√	√	CeFAL	–	Budget CeFAL
	9.8 Profiter d'évènements majeurs pour organiser chaque année des publi-reportages (télé + journal + radio) pour faire connaître les activités du Centre	√	√	√	CeFAL	–	Budget CeFAL



Résultats attendus	Activités	Périodes de réalisation			Responsabilisation		
		2017 – 2019	2020 – 2021	2022 et +	Responsable	Contribution	Source de financement
	9.9 Concevoir des Posters et des affiches et les coller dans les mairies	√	√	√	CeFAL	–	Budget CeFAL
	9.10 Faire reconnaître et accepter le CeFAL comme étant un prestataire privilégié en matière de formation des acteurs de la Décentralisation	√	√	√	CeFAL	MDGL	Budget CeFAL
<u>Résultat 10</u> : Des partenariats stratégiques sont établis pour assurer une prestation de service de qualité	10.1 Elaborer et mettre à la disposition des partenaires, des rapports périodiques rendant compte des activités du Centre	√	√	√	CeFAL	–	Budget CeFAL
	10.2 Organiser des rencontres périodiques avec les faïtières, les PTF et le Ministère en charge de la décentralisation et certains ministères sectoriels en vue d'échanger sur les activités et les perspectives de développement du Centre	√	√	√	CeFAL	GD2DAT	Budget CeFAL
	10.3 Dynamiser le sous-groupe formation du groupe Technique Décentralisation/ Déconcentration et Aménagement du Territoire (GD2DAT)	√	√	√	CeFAL	MDGL	Budget CeFAL

Résultats attendus	Activités	Périodes de réalisation			Responsabilisation		
		2017 – 2019	2020 – 2021	2022 et +	Responsable	Contribution	Source de financement
	10.4 Organiser avec l'Appui du Ministère en charge de la Décentralisation, un plaidoyer auprès du Gouvernement pour la mise en œuvre par le CeFAL de la coordination et du contrôle de qualité des actions de formation en faveur des acteurs communaux	√			CeFAL	MDGL	Budget CeFAL
	10.5 Créer un partenariat avec les autres institutions publiques de formation telles que l'ENAM, l'ENEAM, l'EPAC, le CED, le CFME, le CFPI... en vue d'un renforcement mutuel	√	√		CeFAL	–	Budget CeFAL
	10.6 Consolider le partenariat avec les Centres de formation et les faïtières des collectivités de la sous-région et au niveau international (CFCT, CNFCT, RÉCIFAD, CNFPT, etc.)	√	√	√	CeFAL	PTF	Budget CeFAL
Suivi-évaluation-apprentissage	11.1 Réaliser une étude de référence du plan quinquennal	√		√	CeFAL	PTF	Budget CeFAL & PTF
	11.2 Collecter régulièrement, analyser et produire des rapports de suivi-évaluation (évolution des indicateurs)	√	√	√	CeFAL	C.A.	Budget CeFAL
	11.3 Tenir des sessions d'exploitation des résultats du suivi-évaluation	√	√	√	CeFAL	GD2DAT	Budget CeFAL

Résultats attendus	Activités	Périodes de réalisation			Responsabilisation		
		2017 – 2019	2020 – 2021	2022 et +	Responsable	Contribution	Source de financement
	11.4 Réaliser une évaluation à mi-parcours du plan quinquennal		√	√	CeFAL	PTF	Budget CeFAL & PTF
	11.5 Capitaliser les bonnes pratiques et les leçons apprises	√	√	√	CeFAL	PTF	Budget CeFAL & PTF
	11.6 Faire une évaluation finale de la mise en œuvre du plan quinquennal		√	√	CeFAL	PTF	Budget CeFAL & PTF

### **4.3 Le projet de construction du siège du CeFAL**

Le projet de construction du siège du CeFAL n'a pas fait l'objet de discussion lors de la tenue de l'atelier final. Néanmoins, les Consultants et la Direction du Centre ont réfléchi ensemble sur l'urgence et la nécessité de proposer dans le Plan Stratégique et ses différents plans d'action, un programme cohérent d'avec les orientations stratégiques et les moyens financiers mobilisables auprès de l'Etat et des PTF.

En effet un des grands constats du diagnostic révèle que « *doter le CeFAL d'un siège qui lui est propre* », est pour les Hautes Autorités, un grand défi à relever. Pour accompagner cette volonté, les PTF ont, de leur part, manifesté leur ouverture et leur disponibilité à participer au financement en souhaitant cependant, que le projet initial qui leur a été soumis, soit redimensionné en vue de prendre en compte les composantes essentielles tout en réduisant le coût de réalisation. C'est dans cet esprit que Consultants et Direction du Centre ont travaillé en vue de proposer les composantes de la première phase de la construction.

Il faut souligner que le terrain est disponible, les études de sols réalisées et un budget de démarrage d'un montant d'un milliard huit cent millions de F CFA déjà inscrit dans le budget national 2017.

Dans le cadre de la mise en œuvre du PS, le programme de construction du siège et des antennes comprend trois phases :

Phase 1 : réalisation des locaux devant abriter le siège.

Phase 2 : construction (ou réhabilitation) des locaux devant abriter les antennes.

Phase 3 : extension du Centre.

- **Phase 1 : Réalisation des locaux devant abriter le siège du CeFAL**

Les travaux de construction du Centre peuvent être répartis en quatre (04) composantes, à savoir :

- a. composante 1 : Administration du centre ;
- b. composante 2 : Groupes pédagogiques ;
- c. composante 3 : Dortoirs ;
- d. composante 4 : clôtures, voirie et réseaux divers, aménagements extérieurs.

#### **Composante 1 : Bloc administratif**

Le bâtiment abritant l'Administration du CeFAL se présente ainsi qu'il suit :

- **Rez-de-chaussée :**

- 3 bureaux Chefs Départements ;
- 3 bureaux Chefs Services ;
- 10 bureaux Cadres ;

- 1 secrétariat administratif ;
- 3 bureaux infirmerie (consultations, hospitalisation et soins) ;
- 1 salle de réunion ;
- 7 toilettes et salles d'eau ;
- 3 toilettes Chefs Départements ;
- 1 hall ;
- des circulations ;
- 1 cage d'escalier ;
- 2 terrasses

- **Etages :**

- 1 bureau Directeur ;
- 1 bureau SG ;
- 1 bureau SP ;
- 1 secrétariat SG ;
- 1 bureau Agent Comptable ;
- 9 bureaux Cadres ;
- 1 salle de réunion ;
- 1 atelier audiovisuel ;
- 1 bureau documentation ;
- 1 salle délibération + secrétariat ;
- 2 balcons ;
- 1 cage d'escalier ;
- 1 passerelle ;
- 3 halls ;
- des circulations ;
- 4 salles de toilette ;
- 2 salles d'eau.

## **Composante 2 : Groupes pédagogiques**

Ils sont articulés autour des deux (02) départements techniques que sont le Département de la Formation Initiale et des Affaires Pédagogiques (DFIAP) et le Département de la Formation Continue et des Stages (DFCS).

### **• Département de la Formation Initiale et des Affaires Pédagogiques**

Le Département de la « Formation Initiale et des Affaires Pédagogiques (DFIAP) » est composé :

- cycle B, comprenant 4 salles de cours de 50 places et d'un (01) amphithéâtre de 150 places ;
- cycle C, comprenant 4 salles de cours de 50 places et d'un (01) amphithéâtre de 150 places.

Outre les salles de classes et l'amphithéâtre, chaque cycle dispose de :

- 1 salle des professeurs ;
- 2 salles de toilettes ;
- 2 salles de reprographie.

### **• Département de la Formation Continue et des Stages**

Le Département « Formation Continue et des Stages (DFCS) » est composé d'un (1) bâtiment ou module comprenant les locaux ci-après :

- 4 salles de cours de 50 places ;
- 1 salle des professeurs ;
- 2 salles de réunions ;
- 1 amphithéâtre de 300 places ;
- 2 salles de reprographie.

## **Composante 3 : Bloc Dortoirs**

Le bloc dortoir est composé de :

- deux (02) bâtiments de cinquante (50) dortoirs chacun ; et
- d'un bâtiment de cinquante (50) studios.

## **Composante 4 : Bâtiments connexes et VRD**

Ils comprennent :

- une cuisine ;
- une cantine ;
- une salle d'infirmierie ;

- des murs de clôture ;
- une guérite ;
- un local technique ;
- la voirie et les réseaux divers.

Une esquisse des plans des travaux de la première partie de cette phase est disponible auprès de la Direction du CeFAL.

Le coût global de cette première partie est estimé à **un milliard huit cent millions (1.800.000.000) de francs CFA** correspondant à l'apport du Gouvernement béninois à la réalisation du projet.

Elle devrait être réalisée et fonctionnelle au plus tard fin 2019, c'est-à-dire, à la fin du Plan d'Actions Prioritaires (PAP). Le démarrage effectif des travaux est prévu début 2018.



***Bloc pédagogique***





***Bloc dortoirs***



***Bloc administratif***

- **Phase 2 : construction (ou réhabilitation) des locaux devant abriter les antennes.**

Il est proposé dans ce Plan Stratégique que le Centre puisse disposer à l'intérieur du pays de trois (03) antennes : 01 au Nord, 01 au Centre et 01 au Sud du pays. Dans un premier temps, ils vont abriter les séminaires de formations continues et, plus tard, recevoir les cours de la formation initiale et de la formation diplômante.

Pour le moment, le processus de création des antennes n'est pas enclenché. Cela se fera après bouclage du premier Plan d'actions quinquennal. En effet, ce qui est prévu dans le PS, c'est certes de délocaliser les séminaires de formations initiales et continues mais en signant des conventions avec des structures implantées dans les zones du nord, du sud et du centre. Ces structures mettront à la disposition du CeFAL, les locaux et équipements nécessaires au bon déroulement des ateliers de formation.

Lorsque le Centre aura fini de mettre en place son réseau de formateurs et d'experts, il n'aura plus besoin de déplacer du monde depuis Cotonou pour aller faire des formations à l'intérieur du pays.

La construction d'infrastructures pour abriter les antennes n'aura réellement de sens que lorsque le CeFAL délocalisera ses formations initiales et continues. La permanence et la régularité des actions de formation dans les zones ciblées, seront en ce moment-là, des situations qui inviteront les Autorités à s'engager dans la phase de construction des trois antennes.

Jusqu'en 2021, l'on peut mettre en place un dispositif allégé et fonctionnel en coopération avec les communes et des structures de formation et/ou des réceptifs qui peuvent offrir les commodités nécessaires pour accueillir les séminaires du CeFAL. Après l'évaluation du Plan d'actions quinquennal, les Autorités décideront.

**La phase 3** concerne l'extension du Centre. Les ambitions portées par le CeFAL sont grandes. Ses infrastructures et équipements devront donc répondre aux exigences d'efficience desdites ambitions. C'est réellement, au dernier quinquennat du PS (2026 – 2030) qu'il sera certainement pertinent de penser à des travaux d'extension du CeFAL. D'ici là, la Direction du Centre a beaucoup à faire pour asseoir son autorité, convaincre par son expertise et forger son aura.

#### **4.4 Organisation de la mise en œuvre**

En élaborant ce Plan Stratégique, nous Consultants, avons voulu qu'il soit clair, bien structuré et facile à comprendre. Au lendemain de son approbation définitive (symbolisée par la signature de la page réservée aux membres du CA et au D/CeFAL), il devient l'instrument et la référence :

- Qui indique l'horizon commun (celui de 2031 notamment) vers lequel doivent tendre les initiatives, les énergies mutualisées et toutes les actions ;

- Qui oriente la détermination des priorités, l'allocation des ressources, les exigences en matière de capacités organisationnelles, collectives et individuelles ainsi que les activités de budgétisation et de mobilisation de ressources de toutes natures ;
- Qui façonne les communications du CeFAL avec les acteurs de tous bords impliqués dans la mise en œuvre et la réussite de la Politique Nationale de Décentralisation en République du Bénin ;
- Qui guide les décisions de gestion à prendre, lorsqu'émergeront de nouvelles opportunités et menaces.
- Etc.

Ainsi, ce PS finalisé et approuvé doit avant tout, être porté à la connaissance de tous les acteurs qui interviendront dans la mise en œuvre du processus de planification stratégique mais également à toutes les structures, les organismes et les partenaires pour qui, les réponses apportées dans ce Plan, présenteront un intérêt certain au regard de leurs modes d'intervention au sein des collectivités territoriales et d'appui à la Décentralisation. Il s'agit principalement, du Ministère en charge de la Décentralisation, des autres ministères sectoriels, des PTF, de l'ENAM, des autres structures de formation, des communes, des faïtières, du secteur privé, des organisations de la société civile.

Nous pensons que toutes ces cibles auront besoin dans le proche ou lointain avenir, de se référer au PS du CeFAL pour orienter leur contribution parce que ce PS leur permettra de découvrir quels sont les stratégies et les domaines prioritaires dans lesquels leur appui sera plus opportun et plus efficace, en les aidant ainsi, à mieux choisir et planifier les ressources adaptées aux besoins auxquels ils comptent apporter des réponses spécifiques.

Ce Plan Stratégique du CeFAL est élaboré pour couvrir la période 2017 – 2031, c'est-à-dire, les quinze (15) prochaines années. Il ouvre un espace à des initiatives à la fois publiques et privées, en orientant les unes et les autres vers l'efficacité et la performance du Centre, de même que la valorisation du partenariat et de l'appui institutionnel.

La force du CeFAL est qu'il porte l'exclusivité des formations initiales et continues des agents territoriaux et des élus. Les textes réglementaires lui en confèrent la légitimité et ce PS lui donne les moyens de remplir sa mission. C'est pour ces raisons qu'il est important, dès le départ, de définir et clarifier les **trois niveaux de décisions** qui relèveront ensemble, le défi et l'ambition de faire aboutir les actions planifiées, en réalisant les objectifs assignés et en produisant les résultats escomptés.

- Le niveau 1 (N1) concerne le Pilotage.
- Le niveau 2 (N2), l'opérationnalisation.

- Le niveau 3 (N3), l'appui.

#### **4.4.1 Le Pilotage du Plan Stratégique**

C'est un groupe d'acteurs qui doit assurer le Pilotage du PS. Il est chargé, entre autres, de :

- l'impulsion de la politique nationale de formation des acteurs de la Décentralisation ;
- la détermination des orientations nationales et cadres d'action en matière d'offres et de prestations de formation à fournir aux communes ;
- l'adoption des textes qui encadrent les formations destinées aux cibles citées ci-dessus ;
- la recherche de financement et la mobilisation des PTF et autres partenaires qui appuient la Politique Nationale de Décentralisation ;
- la construction et l'équipement du Centre.

Le Ministère en charge de la Décentralisation (Ministère de tutelle) est tête de file du groupe de pilotage qui se chargera de certaines actions planifiées dans le PS, telles que :

- la révision du Décret portant AOF et de l'Arrêté interministériel portant Règlement pédagogique et conditions d'accès au Centre ;
- l'initiative de l'élaboration de l'Offre Nationale Harmonisée (ONH) de Formation des acteurs de la Décentralisation ;
- le mécanisme d'accréditation et les conditions d'intervention des Organismes de formation au sein des collectivités territoriales ;
- la certification et la labellisation des diplômes, certificats et attestations délivrés aux formés ;
- le contrôle du respect par le CeFAL de la mission qui lui est assignée ;
- la mobilisation des partenaires pour la mise en œuvre des actions de renforcement des capacités organisationnelles et techniques des collectivités territoriales et de leurs agents ;
- le renforcement de la capacité institutionnelle du CeFAL.

L'on devrait retrouver dans ce groupe investi des prérogatives du pilotage du PS, des ministères sectoriels, le Conseil d'Administration du CeFAL, l'ANCB et les Préfets.

#### **4.4.2 L'opérationnalisation du Plan Stratégique**

L'opérationnalisation du Plan Stratégique (sa réalisation effective) est de la responsabilité du CeFAL (CA, CP, Direction). Seront associées et impliquées dans cette tâche, des structures que sont :

- L'ANCB et les communes ;

- les services techniques et les services déconcentrés de l'Etat ;
- l'ENAM, les universités et autres centres de formation ;
- les réseaux accrédités de formateurs et experts en décentralisation ;
- la Commission Nationale des Finances Locales (CONAFIL) ;
- les Partenaires Techniques et Financiers (PTF).

#### **4.4.3 L'appui à la mise en œuvre du Plan Stratégique**

Les besoins en appui ainsi que les contributions attendues sont spécifiés dans les plans d'actions. Parmi les acteurs dont l'appui est nécessaire à la réalisation des actions du PS, on peut citer :

- Le Ministère en charge de la Décentralisation qui prendra les mesures et textes nécessaires pour conforter le CeFAL dans son rôle de structure de formation dédiée à la Décentralisation. Il trouvera et orientera les interventions de partenaires potentiels vers les orientations stratégiques du Centre. Il sera l'initiateur de l'élaboration de l'Offre Nationale Harmonisée de formation (ONH).
- Les collectivités territoriales qui sont, avec leurs agents, les principaux destinataires des prestations de formations. Les mairies participeront à la détermination des besoins de formation, au financement des formations ainsi qu'au suivi-évaluation de la mise en œuvre du PS. Les collectivités territoriales sont à la fois, des acteurs et bénéficiaires des produits et services générés par le PS.
- Les Services de l'Etat que sont les administrations et les services techniques déconcentrés, participeront au niveau central et au niveau des départements, à toutes les étapes de mise en œuvre des Plans d'Actions.
- Les Organisations de la société civile accompagneront le niveau opérationnel, tant dans l'identification des besoins de formation et besoins de renforcement organisationnel que dans les formations proprement dites et les plaidoyers. Elles pourront joindre leurs efforts à ceux des autres intervenants, à travers des programmes locaux de formation et de renforcement de capacités.
- Les Partenaires techniques et financiers (PTF) apporteront leur appui à la mise en œuvre des Plans d'Action, à travers leur adhésion aux programmes d'investissements du Centre et leur alignement aux modules validés notamment de formation continue. Les PTF sont des acteurs majeurs dans la mise en œuvre du Plan Stratégique, de par leurs contributions techniques et financières. Ils mettront en synergie leurs programmes de formation avec l'offre de formation du CeFAL en cohérence avec l'ONH. Ils pourront également contribuer aux plaidoyers en faveur de la bonne mise en œuvre des Plans d'Actions et à la mobilisation de financements au sein de leur cadre de concertations.

- Le Secteur privé , qui regroupe des opérateurs privés intervenant dans le domaine de la formation et qui s'impliquent déjà dans la réussite de la PONADEC, pourra apporter son appui et accompagnement en matière de conseil technique et de réalisation d'actions de formation, dans l'esprit de la promotion d'un partenariat public-privé. Sa contribution au financement des Plans d'actions sera attendue.
- L'ANCB et les autres Organisations faïtières des communes qui seront les porteurs des voix des collectivités territoriales. Leur appui sera attendu dans le recueil des besoins de formation, l'orientation, le financement, l'organisation et l'évaluation des formations. Ce sont en plus, des acteurs à impliquer fortement dans le Marketing et la vulgarisation des activités du CeFAL.
- Les Experts et Consultants Nationaux et Internationaux seront régulièrement sollicités pour réaliser des études, des formations, des accompagnements et des appuis-conseils. Ils devront être fortement impliqués dans l'élaboration de l'ONH, les travaux du Conseil Pédagogique, la révision des textes, l'élaboration et l'évaluation des Plans de formation des communes.

## **4.5 Le Mécanisme de financement du Plan Stratégique du CeFAL**

### **4.5.1 Le Budget National**

La contribution de l'État au financement du Plan Stratégique se fera à travers :

- La Commission Nationale des Finances locales (CONAFIL) – ce qui se fait déjà -;
- le Fonds d'Appui au Développement des Communes (FADeC);
- la prise en charge des investissements et l'appui au budget de fonctionnement du Centre ;
- les dotations spéciales de l'État.

### **4.5.2 Les Budgets des collectivités territoriales**

Les collectivités territoriales devront inscrire dans leurs budgets, des rubriques qui supportent les charges liées à la formation de leurs agents et des élus. Elles devraient, dans le cadre d'une mutualisation de leurs efforts, contribuer efficacement à la mise en œuvre des plans d'actions du CeFAL en participant à leur financement. Un cadre régulier de concertation avec le Centre, sous la supervision du Ministère en charge de la Décentralisation et l'implication des Ministères sectoriels, devrait regrouper les communes et les acteurs susnommés pour prendre ensemble et à chaque fois que de besoin, des décisions et mesures destinées à répondre à des besoins de financement des formations initiales, diplômantes et continues du CeFAL.

### **4.5.3 L'appui des Partenaires Techniques et Financiers**

L'appui des Partenaires Techniques et Financiers complètera les efforts préalables de l'État, des collectivités territoriales et des acteurs locaux, selon des schémas et des modalités convenus d'accord parties. L'avantage que l'on pourra en tirer, en termes d'efficacité, est le dynamisme et la réactivité du Cadre existant de concertation et d'action des PTF.

### **4.5.4 Le financement des Privés**

Dans le cadre de la mobilisation des ressources pour la mise en œuvre de ce Plan Stratégique (et des différents Plans d'actions), des privés pourront y contribuer à la demande de l'État, des collectivités territoriales ou sur leur propre initiative. De plus, le Décret portant AOF prévoit que le Centre peut recevoir des subventions octroyées par des institutions de formation, des organismes nationaux et internationaux ainsi que des dons et legs. Ces diverses sources de financement seront actionnées en vue d'alimenter les budgets-formations.

### **4.5.5 L'autofinancement du Centre**

Le CeFAL, dès sa création, a reçu l'aval des Hautes Autorités (Décret AOF) pour financer son budget à travers :

- des produits de ses activités de formation ;
- des produits tirés de ses prestations ;
- des emprunts ;
- des ressources diverses.

Son autofinancement devrait passer par ces opportunités-là. Il appartient au Conseil d'Administration d'engager la réflexion et d'impulser toutes les actions qui en découlent pour disposer, d'ici à la fin du Plan d'Actions Prioritaires, d'une feuille de route claire pour engager le Centre dans des offres de formations et de prestations, génératrices de revenus complémentaires. Certaines pistes sont déjà annoncées dans le Plan d'actions quinquennal.

### **4.5.6 Le Plan de dotation en ressources humaines**

L'organigramme-cible proposé et les profils de postes qui lui sont rattachés sont cohérents d'avec le PS (voir page suivante). Les effectifs et les profils de compétences (voir annexe 6) représentent l'ossature de base qui portera les ambitions du CeFAL à condition, bien sûr, que les impératifs soient satisfaits, à savoir :

- adopter l'organigramme et les profils de postes (avec ou sans amendements) ;
- réaliser une étude pour concevoir les fiches de postes, les référentiels de compétences et de formation du personnel ;
- analyser les profils du personnel en place et mettre en exergue les adéquations et inadéquations profils/postes ;

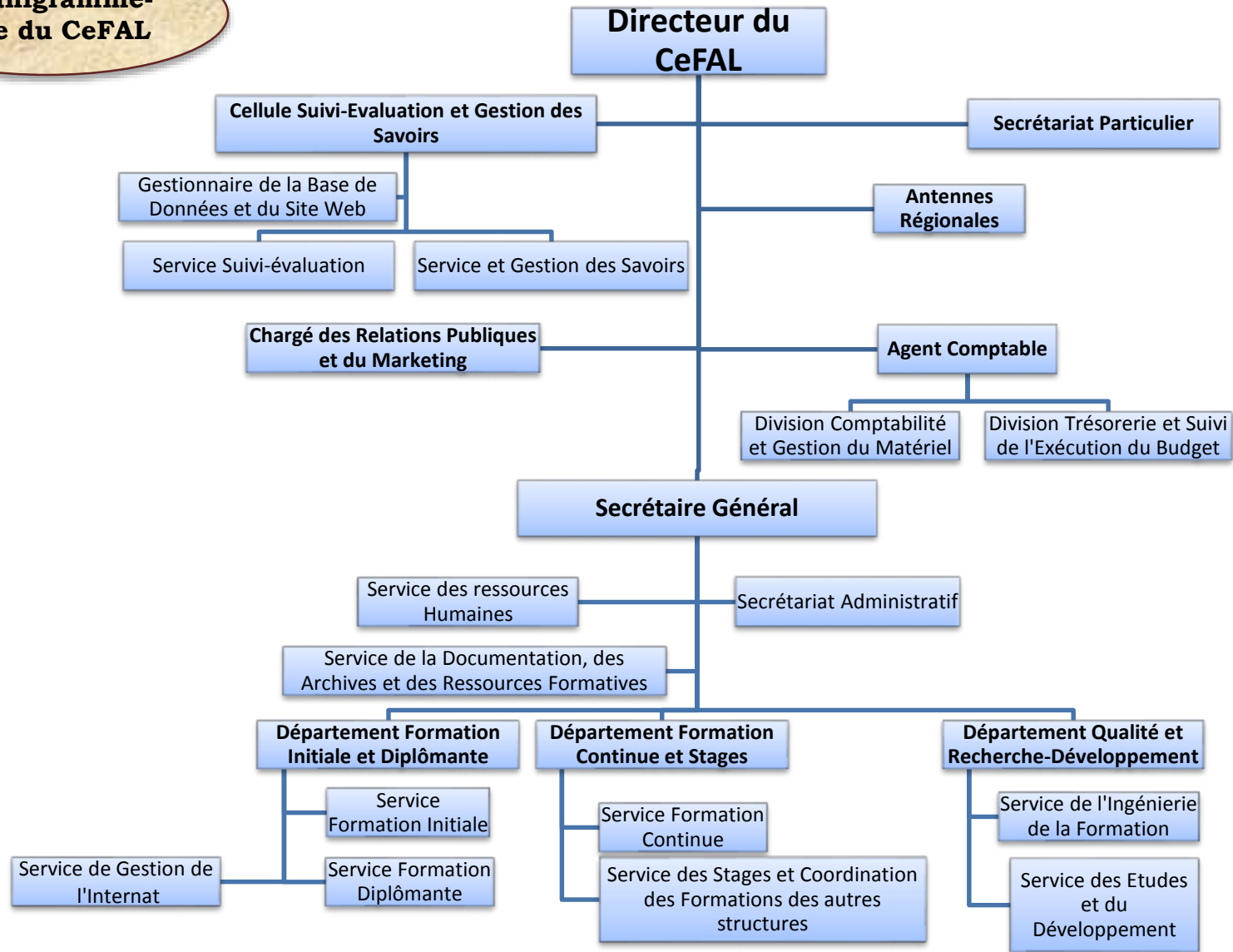


- repositionner les agents en place, en fonction des exigences de tenue de poste auxquelles ils répondent ;
- pourvoir aux postes vacants ;
- élaborer le Plan de formation du personnel, le mettre en œuvre et le suivre.

**NB :** il est fortement recommandé de faire passer, désormais, tous les recrutements par une procédure qui mettra en compétition les candidats.

Le personnel du siège, au grand complet, devrait être en place à la fin du PAP (2019).

**Organigramme-cible du CeFAL**



## **4.6 La feuille de route pour la vulgarisation, le marketing et le plaidoyer**

Cette feuille de route est étroitement liée à la mise en œuvre du PS. Nous avons limité les actions qu'elle comprend à cinq (05) ans, c'est-à-dire, à la durée du Plan d'Actions quinquennal. Au-delà ce seront les prestations et les produits du Centre qui vont vendre son image.

Ce *Plan Marketing et Vulgarisation*, est destiné essentiellement à faire connaître le CeFAL auprès des acteurs intervenant dans la Décentralisation, qui ont besoin de connaître son existence, sa mission, ses prérogatives et ses modes d'intervention.

L'existence de certaines situations et la disponibilité de certaines informations essentielles facilitent déjà la mise en œuvre de cette feuille de route. On sait déjà que :

- Les clients du Centre sont principalement les collectivités territoriales, leurs agents, les élus, les agents des services déconcentrés de l'Etat et des responsables d'ONG. Par ailleurs, une étude réalisée en 2016 sur « l'Audit du personnel des communes et analyse des besoins de formation » permet au Centre de disposer de données importantes.
- La délimitation des zones d'action des trois antennes obéit à une logique de segmentation du marché dédié au Centre.
- Son domaine d'intervention est connu : des prestations de formations dans le cadre de la Décentralisation.

Cette feuille de route définit plutôt, la stratégie de communication en temps opportun, les moyens à déployer pour toucher les cibles et comment partager des informations sur les résultats capitalisés.

Dans sa stratégie de maillage du pays, le CeFAL a simplement besoin d'être connu et sollicité par les acteurs qu'il est censé servir.

La question de départ est de savoir *qui doit et qui ne doit pas recevoir une copie du Plan Stratégique ?* A ce niveau il faut être vigilant pour que ce document ne tombe pas entre n'importe quelle main. Il doit cependant être présenté dès le début, au Personnel.

Ce qui importe pour le CeFAL c'est de fédérer le plus d'acteurs possible, à sa politique de développement. Des outils et pistes existent pour cela.

- Faire en sorte qu'à l'entrée ou dans la salle de conférences de chaque mairie soit positionné une pancarte, une affiche ou un prospectus qui présente le Centre.
- Saisir l'opportunité de la tenue de certains événements dans les communes pour faire connaître le Centre.
- Instituer pour les deux-trois prochaines années, « les rencontres territoriales » qui sont des moments choisis pour se rapprocher des cibles en vue d'échanger sur les missions et perspectives du Centre, en distribuant le maximum de supports aux acteurs rencontrés pour qu'ils servent de relais au CeFAL dans sa politique de communication et pénétration du « marché territorial ».

- Sponsoriser certaines émissions de radios et télévisions destinées au monde rural.
- Communiquer sur tous les séminaires de formations organisés au profit des élus et des personnels communaux.
- Faire de la sortie des promotions des formations diplômantes « de grands événements » présidés par les Hautes Autorités centrales et départementales.
- Alimenter régulièrement le Site Web et faire de sorte qu'il attire davantage de visiteurs.
- Créer un mailing pour diffuser à grande échelle, les catalogues annuels de formations initiales et continues du Centre.

Le plaidoyer devra être porté particulièrement par la tutelle, les ministères techniques, les faïtières des communes, l'amicale des sortants du CeFAL, les partenaires de tous bords convaincus de la pertinence des offres de formation du Centre.

A chaque fois que c'est possible, le Ministère en charge de la Décentralisation, devrait faire visiter le Centre par ses hôtes venant d'autres pays.

De son côté, la Direction du Centre devra veiller à préserver l'image de son institution.

**Quatrième Partie :**  
**V – Suivi-évaluation de la mise en œuvre du plan  
stratégique**



## 5. SUIVI-EVALUATION DE LA MISE EN ŒUVRE DU PS

### 5.1 Le Plan de Suivi-Evaluation

Tableau 7 : Plan de suivi-évaluation de la mise en œuvre du plan stratégique

Indicateurs objectivement vérifiables	Sources et moyens de vérification	Données à collecter	Traitement / Rapport	Valeur de référence	Valeur cible	Fréquence	Responsable	Commentaire
Le pourcentage de communes enregistrant 75% des scores de l'indice de gouvernance locale s'accroît de 60 % sur le plan national entre 2017 et 2022.	Base de données du CeFAL, statistiques de la CONAFIL, évaluations (référence, mi-parcours et finale)	Indice de gouvernance locale (IGL) des communes	Présenter l'évolution dans le temps du nombre de communes ayant un IGL de 75% ou plus.	Référence = Valeur en 2017	1,6 * (valeur de référence)	Référence, mi-parcours et fin	CONAFIL et équipe S&E	Il sera nécessaire de collaborer avec les structures qui réalisent périodiquement l'évaluation de la gouvernance dans les communes
Le pourcentage de communes du Bénin qui reçoivent quitus de leur gestion après un audit financier avec succès augmente chaque année et atteint 70% à fin 2022.	Base de données du CeFAL, statistiques de la CONAFIL, évaluations (référence, mi-parcours et finale)	Résultat d'audit financier des communes (quitus ou pas quitus)	Evolution dans le temps du nombre de communes qui ont reçu quitus de leur gestion suite à un audit financier.	Référence = Valeur en 2017	1,7*(valeur en 2017)	Référence, mi-parcours et fin	CONAFIL et équipe S&E	Idem
Le pourcentage de communes dans lesquelles le taux moyen de satisfaction des usagers de la qualité des services de la mairie est 80%	Base de données du CeFAL, enquêtes de satisfaction, évaluations (référence, mi-parcours et finale)	Niveau de satisfaction de la qualité des services des communes	Calculer le taux moyen de satisfaction des enquêtés par commune et présenter l'évolution dans le temps du pourcentage de communes dans lesquelles ce taux	Référence = Valeur en 2017	75%	Référence, mi-parcours et fin	Bureau d'étude indépendant	

Indicateurs objectivement vérifiables	Sources et moyens de vérification	Données à collecter	Traitement / Rapport	Valeur de référence	Valeur cible	Fréquence	Responsable	Commentaire
atteint 75% à fin 2022.			atteint 80%.					
Le taux de conformité des infrastructures et équipements du Centre aux normes exigées pour la certification des centres de formation professionnelle atteint 80% à fin 2022.	Rapport de la structure de certification, évaluations (référence, mi-parcours et finale)	Nombre de critères pour lesquels les infrastructures et équipements du CeFAL répond aux normes de certification.	Evolution dans le temps du pourcentage de critères pour lesquels les infrastructures et équipements du Centre sont conformes aux normes de certification.	Référence = Valeur en 2019	80%	Référence, mi-parcours et fin	Structure de certification	
Le Centre enregistre 80% des scores d'un index d'évaluation annuelle de ses performances organisationnelles et institutionnelles à partir de 2019.	Base de données du Centre, évaluation de performances organisationnelles et institutionnelles	Score d'un index d'évaluation de ses performances organisationnelles et institutionnelles.	Evolution dans le temps du score d'un index d'évaluation de ses performances organisationnelles et institutionnelles.	Référence = Valeur en 2017	80%	Annuelle	Consultant externe	Auto-évaluation assistée
Chaque année, le Centre reçoit quitus de sa gestion après audit financier avec succès.	Base de données du Centre, rapport d'audit du Centre	Résultat d'audit financier du CeFAL (quitus ou pas quitus)	Présentation sous forme d'histogramme des années où le CeFAL a obtenu le quitus et des années où le CeFAL n'a pas obtenu le quitus pour sa gestion suite à un audit financier.	Référence = Valeur en 2017	1,7*(valeur en 2017)	Annuelle	Auditeur	

Indicateurs objectivement vérifiables	Sources et moyens de vérification	Données à collecter	Traitement / Rapport	Valeur de référence	Valeur cible	Fréquence	Responsable	Commentaire
Le pourcentage de fonds propres du Centre atteint 30% de son budget annuel à partir de 2020 et 40% en 2022.	Base de données du Centre, rapport d'audit du Centre	Montant de fonds propres du CeFAL et montant total des fonds du Centre	Pourcentage de fonds propre par rapport au montant total des fonds du centre. Présenter l'évolution du pourcentage dans le temps.	Référence = Valeur en 2017	30% en 2020 et 40% en 2022.	Annuelle	Equipe de S&E	
Le pourcentage des usagers du Centre qui estiment pertinente l'offre de formation au regard des enjeux et des défis de l'administration territoriale atteint 75% à fin 2022.	Base de données du Centre, enquête / études de marché, évaluations (référence, mi-parcours et finale).	Perception de la pertinence de l'offre de formation par es apprenants du CeFAL selon le type de formation sur une échelle de 1 à 5.	Pourcentage de répondants qui attribuent le score 4 ou 5. Evolution du pourcentage dans le temps.	Référence = Valeur en 2017	75%	Annuelle	Equipe de S&E	A intégrer dans les fiches d'évaluation des formations par les apprenants.
Le pourcentage de diplômés / certifiés du Centre qui ont obtenu un avancement conséquent dans leur carrière consécutivement à leur formation au CeFAL atteint 50% à fin 2022.	Base de données du Centre, enquête, évaluations (référence, mi-parcours et finale).	Obtention d'avancement dans la carrière conformément au statut général de la fonction publique suite à une formation diplômante/certifiante au CeFAL (oui ou non).	Pourcentage de diplômés/certifiés du CeFAL devant être promus conformément au statut général de la fonction publique qui sont effectivement promus au jour de l'enquête.	Référence = Valeur en 2017	50%	Annuelle	Equipe de S&E	
Le taux de satisfaction des demandes de services reçues atteint 80% chaque année à partir de 2020.	Base de données du Centre, évaluations (référence, mi-parcours et finale).	Nombre de demandes de services enregistrées par le CeFAL. Evaluation de la satisfaction des clients institutionnels juste à la fin du	Pourcentage de services sanctionnés par un score de satisfaction du client institutionnel de 4 ou 5.	Référence = Valeur en 2017	80%	Annuelle	Equipe de S&E; Chargé de marketing	Collecter le feedback des clients institutionnels à la fin de chaque prestation de service.



Indicateurs objectivement vérifiables	Sources et moyens de vérification	Données à collecter	Traitement / Rapport	Valeur de référence	Valeur cible	Fréquence	Responsable	Commentaire
		service sur une échelle de 1 à 5.						
Le pourcentage de communes disposant d'un plan de formation du personnel à jour augmente chaque année et atteint 70% en 2022.	Base de données du Centre, évaluations (référence, mi-parcours et finale).	Disponibilité d'un plan de formation du personnel à jour au niveau des communes du Bénin (oui ou non).	Evolution dans le temps du pourcentage de communes du Bénin disposant d'un plan de formation du personnel à jour.	Référence = Valeur en 2017	70%	Annuelle	Equipe de S&E	
Le pourcentage de communes mettant en œuvre 60% de leur plan de formation du personnel atteint 50% en 2022.	Base de données du Centre, évaluations (référence, mi-parcours et finale).	Taux d'exécution du plan de formation du personnel par les communes du Bénin (pourcentage de personnes formées par rapport au nombre prévu pour être formé).	Evolution du pourcentage de communes du Bénin dans lesquelles le taux d'exécution du plan de formation du personnel atteint 60%:	Référence = Valeur en 2017	50%	Annuelle	Equipe de S&E	
Le pourcentage de bénéficiaires directs des programmes mis en œuvre pour les ministères, les structures de l'Etat, les PTF satisfaits de la qualité de la prestation du Centre atteint 70% chaque année à partir de 2019.	Base de données du Centre, enquêtes de satisfaction. évaluations (référence, mi-parcours et finale).	Nombre de demandes de services enregistrées par le CeFAL. Nombre de bénéficiaires directs de ces services: Evaluation de la satisfaction des bénéficiaires directs juste à la fin du service sur une échelle de 1 à 5.	Pourcentage de bénéficiaires directs qui attribuent un score de satisfaction du client institutionnel de 4 ou 5.	Référence = Valeur en 2017	70%	Annuelle	Equipe de S&E; Chargé de marketing	Collecter le feedback des bénéficiaires directs des services juste à la fin de chaque prestation de service.

Indicateurs objectivement vérifiables	Sources et moyens de vérification	Données à collecter	Traitement / Rapport	Valeur de référence	Valeur cible	Fréquence	Responsable	Commentaire
Le pourcentage de PTF et structures non étatiques actifs dans l'appui à la décentralisation qui estiment que le CeFAL est un partenaire effectif dans la mise en œuvre de leurs programmes en faveur des acteurs communaux augmente chaque année et atteint 80% en 2022.	Base de données du Centre, enquêtes de perception, évaluations (référence, mi-parcours et finale).	Appréciation (par les PTF et structures non étatiques actifs dans l'appui à la décentralisation) de l'effectivité du partenariat avec le CeFAL dans la mise en œuvre de leur programme sur une échelle de 1 à 5.	Pourcentage de partenaires qui attribuent un score 4 ou 5.	Référence = Valeur en 2017	80%	Annuelle	Equipe de S&E; Chargé de marketing	
Le pourcentage de communes qui estiment que le CeFAL est un partenaire effectif dans le renforcement des compétences de leur personnel et des élus augmente chaque année et atteint 70% en 2022.	Base de données du Centre, enquêtes de perception, évaluations (référence, mi-parcours et finale).	Appréciation par les communes de l'effectivité du partenariat avec le CeFAL dans le renforcement des compétences du personnel et des élus sur une échelle de 1 à 5.	Pourcentage de partenaires qui attribuent un score 4 ou 5.	Référence = Valeur en 2017	70%	Annuelle	Equipe de S&E; Chargé de marketing	

Indicateurs objectivement vérifiables	Sources et moyens de vérification	Données à collecter	Traitement / Rapport	Valeur de référence	Valeur cible	Fréquence	Responsable	Commentaire
Le pourcentage d'agents des administrations communales ayant participé à une formation continue ou diplômante du CeFAL qui prouvent par deux exemples, six mois après la fin de leur formation, l'utilité de la formation reçue pour leur travail quotidien atteint 70% en 2022.	Base de données du Centre, témoignages, évaluations (référence, mi-parcours et finale).	Nombre de cas d'utilisation dans l'exercice de leur fonction des acquis des formations (suivies au CeFAL) cités par les agents communaux formés par le Centre six mois après.	Pourcentage de formés pouvant citer au moins deux cas d'utilisation des acquis six mois après.	Référence = Valeur en 2017	70%	Annuelle	Consultant externe	
Le portefeuille de partenariat du CeFAL s'accroît de 50% entre 2017 et 2022.	Base de données du Centre.	Nombre de structures partenaires du CeFAL	Taux d'accroissement du nombre de structures partenaires du CeFAL.	Référence = Valeur en 2017	50%	Annuelle	Equipe de S&E	
Le taux de réalisation des travaux de construction de la première partie des locaux du Centre à son siège à Allada atteint 90% en fin 2020.	Inventaire des biens du Centre.	Estimation du niveau d'avancement des travaux de construction de la première partie des locaux du CeFAL.	Présenter l'évolution dans le temps du niveau d'exécution des travaux.	Référence = Valeur en 2017	90%	Annuelle	Bureau en charge du suivi des travaux	
Le taux moyen annuel d'exécution des activités du plan d'entretien et	Base de données du Centre.	Nombre d'activités d'entretien et de maintenance prévues dans les PTA.	Pourcentage d'activités d'entretien et de maintenance effectivement mises	Référence = Valeur en 2020.	80%	Annuelle	Bureau en charge du suivi des travaux	

Indicateurs objectivement vérifiables	Sources et moyens de vérification	Données à collecter	Traitement / Rapport	Valeur de référence	Valeur cible	Fréquence	Responsable	Commentaire
de maintenance des infrastructures du Centre atteint 80% chaque année.		Nombre d'activités effectivement mises en œuvre à 100%:	en œuvre à 100% par rapport aux activités prévues dans le PTA.					
Une antenne régionale est fonctionnelle au plus tard 2020	Base de données du Centre.	Nombre de sessions de formation mises en œuvre dans l'antenne régionale.	Evolution du nombre de sessions de formation mises en œuvre dans l'antenne régionale.	Référence = Valeur en 2020.	10	Annuelle	Equipe de S&E	
Le nombre de postes vacants par rapport au nouvel organigramme se réduit d'une année à l'autre pour s'annuler en 2021.	Base de données du Centre.	Nombre de postes vacants par rapport au nouvel organigramme.	Présentation sous forme d'histogramme du nombre de postes vacants d'une année à l'autre.	Référence = Valeur en 2017	0	Annuelle	Equipe de S&E	
Le taux de mise en œuvre du plan de formation du personnel du Centre atteint 70% chaque année à partir de 2019.	Base de données du Centre.	Taux d'exécution du plan de formation du personnel du CeFAL (pourcentage d'agents formés par rapport au nombre prévu pour être formé dans le plan de formation).	Evolution dans le temps du taux d'exécution du plan de formation du personnel du CeFAL.	Référence = Valeur en 2017	70%	Annuelle	Equipe de S&E et RH	Le plan de formation du personnel devra être actualisé chaque année.
Le pourcentage du personnel répondant au profil de poste et dont le recrutement est conforme aux règles en la matière atteint 80%.	Rapports d'audit organisationnel.	Nombre d'agents du CeFAL répondant au profil de poste et dont le recrutement est conforme aux règles en la matière.	Evolution d'une année à l'autre du pourcentage d'agents du CeFAL répondant au profil de poste et dont le recrutement est conforme aux règles en la matière.	Référence = Valeur en 2017	80%	Annuelle	Equipe de S&E et RH	

Indicateurs objectivement vérifiables	Sources et moyens de vérification	Données à collecter	Traitement / Rapport	Valeur de référence	Valeur cible	Fréquence	Responsable	Commentaire
Le pourcentage d'apprenants qui estiment appropriés les conditions logistiques de déroulement des formations du CeFAL atteint 80% chaque année à partir de 2019.	Evaluations (référence, mi-parcours et finale).	Appréciation de la logistique des formations par les apprenants sur une échelle de 1 à 5.	Pourcentage d'apprenants qui attribuent le score 4 ou 5.	Référence = Valeur en 2017	80%	Annuelle	Equipe de S&E et formateurs	A prendre en compte dans l'évaluation finale de chaque formation par les apprenants.
Le Centre passe avec succès un audit des systèmes clés (ingénierie de formation, processus de coordination / contrôle de qualité des formations par des tiers aux acteurs communaux, système de suivi-évaluation-apprentissage du Centre).	Base de données du Centre; Rapports d'audit système	Nombre de recommandations faites par les missions d'audit système du CeFAL. Nombre de recommandations effectivement mises en œuvre à bonne échéance:	Pourcentage de recommandations effectivement mises en œuvre à bonne échéance.	Non applicable	80%	Annuelle	Equipe de S&E	
Un nouveau manuel de procédures administratives, financières, comptables et techniques est mis	Note de service de mise en vigueur du nouveau manuel de procédures	Appréciation par le personnel de la mise en œuvre du nouveau manuel de procédures administratives, financières,	Pourcentage du personnel du CeFAL attribuant le score 4 ou 5 à la mesure dont le manuel de procédures est appliqué.	Référence = Valeur en 2017	80%	Annuelle	Equipe de S&E	A prendre en compte dans les rencontres annuelles du CeFAL.

Indicateurs objectivement vérifiables	Sources et moyens de vérification	Données à collecter	Traitement / Rapport	Valeur de référence	Valeur cible	Fréquence	Responsable	Commentaire
en vigueur.		comptables et techniques sur une échelle de 1 à 5.						
Les recettes propres augmentent d'une année à l'autre.	Rapport financier du Centre.	Montant de recettes propres du CeFAL	Evolution d'une année à l'autre des recettes propres du CeFAL	Référence = Valeur en 2017	Supérieur à la valeur de l'année antérieure	Annuelle	Equipe de S&E et agent comptable	
La mobilisation à bonne date de la contribution financière des communes aux frais de formation de leurs agents atteint 90% à partir de 2019.	Base de données du Centre.	Montant total des contributions financières des communes aux frais de formation de leurs agents. Montant mobilisé à bonne date.	Pourcentage montant mobilisé à bonne date par rapport au montant total attendu.	Référence = Valeur en 2017	90% à partir de 2019	Annuelle	Equipe de S&E et agent comptable	
Le pourcentage d'activités reportées par manque de fonds diminue de plus en plus d'une année à l'autre à partir de 2019.	Base de données du Centre.	Nombre total d'activités prévues dans les PTA. Nombre d'activités reportées par manque de fonds.	Pourcentage d'activités reportés par manque de fonds par rapport au nombre d'activités prévues dans les PTA.	Référence = Valeur en 2017	Inférieur à la valeur de l'année antérieure à partir de 2018.	Annuelle	Equipe de S&E	
Le nombre de nouveaux produits / services augmente chaque 2 ans à partir de 2018.	Base de données du Centre.	Nombre de nouveaux produits / services par rapport à ceux disponibles en 2017.	Evolution dans le temps du nombre de nouveaux produits / services par rapport à ceux disponibles en 2017.	Référence = Valeur en 2018	Supérieur à la valeur de 2017.	Annuelle	Equipe de S&E	

Indicateurs objectivement vérifiables	Sources et moyens de vérification	Données à collecter	Traitement / Rapport	Valeur de référence	Valeur cible	Fréquence	Responsable	Commentaire
100% des apprenants reçoivent à bonne date leur diplôme / attestation valide.	Base de données du Centre, évaluations (référence, mi-parcours et finale).	Nombre d'apprenants ayant reçu à bonne date leur diplôme / attestation valide.	Pourcentage d'apprenants ayant reçu à bonne date leur diplôme / attestation valide.	Référence = Valeur en 2017	100%	Annuelle	Equipe de S&E	
Le pourcentage de type de formation pour lesquels les programmes / modules élaborés sont disponibles atteint 100% en 2020.	Base de données du Centre.	Effectif total de l'offre standard de formations au regard des attributions. Nombre de programmes / modules élaborés et validés par le CP.	Pourcentage de formation ayant des modules adoptés par rapport au nombre total de formations	Référence = Valeur en 2017	100% à partir de 2020/	Annuelle	Equipe de S&E	
Le taux moyen d'exécution des activités de la structure de concertation et d'actions fédérant promoteurs, prestataires et bénéficiaires de formations axés sur la décentralisation atteint 70% en 2022	Base de données du Centre. PV des sessions de la structure de concertation.	Nombre d'activités prévues dans les PTA de la structure de concertation. Nombre d'activités effectivement réalisées à 100%.	Pourcentage par année d'activités effectivement réalisées à 100% par rapport au nombre total d'activités prévues:	Non applicable	70%	Annuelle	Equipe de S&E	La structure de concertation doit être dotée de PTA:
Le taux moyen de présence aux sessions d'exploitation des résultats de la mise en œuvre du système d'information sur	Base de données du Centre. PV des sessions de la structure de concertation.	Nombre de structures présentes par session d'exploitation des résultats du système d'informations. Nombre de structures attendues: Taux de présence.	Taux moyen de présence aux sessions d'exploitation des résultats du système d'informations.	Non applicable	75%	Annuelle	Equipe de S&E	

Indicateurs objectivement vérifiables	Sources et moyens de vérification	Données à collecter	Traitement / Rapport	Valeur de référence	Valeur cible	Fréquence	Responsable	Commentaire
les formations en faveur des acteurs communaux atteint 75% en 2022.								
Le taux moyen de mise en œuvre des décisions issues des sessions de la structure de concertation et d'actions fédérant promoteurs, prestataires et bénéficiaires de formations axés sur la décentralisation atteint 70% en 2022.	Base de données du Centre. PV des sessions de la structure de concertation.	Nombre de décisions prises à l'occasion des sessions d'exploitation des résultats du système d'informations. Nombre de décisions prises qui sont effectivement exécutées dans le délai prescrit.	Taux moyen d'exécution dans le délai prescrit des décisions prises.	Non applicable	70%	Annuelle	Equipe de S&E	
Le taux moyen de couverture des besoins en formation initiale des agents communaux s'accroît d'une année à l'autre à partir de 2019.	Base de données du Centre; statistiques des mairies.	Nombre d'agents par mairie de bénéficiaire de formation initiale selon les dispositions de la loi sur le statut général de la fonction publique. Nombre parmi ces agents ayant effectivement bénéficié de formation initiale.	Taux moyen par année de couverture des besoins en formation initiale des agents des communes du Bénin.	Référence = Valeur en 2017	Supérieur à la valeur de l'année antérieure	Référence, mi-parcours et fin	Equipe de S&E	



Indicateurs objectivement vérifiables	Sources et moyens de vérification	Données à collecter	Traitement / Rapport	Valeur de référence	Valeur cible	Fréquence	Responsable	Commentaire
Le taux annuel moyen d'exécution du plan de formation des formateurs accrédités par le CeFAL atteint 75% en 2022.	Base de données du Centre.	Nombre d'activités prévues dans le plan de formation des formateurs accrédités par le CeFAL. Nombre d'activités prévues mises en œuvre à 100%.	Taux moyen d'exécution du plan de formation par année.	Référence = Valeur en 2017	75%	Annuelle	Equipe de S&E	
Le pourcentage de communes dans lesquelles 50% des élus communaux ont bénéficié d'une formation continue par an augmente d'une année à l'autre.	Base de données du Centre; statistiques des mairies.	Nombre total d'élus communaux par commune. Nombre d'élus communaux ayant bénéficié d'une formation continue par année.	Pourcentage d'élus communaux ayant bénéficié de formation continue par année et par commune. Présenter le nombre de communes dans lesquelles 50% au moins des élus communaux ont bénéficié de formation continue.	Référence = Valeur en 2017	Supérieur à la valeur de l'année antérieure	Annuelle	Equipe de S&E	
Le pourcentage de communes dans lesquelles 50% des agents communaux ont bénéficié d'une formation continue par an augmente d'une année à l'autre.	Base de données du Centre; statistiques des mairies.	Nombre total d'agents communaux par commune. Nombre d'agents communaux ayant bénéficié d'une formation continue par année.	Pourcentage d'agents communaux ayant bénéficié de formation continue par année et par commune. Présenter le nombre de communes dans lesquelles 50% au moins des agents communaux ont bénéficié de formation continue.	Référence = Valeur en 2017	Supérieur à la valeur de l'année antérieure	Annuelle	Equipe de S&E	
Le taux d'exécution à bonne date des	Base de données du Centre.	Nombre total de prestations convenues dans des	Taux d'exécution à bonne date des prestations en faveur	Référence = Valeur en 2017	75%	Annuelle	Equipe de S&E et chargé de	Variable à intégrer dans une fiche de feedback des

Indicateurs objectivement vérifiables	Sources et moyens de vérification	Données à collecter	Traitement / Rapport	Valeur de référence	Valeur cible	Fréquence	Responsable	Commentaire
prestations convenues dans des programmes pour les PTF atteint 75% en 2022.		programmes pour les PTF. Nombre de prestations réalisées à bonne date.	des PTF.				marketing	clients,
Le taux annuel moyen d'exécution des activités de suivi-évaluation-apprentissage atteint 80% en 2022.	Base de données du Centre.	Nombre d'activités prévues dans les PTA du CeFAL relevant de la cellule de suivi-évaluation-apprentissage. Nombre d'activités effectivement réalisées à 100%.	Déterminer le taux annuel d'exécution des activités de la cellule de suivi-évaluation-apprentissage. Evolution du taux annuel moyen d'une année à l'autre.	Référence = Valeur en 2017	80%	Annuelle	Equipe de S&E	
Le taux annuel moyen d'exécution des décisions issues des séances d'exploitation des résultats de suivi-évaluation atteint 80%.	Base de données du Centre.	Nombre de décisions prises à l'occasion des séances d'exploitation des résultats de suivi-évaluation. Nombre de décisions prises qui sont effectivement exécutées dans le délai prescrit.	Déterminer le taux annuel d'exécution des décisions. Evolution du taux annuel moyen d'exécution des décisions.	Référence = Valeur en 2017	80%	Annuelle	Equipe de S&E	Assortir les décisions d'un délai de réalisation.
Le nombre d'expériences capitalisées augmente d'une année à l'autre	Base de données du Centre.	Nombre d'expériences capitalisées	Evolution du nombre d'expériences capitalisées	Référence = Valeur en 2017	Supérieur à la valeur de l'année antérieure	Annuelle	Equipe de S&E	
Le nombre de bonnes pratiques institutionnalisées	Base de données du Centre.	Nombre de bonnes pratiques institutionnalisées en	Evolution du nombre de bonnes pratiques institutionnalisées en	Référence = Valeur en 2017	5	Annuelle	Equipe de S&E	

Indicateurs objectivement vérifiables	Sources et moyens de vérification	Données à collecter	Traitement / Rapport	Valeur de référence	Valeur cible	Fréquence	Responsable	Commentaire
en matière de formation des acteurs communaux atteint 5 entre 2017 et 2022.		matière de formation des acteurs communaux.	matière de formation des acteurs communaux.					
Le nombre de structures étatiques qui collaborent avec le Centre pour la mise en œuvre de leur programme de formation des acteurs communaux.	Base de données du Centre.	Nombre de structures étatiques avec qui le CeFAL a signé un contrat de prestation pour la mise en œuvre de leur programme de formation des acteurs communaux.	Evolution nombre de structures étatiques avec qui le CeFAL a signé un contrat de prestation pour la mise en œuvre de leur programme de formation des acteurs communaux.	Référence = Valeur en 2017	Supérieur à la valeur de l'année antérieure	Annuelle	Equipe de S&E	
Le nombre de structures sœurs de formation avec qui le Centre collabore pour la mise en œuvre de son programme de formation des acteurs communaux	Base de données du Centre.	Nombre de structures sœurs de formation impliquées dans la mise en œuvre du programme de formation des acteurs communaux par le CeFAL.	Évolution du nombre de structures sœurs de formation impliquées dans la mise en œuvre du programme de formation des acteurs communaux par le CeFAL.	Référence = Valeur en 2017	Supérieur à la valeur de l'année antérieure	Annuelle	Equipe de S&E	

## **5.2 Le Dispositif de suivi-évaluation du Plan Stratégique**

Il s'agira d'amener les acteurs de la décentralisation à prendre une part active à la mise en œuvre de ce Plan Stratégique. Le cadre logique et le mécanisme de suivi-évaluation présentés plus haut, sont les instruments majeurs de ce dispositif. Il s'agira, périodiquement, d'évaluer le Plan d'Actions en cours de réalisation et d'en déterminer les progrès obtenus (le réalisé) vers l'atteinte des résultats escomptés.

Pour cela, un dispositif de collecte, de tri, de traitement et d'analyse des données sur la réalisation des formations sera mis en œuvre, en vue de les comparer aux prévisions et de prendre les décisions idoines visant à améliorer la performance globale du Centre.

Le dispositif de suivi évaluation, s'il est fonctionnel et dynamique, permettra d'identifier, au fur et à mesure, les écarts entre les résultats escomptés et les résultats atteints en vue de les corriger. Il devra être complet, léger et maîtrisable par l'ensemble des acteurs. Les éléments de ce dispositif de suivi évaluation comprendra principalement :

- Les organes de suivi-évaluation ;
- les outils ;
- la situation de référence ;
- la gestion des risques ;
- la capitalisation et le partage de l'information avec les autres acteurs.

### **5.2.1 Les organes de suivi-évaluation**

Le suivi-évaluation de la mise en œuvre du PS sera assuré par une Cellule/Commission mise en place à cet effet au niveau du Ministère en charge de la Décentralisation. Elle sera investie des prérogatives de Maître d'ouvrage délégué et informera directement la tutelle.

La *Cellule de Suivi-Evaluation du CeFAL* assurera la maîtrise d'œuvre sous la supervision du D/CeFAL, avec l'implication de tous les cadres du Centre.

Des *organes déconcentrés* seront mis en place au niveau des collectivités territoriales (zones nord, centre et sud) et agiront sur la base d'un cahier des charges bien défini. Le réseau des Experts sera mis à contribution pour étoffer les organes et les rendre efficaces.

Des réunions périodiques de suivi de la mise en œuvre des Plans d'Actions seront tenues sous la responsabilité de la Cellule basée au Ministère de tutelle. Les partenaires associés à la mise en œuvre du PS y prendront part.

### **5.2.2 Les outils de suivi-évaluation**

Le diagnostic a révélé une quasi absence d'outils complets et stabilisés de suivi-évaluation des formations réalisées au profit des divers acteurs locaux. Pour pallier cette insuffisance, des outils seront développés pour suivre la qualité et la cohérence des formations et mesurer les effets et les changements induits au niveau des acteurs concernés et de leurs structures.

A cet effet, il est nécessaire d'établir une situation de référence, définir une méthodologie et élaborer des outils de collecte (questionnaires, guides d'entretien, fiches, rapports périodiques...).

Des outils appropriés seront élaborés et validés pour suivre et évaluer les Plans d'Actions. Les indicateurs de résultats sont donnés dans le cadre logique et sont axés sur les résultats. Ce sont des indicateurs facilement mesurables et vérifiables.

### **5.2.3 La situation de référence**

Avec le démarrage effectif de la formation diplômante du Cycle B dans quatre (04) filières (sur cinq (05)) et la réalisation d'actions de formation continue, l'établissement d'une situation de référence s'avère indispensable. Cette situation servira de base (*valeur de référence*) pour estimer le niveau atteint (*valeur à jour*) en vue d'évaluer et apprécier les conditions qui permettront d'atteindre les résultats escomptés (*valeur cible*).

### **5.2.4 La gestion des risques**

Gérer un Plan Stratégique, c'est aussi gérer des risques. Ceux que nous avons pu identifier sont inscrits dans le Cadre logique présenté plus haut. Au fur et à mesure du déroulement des Plans d'Actions, ils feront l'objet de mitigation (d'atténuation) en vue d'éviter ou de minimiser leur influence négative sur l'atteinte des résultats escomptés. Les mesures adéquates (identification, évaluation, veille, évolution et atténuation) seront prises à chaque fois que de besoin et des solutions consensuelles seront apportées.

### **5.2.5 La capitalisation et le partage de l'information avec les autres acteurs**

La *Cellule suivi-évaluation et Gestion des savoirs* du CeFAL installera une base de données à partir de laquelle seront développés des instruments de diffusion et de partage de l'information (bulletins d'information périodique, site web, rapports techniques, rapports d'évaluation, etc.).

Les acquis et bonnes pratiques issus de la mise en œuvre du Plan Stratégique seront capitalisés et diffusés.

## **5.3 La Révision des Plans d'Actions**

Le Plan d'Actions Prioritaires (PAP) -2017-2019- sera évalué au terme de sa mise en œuvre. Les actions non réalisées ou partiellement réalisées seront glissées dans le Plan d'Actions quinquennal. Celui-ci fera l'objet d'une actualisation pour intégrer les nouveautés. La même démarche sera appliquée au Plan d'Actions 2017-2021.



## 6. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

### 6.1 Conclusion

Les Hautes autorités de la République du Bénin ont fait en sorte que le CeFAL soit le Guichet Unique en matière de formation des acteurs de la Décentralisation. Une telle légitimité et un tel positionnement doivent se mériter.

Le CA est le garant de la bonne gouvernance de ce Centre. Le CP en est son bras armé en matière d'innovations pédagogiques.

Une des ambitions du CeFAL est d'être sollicité par des acteurs de la sous-région. Ce qui est tout à fait normal et possible. Les moyens pour y arriver se trouvent dans les rôles et responsabilités du **Département Qualité et Recherche Développement** qui est au cœur du dispositif d'innovation du Centre.

Dans ses perspectives de développement organisationnel, le CeFAL devra réfléchir très rapidement et porter un point d'attention sur des actions innovantes telles que :

- L'insertion dans la formation diplômante d'un système de validation des acquis de l'expérience pour épargner à certains agents communaux des déplacements inutiles pour venir réapprendre ce qu'ils maîtrisent déjà.
- La création (par exemple) d'une formation courte durée de Managers en Gouvernance Communale et Gestion Axée sur les Résultats.
- L'attractivité et le niveau élevé de fréquentation du Centre de Documentation, des Archives et des Ressources Formatives qui sera le point de convergence de chercheurs et doctorants en matière de Décentralisation en République du Bénin.
- La qualité de la formation de formateurs du CeFAL vulgarisée dans la sous-région comme label « à vendre » etc...

L'installation du CeFAL dans ses locaux propres est un facteur essentiel de crédibilité et de renforcement de son image. Viendront s'y ajouter, l'expertise et le professionnalisme de ses acteurs internes. Tout cela pourra se faire d'ici à 2031.

### 6.2 Nos Recommandations

#### **Recommandation 1 : Les actions urgentes et importantes**

Certaines actions sont à engager dès cette année 2017 pour que la plupart soit entièrement réalisés d'ici à 2019. Dans ce registre, il faudra :

- Démarrer la construction du siège du CeFAL ;
- réviser, d'ici à fin 2017, le décret portant AOF du CeFAL et l'arrêté interministériel portant règlement pédagogique et conditions d'accès au Centre ;

- réviser le contenu du Règlement intérieur et l'adapter au contexte nouveau du Centre ;
- adapter d'ici à fin 2017, l'organigramme actuel et les profils de postes à l'organigramme cible définitivement approuvé ;
- commanditer une étude en vue d'élaborer les fiches de postes, les référentiels de compétences et le Plan de formation du Personnel. Procéder à l'analyse des profils de compétences du Personnel en place et « mettre l'homme/la femme qu'il faut à la place qu'il faut » par le système « adéquation profil/poste » ;
- pourvoir, d'ici à fin 2018, à tous les postes vacants ;
- labelliser les diplômes et attestations délivrés par le CeFAL et cela, conformément au dispositif national de certification des formations professionnelles ;
- systématiser la formation des formateurs du CeFAL afin de renforcer l'effectif du vivier ; le but étant de pouvoir couvrir à terme tout le territoire national ;
- revoir la composition du Conseil Pédagogique (CP) et doter cet organe de compétences et d'expertises qui lui permettent d'exécuter pleinement ses prérogatives ;
- revoir le dispositif de la formation initiale, notamment en termes de durée, de mode de certification, de cibles, d'objectifs de formation, etc. Par exemple :
  - ✓ Par rapport à la durée, réaménager la formation initiale de 6 mois, en formation de courte durée de quatre semaines maximum,
  - ✓ Par rapport au mode de certification, il faudra : (i) Créer un certificat pour des formations qualifiantes bien ciblées ; (ii) Délivrer une *attestation de formation* et une *attestation de suivi de formation* pour les séminaires de formations continues.
- A l'attention du MDGL : mettre en place le dispositif nécessaire pour élaborer l'Offre Nationale Harmonisée (ONH) de formation. Elle servira cadre d'intervention pour toutes les formations offertes aux acteurs de la Décentralisation ;
- Etablir une collaboration dynamique et durable entre le CeFAL et la "Commission thématique, Formation et Renforcement des Capacités" de l'ANCB afin de mieux satisfaire les préoccupations des communes en matière de formation des élus.

Le CeFAL doit disposer très rapidement, d'un réseau de formateurs et d'experts présents autour des trois zones/antennes où se dérouleront les formations délocalisées. Ces experts et formateurs seront choisis sur la base de leur expérience en formation d'adultes et leur expertise techniques dans les domaines dont les compétences sont transférées aux communes. Pour les conserver et les fidéliser, le Centre pourra les faire intervenir dans des formations certes, mais également, dans le recueil des besoins de formation, l'accompagnement des communes à l'élaboration de leur plan de formation, l'évaluation post-formation, la réalisation d'études ponctuelles, l'animation d'ateliers de formation de formateurs, l'évaluation de formateurs en vue du renouvellement de leur accréditation.



Avant qu'un formateur ne soit accrédité par le Centre il faudrait au préalable, qu'il ait suivi une session de formation de formateurs avec le CeFAL. L'accréditation devra être valide pour cinq (05) ans. Son renouvellement sera soumis à deux conditions au moins : (i) que l'enseignant figure dans la base de données du Centre et (ii) qu'il ait fait l'objet d'une inspection pédagogique/andragogique en situation de formation au cours des cinq ans. Ces experts et formateurs seront d'un grand appui pour le CP et les différents départements du CeFAL. En plus, le Ministère en charge de la Décentralisation les impliquera fortement dans l'élaboration de l'ONH.

Le Plan de formation du personnel du Centre devra donner priorité à l'initiation de tous les cadres, « *aux fondamentaux de l'ingénierie de la formation* ». En effet, ils devront tous être familiarisés à ces fondamentaux, les maîtriser progressivement et tendre vers l'expertise en Ingénierie de la formation.

Le processus de l'ingénierie de la formation comprend **quatre étapes fondamentales** :

- L'ingénierie de la demande de formation (collecter des besoins de formation, les analyser puis décider d'apporter une « réponse-formation ») ;
- l'ingénierie de l'offre de la formation (fixer les objectifs de formation et concevoir : cahier des charges, syllabus, action de formation, dispositif de formation, plan de formation) ;
- l'ingénierie pédagogique (réaliser la formation : scénarisation, séquençage, déroulement, usage de méthodes et d'outils pédagogiques) ;
- l'ingénierie de l'évaluation (évaluer la formation : les acquis, la satisfaction des apprenants, le transfert en situations de travail).

Puisque l'**attitude permanente** de tout formateur est schématisée comme suit : **Collecter** ➡ **Analyser** ➡ **Décider** ➡ **Concevoir** ➡ **Réaliser** ➡ **Evaluer**, il est essentiel que cette attitude soit cohérente d'avec une démarche d'ingénierie de la formation à laquelle d'ailleurs elle s'identifie.

Le Personnel du CeFAL devra être suffisamment outillé dans ce domaine.

Les membres qui doivent composer le Conseil Pédagogique devraient pour la majorité, être sélectionnés à l'extérieur du CeFAL. C'est une affaire d'experts qui doivent travailler avec professionnalisme, en toute objectivité et avec une certaine autonomie, en étant responsables devant le D/CeFAL et le CA. D'ailleurs, ces raisons-ci font que nous recommandons que cet organe soit dirigé par une personnalité différente du D/CeFAL.

## **Recommandation 2 : Le fonctionnement des Antennes**

La création des trois antennes répond à un souci d'efficacité. Le CeFAL ne devrait pas regrouper toutes ses formations au niveau du siège ; ce serait coûteux et fastidieux pour le centre en matière d'organisation. Pour les cinq (05) prochaines années, il n'est pas nécessaire de construire des locaux pour abriter ces antennes. Par contre, il est indispensable de donner de la visibilité au rôle que l'on souhaite leur confier. Dans ce cadre, il est préconisé que :

- Le Centre réfléchisse à l'ouverture, au niveau des formations initiales et diplômantes, de cours du soir permettant à des agents en fonction dans les communes, de suivre ces cours et de recevoir les qualifications nécessaires. Ils pourront ainsi, entrer en apprentissage tout en conservant leur poste de travail. Dans le cadre de la garantie d'accès facile aux formations, la proximité des antennes y contribuera fortement.
- Dans la mise en œuvre du Plan d'action quinquennal (2017 – 2021), les formations délocalisées se déroulent dans des structures avec lesquelles le CeFAL aura signé des conventions, avec l'appui des mairies, de leurs faïtières, des services déconcentrés de l'Etat, des PTF et des Organisations de la Société Civile (OSC). Les constructions des antennes ne pourront être envisagées que dans les Plans d'actions ultérieures.

La question s'est posée de savoir s'il faut rattacher les antennes au Directeur ou au Secrétaire Général ? Notre réponse est qu'il n'y a pas d'enjeu autour de ce rattachement hiérarchique. Lorsque les antennes seront créées et qu'elles se prépareront à exercer pleinement leur mission, le CA décidera, de concert avec le Ministère de tutelle.

### **Recommandation 3: Les ressources pédagogiques et didactiques du Centre**

Pour que le CeFAL puisse dérouler correctement ses formations, il est important qu'il soit doté de ressources nécessaires. Nous avons listé en annexe 7 un certain nombre de matériels indispensables à la réalisation, dans la même période, de six (06) formations (initiales, diplômantes et continues). En attendant la création du centre de ressources, l'acquisition de ces matériels devrait présenter une priorité pour le CA.

### **Recommandation 4: Le formateur et l'animateur de formation**

Le **formateur** c'est celui qui conçoit un cours et l'anime.

L'**animateur de formation** lui, ne conçoit pas, il se limite à l'animation (face à face pédagogique). Nous recommandons que le CeFAL confie autant que possible, l'animation des actions de formation à ceux qui les ont conçus. C'est plus cohérent et plus efficace.

### **Recommandation 5: Les référentiels du CP et des Départements**

Une des attributions du Centre, c'est de garantir la qualité des formations assurées par d'autres organismes au sein des collectivités territoriales. Ce travail de contrôle de qualité devra être assuré par le CP et les différents départements. Ils ont donc besoin de concevoir un référentiel pour remplir cette mission. Le CP dispose déjà d'un document de référence. Nous recommandons de le réviser et de le rapprocher le plus possible, au contenu de **la Norme Internationale ISO 29990** qui fixe les exigences de base pour les prestations de formations.

### **Recommandation 6: La passerelle avec L'ENAM et d'autres structures nationales et internationales de formation**

Certes la vocation du Centre n'est pas de s'occuper de la carrière des sortants du cycle B de la formation diplômante. Néanmoins la Direction gagnerait à favoriser des débouchés vers d'autres formations professionnalisantes pour ses produits. Ce serait un motif de plus pour que des agents territoriaux du Bénin et de la sous-région choisissent de se former au CeFAL

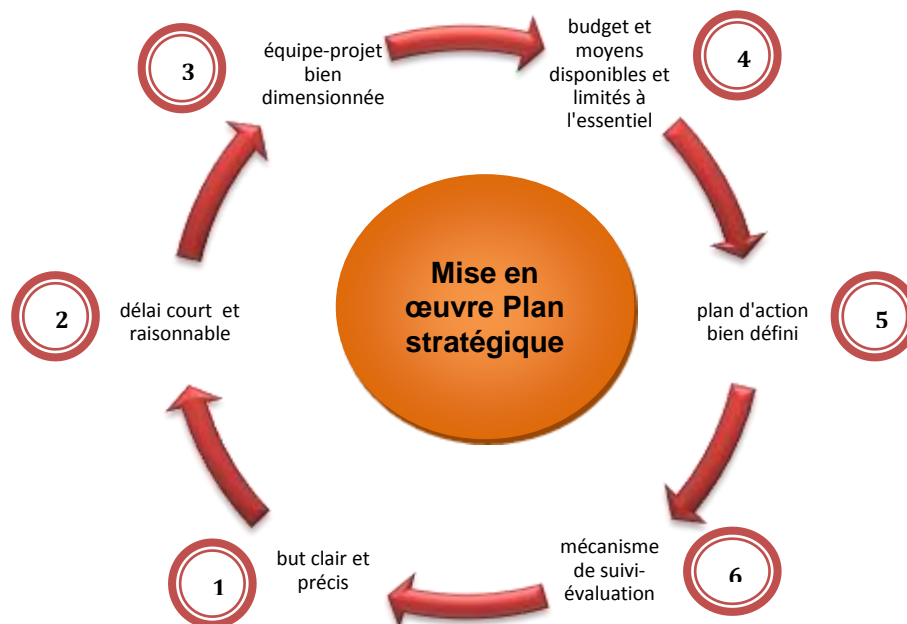
plutôt qu'ailleurs. Nous recommandons vivement que les échanges amorcés avec l'ENAM en vue de poser une passerelle entre les deux établissements puissent aboutir à un accord bénéfique aux deux parties et aux stagiaires sortant du CeFAL.

### **Recommandation 7: La mobilisation de l'équipe du CeFAL**

Il est nécessaire de rappeler encore une fois, que la mise en œuvre de ce plan stratégique implique l'adoption d'une démarche de type « projet », c'est-à-dire :

- un but clair et précis (les orientations, objectifs et résultats annoncés) ;
- un délai de réalisation court et raisonnable (le découpage des plans d'actions) ;
- une équipe projet bien dimensionnée (l'organigramme-cible et les profils de postes) ;
- un budget et des moyens disponibles et limités à l'essentiel (le financement du PS) ;
- un plan d'action bien défini (le Plan d'Actions 2017-2031) ;
- l'existence d'un mécanisme de suivi-évaluation (cadre logique et dispositif de suivi-évaluation).

#### **Schéma d'une démarche projet :**



La réussite tant souhaitée de ce PS dépend largement des acteurs internes du CeFAL (CA, CP et Personnel). Il est donc essentiel que tout le monde se mobilise et soit conscient que **c'est toute l'équipe qui est concernée par cette réussite. Cohésion et mobilisation** devraient caractériser cette grande équipe du CeFAL.

Nous considérons qu'une équipe est, certes, *une somme d'individus* mais surtout des individus décidés et soucieux de travailler ensemble pour la réalisation d'un même objectif. Ce qui caractérise les membres d'une même équipe c'est :

- le bon vouloir de travailler ensemble ;
- la solidarité et la cohésion ;
- la communication transparente et l'échange sincère d'informations ;
- le partage des objectifs, des missions et des activités de l'équipe ;
- la mobilisation permanente ;
- la complémentarité,
- l'acceptation du Team-Leader / Team-Manager ( le Leader/ le Manager / l'Animateur de l'équipe).

Qu'est-ce qu'une équipe performante de travail ?

- C'est une équipe efficace et efficiente, c'est-à dire qui obtient de bons résultats en faisant bon usage des moyens et des ressources mis à sa disposition.

Nous invitons vivement l'équipe du CeFAL, dans sa globalité, à s'approprier ces principes et à les intégrer dans son élan collectif.

### **Recommandation 8 : L'évaluation des objectifs et des performances**

*Mise en œuvre d'un PS rime avec évaluation des objectifs et des performances.* Le centre en tant qu'institution doit être régulièrement évalué. Il en est de même pour ses services et son personnel. L'évaluation des objectifs et des performances du Personnel est différente des fiches classiques de notation adoptées par certaines Administrations publiques. Il s'agira de mettre en place un dispositif de mesure de l'atteinte des objectifs qui ont été assignés. Pour être efficace, ce dispositif devra être documenté et largement partagé.

# ANNEXES

## ANNEXE 1 : GUIDE DE COLLECTE DE DONNEES

### Textes fondamentaux de référence :

- **Décret** n° 2011-886 du 30 décembre 2011 portant création, attributions, organisation et fonctionnement du CeFAL
- **Arrêté** Interministériel n° 120-2012 du 10 Octobre 2012 portant règlement pédagogique et conditions d'accès au CeFAL

N°	Points d'attention	Questions	Réponses
1	La création et l'organisation du CeFAL	La création du CeFAL répond-il à un besoin réel ?	
		Le CeFAL est doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Qu'en pensez-vous ?	
		Les 13 membres du Conseil d'Administration ont-ils tous été nommés par décret ?	
		La liste des membres du Conseil Pédagogique est-elle complète ? a-t-on respecté les profils définis par le décret ?	
		Dans le choix du Directeur du Centre, de l'Agent Comptable, du Secrétaire Général, du Chef de département de la FIAP et du Chef de département de la FCS, a-t-on respecté pour chaque cas, les conditions définies par le décret ? Produire les CV des intéressés	
		Le Centre dispose-t-il d'un règlement intérieur ?	
		Le Centre est-il connu de tous les acteurs de la décentralisation ?	
		Le Centre dispose-t-il d'un site Web régulièrement mis à jour ?	
		Le Conseil Pédagogique dispose-t-il d'une charte de qualité pour assurer le contrôle qualité des formations, qui lui est assigné ?	
		L'organigramme actuel est-il conforme au mode d'organisation défini dans le décret ? Pourquoi ?	
		Le CeFAL dispose-t-il d'antennes ou de pôles régionaux de formation à l'intérieur du pays ?	
		Tous les services prévus sont-ils dotés de leurs effectifs normaux ? Quel est l'effectif actuel du personnel du Centre ?	

N°	Points d'attention	Questions	Réponses
		Au sein de quels services constate-t-on des surplus d'effectifs ? Au sein de quels services constate-t-on des déficits d'effectifs ?	
2	<b>Les missions du Centre</b>	Au regard du décret, le CeFAL a pour missions de/d' 1. Assurer la formation professionnelle initiale et continue des agents des catégories B et C des collectivités territoriales 2. Coordonner toutes les actions de formation continue initiées et exécutées au profit des agents territoriaux par les autres organismes de formation et d'en assurer le contrôle de qualité 3. Organiser pour les élus locaux, des séminaires d'information et de formation  Est-ce que l'Arrêté d'application s'est limité aux missions définies par le décret, Que pensez-vous des dispositions suivantes rajoutées par l'Arrêté ? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation professionnelle initiale obligatoire de 6 mois pour tous les agents nouvellement recrutés (toutes catégories confondues)</li> <li>- Formation diplômante de 2 ans</li> <li>- Une formation diplômante qui dure 2 ans, en alternance, est-elle justifiée pour les cycles B et C ? Pourquoi ?</li> <li>- Formation des agents des services déconcentrés de l'Etat</li> <li>- Poste de Directeur Adjoint ?</li> </ul>	
3	<b>Vision et objectifs stratégiques du CeFAL</b>	Quelle vision pour le CeFAL à l'horizon 2031 ? Quelles orientations à l'horizon 2031 ? Quels objectifs stratégiques pour 2021 ?	
4	<b>Valeurs culturelles</b>	Les valeurs culturelles du CeFAL ont été définies comme suit dans le décret : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Travail en équipe</li> <li>- Performance</li> <li>- Mérite</li> </ul> Pourriez-vous proposer deux ou trois autres valeurs ?	

N°	Points d'attention	Questions	Réponses
5	<b>Les filières de la formation diplômante</b>	<p>Trouvez-vous pertinent, le choix des 5 filières de la formation diplômante listées par l'Arrêté ? Faudrait-il en supprimer certaines ? Faudrait-il en rajouter d Faudrait-il en supprimer certaines ? Faudrait-il en rajouter d'autres ?</p> <p>Le Centre a-t-il démarré la formation dans les 5 filières ?</p> <p>Quel est l'effectif actuel en formation au cycle B ?</p> <p>Quel est l'effectif actuel en formation au cycle C ?</p> <p>Quelles difficultés pour les filières qui n'ont pas pu démarrer ?</p> <p>Pour accéder à la formation diplômante, l'agent territorial doit d'abord figurer dans le Plan pluriannuel de formation de la mairie.</p> <p>Selon vous, est-ce un prérequis pertinent/réaliste ?</p> <p>Le CeFAL dispose-t-il d'une Bibliothèque ou d'un Centre de documentation ?</p>	
6	<b>La formation continue</b>	<p>Le Centre propose-t-il aux communes des formations à la carte avec programmation annuelle ?</p> <p>A-t-il réalisé au bénéfice des communes et/ou de leurs agents, des formations à la demande ?</p> <p>Si oui, lesquelles et pour quelles thématiques ?</p> <p>Le CeFAL est-il suffisamment outillé au niveau de son département FCS pour dérouler qualitativement le processus d'ingénierie de la formation ?</p> <p>Pourquoi ?</p> <p>Quelles sont les offres de formation qui sont proposées par le CeFAL en 2017 ?</p> <p>Le CeFAL a-t-il connaissance des offres de formation proposées par d'autres organismes de formation aux collectivités territoriales ?</p> <p>Quels sont les critères fixés par le Conseil pédagogique pour accréditer un formateur ?</p> <p>Quel est le processus de validation d'un module de formation</p>	
7	<b>Les ressources financières du Centre</b>	<p>Les ressources financières du Centre sont mobilisées grâce aux :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dotations financières de l'Etat</li> <li>- Dotations financières des collectivités territoriales décentralisées</li> <li>- Dotations des PTF</li> </ul>	



N°	Points d'attention	Questions	Réponses
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribution du FADeC</li> <li>- Produits des activités de formation</li> <li>- Subventions des institutions de formation,</li> <li>- Subventions des organismes nationaux</li> <li>- Subventions des organismes internationaux</li> <li>- Dons et Legs</li> <li>- Produits tirés des prestations du Centre</li> <li>- Emprunts</li> <li>- Ressources diverses</li> </ul> <p>Le Centre, pourrait-il, grâce à ces ressources financières garantir son autofinancement (investissement et fonctionnement) ? Pourquoi ?</p>	
8	Partenariat	<p>Est-ce que les communes se sont réellement engagées dans le financement des formations du Centre ?</p> <p>Quels sont les PTF et autres partenaires qui appuient le Centre dans ses interventions, son développement organisationnel et le renforcement des capacités de son personnel ?</p> <p>La part la plus importante (en termes de pourcentage) des ressources financières du CeFAL est fournie par qui ?</p> <p>Le CeFAL jouit-il aujourd'hui, de la confiance et de la disponibilité des PTF à contribuer à son renforcement ? Quels en sont les éléments de preuves ?</p> <p>Existe-t-il un cadre de concertation fonctionnel des PTF finançant la décentralisation ?</p> <p>Existe-t-il une coopération dynamique et par convention signée, entre le CeFAL et d'autres Organismes de formation ?</p> <p>Les ministères techniques/sectoriels ont-ils déjà confié des formations au CeFAL ? Si oui, lesquelles et pour quelles thématiques et quelles cibles ?</p> <p>Le 08 Août 2016, le CeFAL et l'ENAM ont tenu une réunion en vue de trouver une passerelle entre les deux établissements pour permettre aux sortants du cycle B du</p>	

N°	Points d'attention	Questions	Réponses
		CeFAL d'accéder à la 3 <sup>e</sup> année de formation à l'ENAM (licence). Ce dossier semble être gelé par le Centre. Quels en sont les motifs ? Qu'est-ce qui est envisagé par le CeFAL ?	
9	<b>Infrastructures</b>	La première phase de construction du Centre peut-elle comprendre : - 1 bloc administratif ? - 1 bloc pédagogique ? - Un internat ? - Des dépendances ?  Faudrait-il envisager la construction dans la foulée ou la réhabilitation de bâtiments pour abriter des centres régionaux de formation ?  Quels sites favorables pour les centres régionaux ?	
10	<b>Ressources Humaines</b>	Le Centre dispose-t-il des RH qu'il lui faut pour porter les ambitions de son Plan Stratégique ? Quels sont les modes de recrutement des agents actuels ? Quelle est la composition de l'effectif du personnel ? - Fonctionnaires détachés ? - Contractuels recrutés par le Centre ? Existe-t-il des fiches de poste pour le personnel ? Le Centre s'est-il doté d'un Plan de renforcement des capacités de son personnel ? Si oui, les Consultants peuvent-ils en disposer ? Quelle politique pour gérer la carrière des agents du CeFAL ? Les agents détachés sont-ils rémunérés : - Par le CeFAL ? - Par l'Etat ? - Par les deux ? Disposez-vous de fiches de postes ? Organisez-vous des évaluations annuelles des objectifs et des performances des agents ?	
		Existe-t-il un Statut des agents de la Fonction Publique Territoriale ?	

## **ANNEXE 2 : TERMES DE REFERENCE DE LA MISSION**

### **Termes de référence**

**Sélection d'un Cabinet pour l'élaboration du Plan Stratégique 2017– 2031  
du Centre de Formation pour l'Administration Locale  
(CeFAL)**

## ***La vision est un levier fondamental pour le développement de l'entreprise.***

<http://www.strategie-aims.com> (19.10.2016)

### **1. Contexte et justification**

Au lendemain de l'installation des communes en 2003, les divers efforts de renforcement de capacités des acteurs du développement local ont longtemps été peu ou pas du tout concertés et coordonnés. Le constat général qui en découlait était une faible capacité technique des communes, à travers les élus et les agents de l'administration communale, à jouer de façon harmonieuse et performante leurs rôles d'incubateur de développement local.

Ainsi, pour contribuer à l'atteinte du deuxième objectif spécifique de la PONADEC qui consiste à « Assurer la mise en œuvre des principes de bonne gouvernance territoriale par une administration modernisée et efficace », le gouvernement béninois s'est penché sur la question de création d'une structure nationale de formation destinée aux acteurs de la décentralisation. Le Centre de Formation pour l'Administration Locale (CeFAL) est donc une émanation concrète des orientations de la PONADEC.

Créé par décret N°2011-886 du 30 décembre 2011 portant Attribution, Organisation et Fonctionnement (AOF), le Centre de Formation pour l'Administration Locale (CeFAL) est une école d'application créée par l'Etat béninois.

Le CeFAL est doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, afin de permettre à sa direction de disposer d'une certaine souplesse de gestion. Institutionnellement placé sous la tutelle du Ministère en charge de la Décentralisation, le CeFAL a pour missions :

- (i) d'assurer la formation professionnelle, initiale et continue des agents des catégories B et C des Collectivités Territoriales ;
- (ii) de coordonner toutes les actions de formation continue initiées et exécutées au profit des agents territoriaux par les autres organismes de formation et d'en assurer le contrôle de qualité,
- (iii) d'organiser pour les élus locaux les séminaires d'information et de formation,
- .

Après la création du Centre, un dialogue national des acteurs de la formation des collectivités a été organisé en Août 2012 pour identifier les sources de financement du dispositif de formation et définir la clé de répartition des charges liées à son fonctionnement.

Par ailleurs, en vue d'assurer le fonctionnement effectif du Centre, des outils de développement notamment le référentiel de métier, les curricula, les modules de formation, la formation des formateurs sont été élaborés avec l'appui des Partenaires Techniques et Financiers.

Ainsi après le démarrage effectif des activités en 2013, le Centre peut déjà, après trois ans et demi d'existence, présenter un tableau appréciable et est même comptable de certains changements induits dans la gouvernance locale au Bénin. Parmi les activités menées par le centre, on peut brièvement rappeler quelques-unes des plus importantes:

- Formation des élus communaux et municipaux de la troisième mandature sur six thématiques spécifiques à la gouvernance locale ;

- Formation diplômante pour cinquante (50) agents de catégorie B en provenance des communes ;
- Formation des femmes élues conseillères communales et municipales sur six (6) thématiques spécifiques au leadership et à la décentralisation ;
- Formation des agents des circonscriptions scolaires des départements sur la rédaction administrative, accueil et gestion du secrétariat;
- Elaboration des plans de formation de sept (07) communes pilotes au Bénin ;
- Formation des Chefs Services Techniques et des Chefs Services Financiers des mairies.

La réalisation de ces activités n'a pu être possible qu'à travers un engagement financier permanent du gouvernement béninois à appuyer l'émergence du CeFAL, couplé à l'appui des Partenaires Techniques et Financiers (PTF).

Cette vitalité du Centre ne doit cependant pas cacher certaines difficultés rencontrées aux plans institutionnel, structurel, organisationnel et financier.

En effet, sur **le plan institutionnel**, la création de nombreux autres centres spécialisés par l'Etat comme le Centre de Formation des Métiers de l'Eau (CFME) et le Centre de Formation Professionnelle des Impôts (CFPI) travaillant avec la même cible constitue sans nul doute un handicap majeur pour l'atteinte des objectifs contenus dans le décret portant AOF du CeFAL. Ces institutions spécialisées sont aussi dotées du « mandat » de formation des acteurs de la décentralisation tout comme le CeFAL. La situation ainsi créée ne permet pas une collaboration formelle, rendant la cohabitation plus concurrentielle que partenariale.

Par ailleurs, de nombreux cabinets d'études et d'Organisations Non Gouvernementales (ONG) continuent de former les agents et élus des collectivités territoriales décentralisées.

Sur **le plan structurel**, aspirer à une normalisation formelle de la qualité des formations après si peu d'années d'exercice semblerait prématuré. Mais il est important d'entrevoir une certification ISO à travers une démarche qualité, pouvant aboutir à une accréditation des attestations délivrées par le Centre.

Sur **le plan organisationnel**, le nombre limité du personnel du CeFAL ainsi que le risque permanent de déperdition ne constitue pas un facteur favorisant une capitalisation des acquis. Le CeFAL compte à ce jour une quinzaine d'agents répartis en deux catégories de personnels : le personnel détaché et mis en place par le Ministère de tutelle et le personnel recruté. Pour l'efficacité des interventions du Centre, la question d'adéquation profil-poste doit être d'une impérieuse nécessité.

Sur **le plan financier**, le Centre n'est pas encore en mesure de générer des ressources propres permettant la prise en charge adéquate du financement de son fonctionnement et de ses activités. Il reste encore dépendant des ressources de l'Etat et des PTF. Par ailleurs, l'absence d'une stratégie marketing pour vendre ses produits et la non planification/budgétisation de la formation des agents et élus communaux constituent une perte importante de ressources financières pour le Centre.

Enfin, l'inexistence de locaux propres et de salles de formation favorise une déperdition des rares ressources disponibles.

Ces divers enjeux d'ordre institutionnel, structurel, organisationnel et financier démontrent l'ampleur des défis mais justifient aussi la nécessité de définir une vision stratégique avec les orientations nécessaires pour assurer un développement cohérent et harmonieux.

La définition de la vision de développement et son opérationnalisation permettront ainsi de façon efficace et efficiente l'atteinte du deuxième objectif spécifique de la PONADEC ci-dessus évoqué. Le plan stratégique quinquennal pour la période qui en découlera sera un instrument de gestion et de suivi-évaluation des actions du secteur. C'est une approche liée au principe de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR)<sup>1</sup> qui intègre aussi bien une banque de projets/programmes viables susceptibles d'inciter les structures administratives à la recherche de financement qu'un cadre adapté de suivi-évaluation.

Ainsi, le plan stratégique met en relief la vision de développement de l'institution, ses missions, ses valeurs, les grands axes et les indicateurs globaux à suivre sur les cinq prochaines années. Il comporte aussi un plan d'actions intégrant les principaux défis à relever. C'est pourquoi, la mise en œuvre convenable de ce plan stratégique requiert la mobilisation d'importantes ressources tant humaines, techniques que financières qui nécessiteront l'appui aussi bien des acteurs nationaux que des partenaires au développement.

Cette vision de développement déclinée dans une planification stratégique sera la boussole de pilotage pour le management CeFAL.

## **2. Objectifs de la mission**

### **2.1. Objectif général**

L'objectif global de la mission est d'élaborer le Plan Stratégique du CeFAL pour une période de cinq ans, sur la base de la vision de développement de 2017 à 2031.

Le Plan stratégique sera élaboré en tenant compte des attentes ci-après :

1. Renforcement des capacités du CeFAL dans l'exercice efficace de sa mission et de ses attributions (voir décret AOF);
2. Appui au CeFAL à disposer d'outils de communication susceptibles d'impacter positivement tout partenaire qu'il soit interne ou externe au pays à travers la mobilisation des ressources en vue d'un meilleur développement de ses activités ;
3. Renforcement des capacités institutionnelles, organisationnelles et techniques du CeFAL;

### **2.2. Objectifs spécifiques**

Pour atteindre cet objectif général, la mission au titre des objectifs spécifiques devra aboutir à un plan stratégique comprenant entre autres :

- (i) un **bilan** de l'existant consistant en une analyse en profondeur des forces et faiblesses actuelles du CeFAL sans occulter les menaces et les opportunités, ainsi

---

<sup>1</sup> La GAR entre autre commence par la phase de planification stratégique, impliquant la définition d'une vision future de l'organisation, de sa clientèle cible, de sa mission et des domaines de résultats clés. Dans ce contexte, l'accent est mis sur un nombre limité d'orientations stratégiques et sur le réalisme quant à l'envergure des cibles visées.

que l'identification de leurs sources. Ceci suppose que les consultants ne se contenteront pas d'un simple état des lieux. Ils devront aller au-delà, en établissant de façon succincte un **diagnostic stratégique**, intégrant une analyse rétrospective et une analyse exploratoire. Le diagnostic doit clairement identifier les défis que le CeFAL aura à relever.

- i. (i) un noyau d'objectifs stratégiques à atteindre au cours de la période quinquennale ;
- ii. (iii) les solutions préconisées, notamment les actions à mettre en œuvre ;
- iii. (iv) les moyens de leur mise en œuvre ;
- iv. (v) une stratégie de mobilisation des ressources ;
- v. (vi) un mécanisme adapté de suivi-évaluation ;
- vi. (vii) la mission devra établir des priorités dans les actions à mettre en œuvre pour un meilleur exercice des attributions du CeFAL, notamment en élaborant un Plan d'Actions pour la période sur cinq ans et en définissant une stratégie de mobilisation optimale des Partenaires Techniques et Financiers ; **mais aussi, il sera attendu de la mission, l'élaboration, en dehors du plan d'actions pour cinq (5) ans, un Plan d'Actions Prioritaires (PAP) pour deux (2) ans, soit 2017 et 2018<sup>2</sup>.**

### 3. Résultats attendus de la mission (outputs / extrants)

Aux termes de la mission, les résultats suivants sont attendus :

- ✓ Le rapport du diagnostic de l'environnement interne et externe sur le plan du CeFAL est validé ;
- ✓ Les défis sont identifiés ;
- ✓ La vision de développement et les orientations stratégiques sont définies ;
- ✓ Les objectifs prioritaires pour la réalisation des axes stratégiques sont élaborés ;
- ✓ Les mesures concrètes pour atteindre les objectifs sont définies ;
- ✓ Les ressources et les charges sont estimées ;
- ✓ La vision de développement et le plan stratégique du CeFAL sont internalisés ;
- ✓ Une stratégie de mise en œuvre du plan stratégique est élaborée et validée et est assortie d'un plan d'actions ;
- ✓ Un PAP pour 2017-2018 est disponible ;
- ✓ Une feuille de route pour la vulgarisation, le marketing et le plaidoyer est disponible.

---

<sup>2</sup> Le PAP, doit être considéré comme une «check-list» permettant à tous les acteurs, et particulièrement au comité de pilotage, d'avoir à la fois une vue d'ensemble du PS et le rappel de toutes les activités à prévoir chaque semestre durant la totalité de la mise en œuvre du PS. Les responsables du suivi et du pilotage devront donc s'appuyer sur le PAP pour assurer le suivi d'une mise en œuvre conforme.

Le PAP qui par définition est un programme glissant peut être révisé ou actualisé en fonction des éléments suivants : 1. Le contenu des décisions gouvernementales notamment pour ce qui est des options stratégiques; 2. Le choix des acteurs et notamment de la structure chargée de la responsabilité ou du co- pilotage de telle ou telle activité; 3. Le coût de la mise en œuvre de chaque activité et donc de la nature et la quantité des moyens à mobiliser pour l'exécution des activités, 4. La date et le montant des financements disponibles; 5. La date de réalisation des activités, 6. L'impact des mesures et activités déjà réalisées et qui peuvent être susceptibles de modifier l'environnement et la nature des problèmes à résoudre.

Le PS CeFAL comprendra 4 parties : 1. Bref rappel des éléments essentiels du PS, 2.une présentation du PAP et de ses éléments, les modalités de gestion du plan d'actions, l'accent étant mis dans cette partie sur les activités prioritaires et souvent déterminantes à prévoir, les composants du PAP présentés de façon globale et détaillées (résultats, actions, activités, coûts, date de mise en œuvre etc.)

Somme toute, le plan stratégique devra faire une analyse de la situation actuelle et des activités en cours, proposer une stratégie d'intervention prioritaire, un cadre logique ainsi qu'un plan d'actions et un budget prévisionnel des grandes actions sur cinq ans et le PAP sur les deux premières années. Le document traduira sur la période de 05 ans, les objectifs de développement pour lever les défis majeurs que rencontre le CeFAL, notamment :

1. Le renforcement des capacités du personnel de l'administration du CeFAL ciblé sur leurs fonctions, rôles, responsabilités et compétences techniques;
2. Les mesures de développement institutionnel et de modernisation des entités internes du CeFAL, des méthodes et procédures de travail ;
3. Les initiatives pour intégrer la dimension genre dans les activités et dans la mise en œuvre de la mission du CeFAL;

#### **4. Utilisation des résultats (et/ou produits) attendus**

Le benchmark qui sera à la base de l'analyse environnementale permettra aux responsables du CeFAL de mieux choisir le scénario de vision de développement appropriée pour un développement durable du Centre. Les outils de planification en développement organisationnel élaborés serviront de guide, d'orientation pour le pilotage du Centre. Par ailleurs, ils serviront à renforcer la culture d'entreprise autour des valeurs et de la mission.

Enfin, il est souhaitable que les produits de la mission servent de base de négociation pour les partenariats d'ordre technique et/ou financier.

#### **5. Démarche méthodologique**

Les consultants sélectionnés doivent présenter la démarche méthodologique pour atteindre les objectifs visés. Ladite démarche sera validée au cours d'une séance de cadrage avec les membres du comité technique mis en place. Toutefois, la démarche doit-être participative et centrée sur les acteurs internes en vue d'assurer l'appropriation des différents produits du processus par le Centre. Tout en garantissant l'atteinte des objectifs, la mission devra ensuite conduire un processus d'analyse environnementale, de (re-)définition des valeurs et de la mission du centre en y associant le ministère de tutelle.

Les grandes étapes de réalisation de la mission sont projetées comme suit :

- Analyse documentaire ;
- Elaboration d'un diagnostic stratégique;
- Elaboration de scénarii de développement ;
- Elaboration et validation (par le CeFAL et le MDGL) de la vision de développement et du Plan Stratégique ;
- Elaboration et validation (CeFAL, MDGL, MEF) du budget de mise en œuvre du Plan Stratégique;
- Elaboration d'un plan d'actions et d'un PAP subséquents;
- Appui à l'internalisation et la vulgarisation du PS.



Le dispositif mis en place par les consultants devrait permettre de répondre aux questions ci-après selon le schéma recommandé par le « *Guide Méthodologique d'élaboration des documents de stratégie sectorielle* » conçu par le Ministère en charge du développement :

- d'où venons-nous ?
- où sommes-nous ?
- où voulons-nous aller ?
- comment nous y rendre ?

## 6. Thèmes transversaux

La prise en compte des aspects liés au genre dans le processus d'accompagnement du CeFAL dans l'élaboration de son plan stratégique doit être garantie par les responsables de la mission et ceux du CeFAL.

## 7. Durée et Lieu de la mission

La mission est prévue pour avoir une durée maximale de quatre mois, y inclus les étapes de validation. Aussi, la production des outils de communication devra se faire dans la période d'exécution. Le nombre de jours de travail pour le cabinet d'études ou l'équipe de consultants retenu est estimé à 60 jours maximum.

La mission est prévue pour se dérouler à Cotonou et environs.

### 7.1 Calendrier de mise en œuvre/ feuille de route de la mission

T â c h e s	C a l e n d r i e r												Responsables			
	Année 2016						A n n é e 2 0 1 7									
	Décembre		Janvier		février		m a r s									
<b>1- Etape préparatoire de l'élaboration du PS</b>																
Rédaction et Publication des TDR	x	x														C e F A L / P D D C
Sélection des consultants		x	x													CeFAL/PDDC/ Coop suisse
Elaboration du contrat de consultation			x													C o o p s u i s s e
Signature du contrat par les consultants retenus			x	x												C o o p s u i s s e

2 - Mise en œuvre de l'élaboration du PS																
Réunion de cadrage					x	x										CeFAL/Consultants
Revue documentaires et collecte des données/ informations					x	x										Consultants/CeFAL
Compilation et analyse des données/ information					x	x	x									Consultants
Rédaction du rapport préliminaire								x	x	x						Consultants
atelier de validation												x	x			Consultants/PDDC/CeFAL
Restitution du rapport final												x	x			Consultants /CeFAL/PDDC/Coop suisse
Dépôt du rapport final													x	x		Consultants

## 7.2- Durée de la mission

Cette mission est prévue pour se dérouler sur la période allant de décembre 2016 à mars 2017. Après la signature du contrat, la réunion de cadrage et la revue documentaire et collecte de données prévues pour début janvier 2017 devront se tenir en présence du consultant international (chef de mission). Il pourra revenir au Bénin au cours de la quatrième semaine du mois de février 2017 et de la première quinzaine du mois de mars 2017 pour la restitution des résultats préliminaires et la restitution du rapport final.

Quant au consultant national, sa présence sur le terrain est indispensable tout au long de la phase.

A partir de la réunion de cadrage, le nombre H/J peut être estimé comme suit.

Tâches du Consultant / Etapes de la Mission	Nombre de jours	
	Consultant international	Consultant national (Partenaire)
1-Proposer une méthodologie d'intervention pour la mission ainsi qu'un chronogramme d'exécution et participer à la séance de cadrage avec le comité	1	1
2-Prendre connaissance de la documentation	2	1
3-Elaborer les outils nécessaires et les faire valider par le comité	1	1
4- Collecter les données en collaboration avec le CeFAL	5	4
5-Traiter les informations et données collectées	4	5

8.	6-Elaborer le rapport diagnostic stratégique et prendre part à l'atelier de planification	4	5
	7- Produire la version finale sur la base des commentaires et observations	4	5
	8- Faire valider le rapport au cours d'un atelier national	4	4
	<b>Nombre total de jours</b>	<b>2 3</b>	<b>2 6</b>

### Intervenants et Participants à la mission

Les intervenants et participants à cette mission en dehors du cabinet d'études ou de l'équipe de consultants sont les responsables du CeFAL, les représentants du MDGL, le SP-CONAFIL, les représentants du Ministère en charge de la prospective, les communes/ANCB, les PTF intervenant dans le domaine de renforcement des capacités des communes.

Pour les étapes d'élaboration, il serait souhaitable d'associer les PTF identifiés comme partenaires actifs ou potentiels du CeFAL. Dans ce cadre, un comité sera mis en place et sera composé comme suit :

**Président** : Directeur du CeFAL

**Rapporteur** : Responsable Suivi Evaluation

**Membres** :

- les autres membres du CODIR du CeFAL; SG, 2 chef départ, ACO,C/SRH, AT/PDDC
- DPP/MDGL ou son représentant ;
- SP/CONAFIL ou son représentant ;
- Deux membres du Conseil d'Administration du CeFAL,
- Deux représentants du conseil pédagogique,
- 2 représentants de la coopération allemande (PDDC) ;
- 2 représentants de la coopération suisse.

### 9. Déroulement de la mission, profil et tâches des consultants, calendrier de déroulement

#### 9.1- Profil des Consultants

Le cabinet d'études ou l'équipe de consultants à retenir devra présenter deux experts dont un chef de mission et un associé.

- Le chef de mission doit justifier d'une formation supérieure et être titulaire d'un diplôme Bac + 5 au moins dans les domaines Management et Stratégie des organisations, en sciences sociales ou tout autre diplôme équivalent. Au-delà, il devra avoir une expertise avérée dans l'accompagnement des entreprises pour l'élaboration et l'évaluation de plans stratégiques. Il ou elle doit avoir une expérience avérée en matière de diagnostic institutionnel et organisationnel, voire stratégique. Il

(elle) doit en outre disposer d'une expérience d'au moins 10 ans dans le développement de la formation professionnelle au plan national et international.

- L'expert associé doit avoir un diplôme de BAC + 5 ans en planification. Il doit justifier d'au moins 5 ans d'expériences prouvées en matière de planification stratégique.

Au moins un des consultants doit avoir une bonne connaissance de la décentralisation au Bénin et des problèmes de ressources humaines au niveau des communes. Une bonne connaissance des autres institutions ou centres de formation au Bénin serait un atout.

Chacun des consultants devra :

- ✓ avoir participé à au moins 2 fois au processus d'élaboration et/ou d'évaluation d'un projet ou d'un plan stratégique ;
- ✓ avoir une bonne capacité de rédaction des rapports ;
- ✓ avoir une bonne aptitude du travail en équipe

## 9.2- . Tâches des consultants

Les consultants auront pour tâches de :

- Elaborer la démarche d'exécution de la mission, les outils et un plan de collecte de données avec les canevas de traitement des données pour validation par le comité technique,
- Participer à la séance de cadrage avec le comité technique,
- Faire la revue documentaire,
- Assurer la collecte et le traitement des données sur le terrain auprès des acteurs ciblés,
- Analyser les données collectées et présenter la synthèse du rapport du diagnostic stratégique à une séance/atelier de planification ;
- Accompagner le CeFAL à définir sa vision et formuler ses orientations stratégiques sur la base de l'ACOM issue du diagnostic;
- Appuyer le centre à élaborer son plan stratégique et son plan d'actions quinquennal et le PAP;
- Elaborer la stratégie de mise en œuvre du PS ;
- Présenter les outils à un atelier pour validation des acteurs ;
- Prendre en compte les observations et commentaires pour sortir la version finale des documents.

## 10. Livrables

Le cabinet ou le groupe d'experts qui sera retenu aura à produire les documents suivants :

- 1- La démarche d'exécution de la mission, les outils (guides d'entretien, questionnaires...) et le plan de collecte de données à valider par le comité lors de la séance de cadrage ;

- 2- Le rapport provisoire du diagnostic interne et externe de l'environnement du CeFAL et la version finale dudit rapport après la prise en compte des observations et commentaires à l'issue d'une séance de validation ;
- 3- La version provisoire du plan stratégique 2017-2031 qui sera amendée et validée au cours d'un atelier et la version finale du plan après la prise en compte des observations et commentaires ;
- 4- Le plan quinquennal d'actions 2017-2021 assorti d'un budget ;
- 5- Le PAP du Plan d'actions 2017-2019

## **11- Coût et sources de financement**

Les ressources financières et matérielles afférentes à la présente mission seront réparties entre la coopération suisse, la coopération allemande et le CeFAL :

- 1- La coopération suisse aura à charge, les honoraires des consultants, ses frais de mission et de transport ;
- 2- La coopération allemande à travers le PDDC/GIZ financera les deux ateliers de validation à savoir; celui du diagnostic stratégique (atelier de planification) et celui du rapport final.
- 3- Le CeFAL assurera à travers son expertise, la qualité de la logistique et du matériel nécessaire au bon déroulement de la mission.

## **ANNEXE 3 : STRUCTURES ET PERSONNES RENCONTREES**

## ANNEXE 5 : RESULTAS DETAILED DU DIAGNOSTIC STRATEGIQUE

Eléments du M.I.O.	Constats clés	Points forts	Points faibles
Mission	<p>Au regard du décret, le CeFAL a pour missions d'«assurer et garantir le contrôle de qualité des formations professionnelles initiale et continue des agents territoriaux des catégories B et C et des élus des communes du Bénin ». A cette mission sont rattachées trois attributions :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Assurer la formation professionnelle initiale et continue des agents des catégories B et C des collectivités territoriales</li> <li>5. Coordonner toutes les actions de formation continue initiées et exécutées au profit des agents territoriaux par les autres organismes de formation et d'en assurer le contrôle de qualité</li> <li>6. Organiser pour les élus locaux, des séminaires d'information et de formation</li> </ol> <p><u>Nota bene</u> : l'arrêté règlement pédagogique étend la fonction de contrôle de formation aux formations dispensées aux Services Déconcentrés de l'Etat (SDE).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La mission est définie dans le décret n° 2011-886 du 30 décembre 2011 portant création, attributions, organisation et fonctionnement du CeFAL. Elle mentionne les activités et spécifie les groupes cibles.</li> <li>- La mission du CeFAL cadre avec le plan stratégique du MDGL en son axe 2 : « <i>Appui à la promotion de l'économie locale</i> » notamment avec l'objectif opérationnel 2.5 « <i>Promouvoir le développement du capital humain des collectivités territoriales</i> ».</li> <li>- Le Centre est créé pour assurer et coordonner les formations déroulées au profit des Collectivités territoriales</li> <li>- Le fait de conférer au Centre le pouvoir de contrôle de qualité sur les formations déroulées au profit des agents territoriaux par d'autres organismes de formation.</li> <li>- L'étendue de la mission démontre la volonté du Gouvernement de positionner le CeFAL comme institution de référence en matière de renforcement de capacités des acteurs de la décentralisation, relativement à la mise en œuvre des principes de bonne gouvernance territoriale par une administration modernisée et efficace.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mission formulée en termes d'activités / stratégies sans mentionner la raison d'être.</li> <li>- Manque de concordance entre la mission telle que définie dans le décret de création du CEFAL et l'arrêté interministériel n°2010-120/MDGLAAT/MTFP/ MESFTPRIJ/ MERSRS/ MRAI/DC/CeFAL portant règlement pédagogique et conditions d'accès au CeFAL du 10 octobre 2012.</li> <li>- Mission de coordination et de contrôle de qualité de toutes les formations au profit des agents territoriaux peu réaliste.</li> <li>- Non prise en compte parmi les cibles à former, <i>des membres de la société civile, des chefs de villages et des chefs coutumiers.</i></li> </ul>

Eléments du M.I.O.	Constats clés	Points forts	Points faibles
Vision et valeurs culturelles	<p><u>Vision du Ministère de tutelle</u> : « Le MDGLAAT est, d'ici à 2021, grâce à son leadership, le levier de la démocratie à la base et du développement territorial harmonieux et durable, pour la réduction de la pauvreté »</p> <p><u>Valeurs culturelles MDGLAAT</u>: Engagement - Qualité - Leadership - Collaboration/Coopération - Passion des résultats.</p> <p><u>Valeurs culturelles définies dans l'AOF</u> : Travail en équipe – Performance – Mérite – Pas de considération d'ordre politique, religieuse, philosophique ou sectaire dans les formations.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les valeurs du CeFAL, articulées autour de quatre éléments clés (travail en équipe, performance, mérite et neutralité politique, religieuse et sectaire), sont consignées dans le décret de création du CeFAL.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le CeFAL n'a pas une vision qui lui est propre.</li> <li>- Faible appropriation de la vision/valeurs du CeFAL par le personnel.</li> <li>- Faible influence de la vision et des valeurs (aussi bien du Ministère que du CeFAL) dans le développement du CeFAL.</li> <li>- Faible culture d'apprentissage et de gestion des savoirs.</li> <li>- Faible culture d'entreprise</li> <li>- Esprit d'entreprise peu développé au niveau du CeFAL</li> <li>- Faible orientation client du CeFAL.</li> </ul>
Input / Ressources	<p>Les ressources financières du Centre sont mobilisées grâce aux :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dotations financières de l'Etat, des collectivités territoriales décentralisées, du FADeC et des PTF</li> <li>- Produits des activités de formation</li> <li>- Subventions diverses</li> <li>- Dons et Legs</li> <li>- Produits tirés des prestations du Centre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sources de financement importantes et variées</li> <li>- Autorisation de facturer des prestations de formation et d'en tirer des revenus.</li> <li>- Dotation par le gouvernement d'une première tranche pour la construction du Centre.</li> <li>- Disponibilité d'un vivier de formateurs du CeFAL.</li> <li>- Disponibilité d'équipements appropriés.</li> <li>- Flexibilité pour séquencer le projet de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insuffisance du personnel.</li> <li>- Intervention par moments de formateurs ne faisant pas partie du vivier.</li> <li>- Vivier de formateurs du CeFAL peu étoffé non catégorisé.</li> <li>- Forte dépendance des ressources de l'Etat et des PTF.</li> <li>- Faible mobilisation de ressources propres.</li> <li>- Mise à disposition tardive des dotations financières par l'Etat.</li> </ul>



Éléments du M.I.O.	Constats clés	Points forts	Points faibles
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Emprunts</li> </ul> <p>Mise à disposition du personnel par le Ministère.</p>	<p>construction du centre.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence d'un service de documentation et des archives.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La contribution des collectivités territoriales au financement des formations est marginale.</li> <li>- Autonomie financière et résilience du CeFAL très faibles.</li> <li>- L'engagement peu perceptible du Centre vers une dynamique de création de prestations génératrices de revenus suffisants pour son autofinancement.</li> <li>- Faible adéquation du profil de certains agents aux exigences des postes.</li> <li>- Faible influence du CeFAL sur la qualité des agents mis à disposition.</li> <li>- Non-respect des engagements financiers par certaines mairies.</li> <li>- Infrastructures du centre peu adéquates (service de documentation et des archives non abrité et peu équipé.</li> <li>- Insuffisance de ressources pédagogiques.</li> </ul>
Output	<p><u>Produits/services :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcement de capacités (formation, et autres prestations connexes)</li> <li>- Coordination / contrôle de qualité des formations du personnel de l'administration</li> <li>- Diplômes</li> <li>- Attestations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les filières de la formation diplômante couvrent des domaines essentiels de compétences transférées aux communes.</li> <li>- La limitation des filières de formation diplômante à cinq est une option raisonnable.</li> <li>- Formations diplômantes bien appréciées par les apprenantes du point de vue de la pertinence des matières enseignées.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faible opérationnalisation du renforcement de capacités des agents des SDE.</li> <li>- Faible couverture des agents de catégorie A et des agents des SDE.</li> <li>- Opportunités de formation des étrangers peu explorées.</li> <li>- Aucun étranger formé par le CeFAL.</li> <li>- Formation diplômante des agents de catégorie</li> </ul>

Eléments du M.I.O.	Constats clés	Points forts	Points faibles
	<p><u>Groupes cibles :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Agents des catégories B et C, (formation diplômante)</li> <li>- Agents de catégorie A, (formation continue)</li> <li>- Agents des SDE (formation continue relative à des thématiques de gouvernance locale)</li> <li>- Etrangers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efficacité interne et externe de la formation diplômante cycle B acceptables.</li> <li>- 4 filières sur 5 sont déjà opérationnelles.</li> <li>- Appui à l'élaboration de plans de formation pour 7 communes pilotes.</li> <li>- Qu'il s'agisse de formations professionnelles initiales, de formations diplômantes, de formations sur catalogue ou de formations à la demande, le champ d'intervention du Centre couvre 77 communes ce qui permet un maillage important du territoire national.</li> <li>- Pour garantir son efficacité auprès des communes, le CeFAL pourra conforter son expertise à travers sa capacité à appuyer et accompagner les communes dans : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ L'élaboration de leurs plans pluriannuels de formation</li> <li>✓ Le recueil de besoins réels de formation</li> <li>✓ La prise en charge et la capacitation de nouvelles recrues et de nouveaux élus.</li> </ul> </li> <li>- La confiance que la plupart des Partenaires Techniques et Financiers (PTF) accorde au CeFAL et qui peuvent lui confier des formations ciblant des acteurs des collectivités territoriales, des services techniques déconcentrés, de la société civile, des projets de développement, des chefs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>C non encore ouverte.</li> <li>- Baisse du taux d'inscription et participation des apprenants.</li> <li>- Réticences pour la prise en compte des agents des SDE.</li> <li>- La filière « Aménagement et Gestion de l'Environnement » n'a pas encore démarré.</li> <li>- Au nombre des prérequis imposés aux candidats à la formation diplômante, est qu'ils figurent préalablement dans le Plan de formation de la Commune</li> <li>- Mauvaise interprétation du rôle de coordination de l'ensemble des formations : assimilation à un monopole.</li> <li>- Coordination / contrôle de qualité des formations du personnel de l'administration non opérationnelle.</li> <li>- Difficultés de dénomination des diplômes du CeFAL et d'établissement d'équivalence avec les autres diplômes nationaux.</li> <li>- Non reconnaissance du diplôme du CeFAL par l'ENAM et les autres centres</li> <li>- Stigmatisation fréquente des produits du CeFAL.</li> </ul>

Eléments du M.I.O.	Constats clés	Points forts	Points faibles
		<p>traditionnels, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les orientations claires assignées à la formation continue et le choix porté sur les formations de courte durée.</li> </ul>	
Structure	<p>Les organes du CeFAL :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conseil d'Administration</li> <li>- Conseil pédagogique (CP)</li> <li>- Direction</li> <li>- Comité de Direction</li> <li>- Commissaires aux Comptes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilité de l'arrêté de mise en place du CA</li> <li>- Les membres du CA nommés es-qualité par Décret et qui ne peuvent se faire remplacer aux réunions.</li> <li>- Le CA est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances en son nom.</li> <li>- La possibilité qui est donnée au CA et au CP de faire appel à toute personne ressource susceptible de lui fournir des informations utiles au bon déroulement de ses travaux.</li> <li>- La description dans le Décret, des profils d'accès aux fonctions de Directeur du Centre, de l'Agent Comptable, du Secrétaire Général, du Chef de département de la FIAP et du Chef de département de la FCS.</li> <li>- Le fait d'ouvrir le recrutement des cadres aux agents fonctionnaires et à des agents non fonctionnaires.</li> <li>- Réunions régulières du CA et participation effective des membres</li> <li>- Réunions régulières du CODIR assorties de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non renouvellement des mandats du membre du CA</li> <li>- Indisponibilité d'un membre non remplacé</li> <li>- Défaut de passation de service entre présidents de CA (entrant et sortant)</li> <li>- Non exercice de toutes les prérogatives du CA (notation du centre, indicateurs de performance, approbation de la sélection du Directeur, etc.)</li> <li>- Absence de motivation financière pour les membres du CP contrairement aux membres du CA</li> <li>- Interférence du Ministère : autonomie organisationnelle relative du CeFAL.</li> <li>- Défaut de compte rendu du conseil pédagogique aux formateurs par filière</li> <li>- Moyens d'action limités du CP</li> <li>- Non exercice de toutes les prérogatives du CP</li> <li>- Non application du décret relatif à la procédure de dotation des hauts emplois techniques à la sélection et à la nomination du Directeur du CeFAL</li> </ul>

Eléments du M.I.O.	Constats clés	Points forts	Points faibles
		<p>PV</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Commissariat aux comptes fonctionnel</li> <li>- Fonctionnement effectif du CP</li> <li>- Texte portant création du Conseil Pédagogique</li> <li>- Le fait de conférer au CeFAL une personnalité morale et une autonomie financière.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Défaut de compte rendu du conseil pédagogique aux formateurs par filière</li> <li>- Moyens d'action limités du CP Difficulté de pourvoir au remplacement d'un membre du CA en cas d'empêchement en cour de mandat (introduire une souplesse dans le décret portant AOF du CeFAL)</li> <li>- Non maitrise de l'implication du statut d'Office du CeFAL par les autorités du Ministère, entraine une interférence dans la gestion opérationnelle du CeFAL</li> <li>- Non tenu à bonne date des sessions du CA</li> <li>- Désignation tardive des Commissaires au compte</li> <li>- L'absence d'une entité chargée du suivi-évaluation, de la communication institutionnelle et des relations publiques dans l'organigramme statutaire.</li> <li>- Le fait d'ouvrir la liste des membres du CP au seul Directeur de la Formation Technique et Professionnelle.</li> <li>- L'absence d'une entité chargée de gérer l'internat (dortoirs et cantine).</li> <li>- Il n'est pas cité dans le Décret, les agents d'exécution notamment, les chauffeurs, les agents d'entretien et de maintenance, etc.</li> <li>- Dans la composition des membres du CA, il</li> </ul>

Eléments du M.I.O.	Constats clés	Points forts	Points faibles
			<p>n'est pas fait mention de la présence au Conseil, des représentants des personnels alors qu'à l'article 10 du Décret il est écrit que « les représentants des syndicats des agents sont désignés par leurs organisations ».</p>
Système	<p>Processus clés de performance :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Système d'ingénierie de la formation</li> <li>- Système de gestion administrative et financière</li> <li>- Suivi-évaluation-apprentissage</li> <li>- Relations Publiques</li> <li>.....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilité de manuel de procédures administratives, financières et comptables.</li> <li>- Existence de guide d'élaboration des plans de formation.</li> <li>- Existence d'une démarche d'accréditation des formateurs</li> <li>- Existence d'un Manuel de suivi-évaluation</li> <li>- Existence d'un Système de coordination et de contrôle de la qualité des formations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Système de suivi-évaluation peu opérationnel</li> <li>- Système de coordination et de contrôle de qualité des formations dispensées par des tiers non effectivement mis en place.</li> <li>- Insuffisance de feedback sur les formations du CeFAL.</li> <li>- L'absence d'un dispositif opérationnel de suivi-évaluation de la qualité des formations.</li> <li>- L'absence d'une Charte de la qualité des formations élaborée et appliquée par le CP.</li> <li>- Non validation du plan de communication</li> <li>- Faible attention au suivi post-formation</li> <li>- Non application effective et continue du plan de communication.</li> <li>- L'absence de moyens formels de contrôle de la qualité des formations dispensées par d'autres organismes de formation.</li> <li>- L'inexistence de répondants du CeFAL à l'intérieur du pays.</li> <li>- Le déploiement timide du Centre à l'intérieur du pays et la faible visibilité sur les</li> </ul>

Éléments du M.I.O.	Constats clés	Points forts	Points faibles
			<p>perspectives de développement de ses activités.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'inexistence à l'intérieur du pays d'un vivier de formateurs disponibles pour les prestations du Centre.</li> <li>- La non systématisation (agenda annuel et régulier) du recrutement et de la formation des formateurs du CeFAL.</li> <li>- Manque d'un système de capitalisation des acquis</li> <li>- Politisation et ingérence du Ministère dans les activités du centre</li> <li>- Faible capacité de certains membres de l'équipe à communiquer via les technologies de l'information et de la communication.</li> <li>- Difficultés de gestion des informations entre les différents départements du centre.</li> </ul>
Stratégie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence de curricula de formation (Offres de formation continue / Formations diplômante)</li> <li>- Formation des Formateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilité de documents de stratégies et d'outils de gestion développés avec l'appui des PTF</li> <li>- Bonne organisation administrative et pédagogique du centre</li> <li>- Organisation des campagnes d'information sur le CeFAL.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non application effective de certains documents de stratégies et outils de gestion disponibles.</li> <li>- Faible promotion des produits et services du CeFAL</li> <li>- Faible proactivité des responsables du CeFAL</li> <li>- Non formalisation de la structure chargée du suivi-évaluation et de communication</li> <li>- Avantages comparatifs du CeFAL non évidents</li> </ul>

Éléments du M.I.O.	Constats clés	Points forts	Points faibles
			- Référentiel d'évaluation des apprentissages non disponible.
Personnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Double carrière des agents du CeFAL (Fonction publique et CeFAL)</li> <li>- Convention collective fixant statut du centre avec stratégie/document de motivation du personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence d'une convention collective signée</li> <li>- Existence de règlement intérieur</li> <li>- Paiements des salaires du personnel à jours.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de formation (2014-2016).du personnel non effectivement mis en œuvre jusqu'à devenir caduc</li> <li>- Inexistence de fiche de poste formalisée.</li> <li>- Pas de système d'appréciation de la performance du personnel</li> <li>- Non détachement des agents de la fonction publique</li> <li>- Absence de renforcement des capacités des agents pour une meilleure efficacité des actions du centre</li> <li>- Insuffisance de capacités en matière d'ingénierie de formation</li> <li>- Instabilité du personnel</li> <li>- Insuffisance de personnel de conception</li> </ul>
Management	Style de management du leader	- Bonne ambiance de travail entre les collaborateurs	-
Acteurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tutelle du MDGL</li> <li>- Implication d'autres ministères à travers le CA</li> <li>- Les communes et leurs associations</li> <li>- Partenariat / Coopération avec les partenaires suisses, français, belges,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unanimité de la plupart des partenaires et acteurs de la décentralisation sur l'importance du CeFAL.</li> <li>- Existence de besoins de formation, de coaching et d'appui technique au niveau des collectivités territoriales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mauvaise image de marque du CeFAL</li> <li>- Faible visibilité du CeFAL</li> <li>- Amenuisement progressif de l'appui financier des PTF</li> <li>- Parmi les cinq filières de formation, certaines sont assurées parallèlement par d'autres</li> </ul>

Eléments du M.I.O.	Constats clés	Points forts	Points faibles
	<p>allemands, la banque mondiale, l'UE.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accompagnement technique du PDCC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Certains agents financent entièrement leur formation dans des centres tels que l'ENAM, les universités privées.</li> <li>- Disponibilité de l'ENAM pour opérationnaliser la passerelle CEFAL-ENAM.</li> <li>- Existence de structures d'appui et de ressources exploitable pour la certification du CeFAL</li> <li>- Détermination du gouvernement pour appuyer la construction du centre de formation du CeFAL</li> </ul>	<p>organismes de formation notamment, l'ENAM et le Centre de formation du Trésor ce qui ouvre une large voie à la concurrence.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sollicitation régulière d'autres prestataires que le CeFAL pour la formation des acteurs de l'administration locale.</li> <li>- Avis de recrutement des apprenants arrivent trop tard</li> <li>- Transmission tardive d'informations aux acteurs communaux par rapport aux activités du CeFAL.</li> <li>- La faible appropriation du Centre par les ministères techniques. En effet l'on a constaté qu'en dépit du processus consensuel et inclusif qui a présidé à la mise en place du CeFAL, les ministères techniques et leurs démembrements (y compris les projets et programmes) tardent à lui confier des prestations se rapportant pourtant à son champ d'intervention.</li> </ul>
Facteurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Décret de création du CeFAL</li> <li>- Arrêté portant règlement pédagogique</li> <li>- PONADEC</li> <li>- Nouvelle loi de fonction publique</li> <li>- PAG 2017-2021</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prise en compte du CeFAL dans le PAG 2017-2021.</li> <li>- Formation initiale des agents de l'administration territoriale consacrée par la nouvelle loi de la fonction publique en attente de promulgation.</li> <li>- Audit du personnel de l'administration locale validé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficultés de mise en œuvre de la PONADEC</li> <li>- Inexistence de plan de formation du personnel dans la grande majorité des mairies.</li> <li>- Prolifération des centres privés de formation</li> <li>- Non-paiement des contributions par certaines mairies</li> <li>- Faible circulation de l'information sur le CeFAL</li> </ul>



Eléments du M.I.O.	Constats clés	Points forts	Points faibles
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence d'un plan de communication</li> <li>- Appartenance du CeFAL aux réseaux des centres de formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>au niveau de certaines communes.</li> <li>- Plan de communication non vulgarisé et non opérationnel</li> <li>- Difficultés pour les candidats apprenants d'obtenir les autorisations de leur maire.</li> <li>- L'absence d'une offre nationale harmonisée de formation et d'un cadre d'intervention des prestataires de formations, qui permettent au CeFAL de coordonner toutes les actions de formation continue initiées et exécutées au profit des agents territoriaux par les autres organismes de formation.</li> <li>- L'absence d'un dispositif de certification et de labélisation des diplômes et attestations délivrés dans le cadre des formations des acteurs de la décentralisation.</li> <li>- L'absence d'un mécanisme d'accréditation des formateurs.</li> </ul>

## ANNEXE 6 : LES PROFILS DE POSTE

Intitulé du Poste	Niveau d'accès au Poste	Responsabilités et Principales activités
<p><b>Directeur du CeFAL (D/CeFAL)</b></p>	<p>Cadre de la catégorie A1 ayant au moins dix (10) ans d'ancienneté dans la Fonction Publique ou parmi les cadres de niveau équivalent, s'il devrait être désigné en dehors de l'administration publique et ce, conformément aux dispositions du nouveau système de dotation des hauts emplois techniques</p>	<p>Il est chargé d'assurer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le pilotage, la gestion et le bon fonctionnement du Centre</li> <li>- La mise en œuvre des politiques et décisions prises par les autorités étatiques et le CA</li> <li>- La représentation au plus haut niveau, du Centre</li> <li>- Le recrutement du personnel contractuel</li> <li>- Une veille stratégique sur tout changement interne et externe qui pourrait impacter les formations offertes par le Centre</li> <li>- Une supervision de proximité des Cellules qui lui sont directement rattachées</li> <li>- La totale application de ses prérogatives telles que définies dans le décret AOF.</li> </ul>
<p><b>Assistante du D/CeFAL</b></p>	<p>Agent de formation Bac +2/3 en secrétariat et assistantat de direction, avec une expérience de cinq (5) ans au moins dans un poste similaire. Fonctionnaire de catégorie B ou A3</p>	<p>Elle est chargée d'assurer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le bon fonctionnement du Secrétariat particulier</li> <li>- Une bonne gestion de l'agenda du Directeur</li> <li>- L'accueil, l'installation et l'orientation des hôtes du Directeur</li> <li>- La correcte circulation de l'information entre la Direction et les autres services.</li> </ul>

Intitulé du Poste	Niveau d'accès au Poste	Responsabilités et Principales activités
<b>Chauffeur du D/CeFAL</b>	Chauffeur titulaire d'un permis de conduire valide – savoir lire, parler et écrire le français - Avoir au moins 3 ans d'expérience comme chauffeur avec des bons antécédents de conduite.	<p>Il est chargé d'assurer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le transport du Directeur</li> <li>- L'entretien et la maintenance du véhicule qui lui est affecté</li> <li>- Toute autre responsabilité à lui confiée par la hiérarchie ou conforme au contenu de sa fiche de poste</li> </ul>
<b>Agent Comptable</b>	Cadre financier nommé par le Ministre chargé des Finances sur requête du Ministre chargé de la décentralisation	<p>Il est chargé d'assurer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La bonne tenue de la Comptabilité et la gestion du budget en respectant les règles édictées en la matière</li> <li>- Le recouvrement des recettes du Centre</li> <li>- Le reporting régulier au Directeur</li> <li>- La supervision et le contrôle des activités des divisions placées sous sa responsabilité</li> <li>- Le respect des procédures financières et comptables</li> <li>- La bonne exécution de ses attributions telles qu'elles sont définies dans le décret AOF.</li> </ul>

Intitulé du Poste	Niveau d'accès au Poste	Responsabilités et Principales activités
<p><b>Chef de la division Trésorerie et Suivi de l'exécution du Budget</b></p>	<p>Agent titulaire d'un diplôme d'Etat en finance, comptabilité, audit ou contrôle de gestion, de niveau Bac + 2-3 avec une expérience d'au moins trois (3) ans dans un service de comptabilité. Fonctionnaire de catégorie B ou A3</p>	<p>Il est chargé d'assurer sous la responsabilité de l'Agent Comptable :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le bon déroulement des opérations budgétaires</li> <li>- Le reporting d'informations fiables, réelles et à jour sur les recettes et dépenses budgétaires</li> <li>- Sa participation à l'élaboration et à la clôture du budget</li> <li>- Son implication dans la préparation et le bon déroulement des missions d'audit et de commissariat</li> <li>- L'exécution de toute autre activité inscrite dans sa fiche de poste.</li> </ul>
<p><b>Chef de la division Comptabilité et Gestion du matériel</b></p>	<p>Agent titulaire d'un diplôme d'Etat en finance, comptabilité, audit ou contrôle de gestion, de niveau Bac + 2-3 avec une expérience d'au moins trois (3) ans dans un service de comptabilité. Fonctionnaire de catégorie B ou A3</p>	<p>Il est chargé d'assurer sous la responsabilité de l'Agent Comptable :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'enregistrement et la tenue à jour des opérations comptables</li> <li>- La gestion du matériel</li> <li>- La préparation, la réception et répartition des commandes de matériel et de fournitures</li> <li>- Le reporting d'informations fiables, réelles et à jour sur les recettes et dépenses budgétaires</li> <li>- La production des états financiers</li> <li>- Sa participation à l'élaboration et à la clôture du</li> </ul>

Intitulé du Poste	Niveau d'accès au Poste	Responsabilités et Principales activités
		budget - Son implication dans la préparation et le bon déroulement des missions d'audit et de commissariat - L'exécution de toute autre activité inscrite dans sa fiche de poste.
<b>Secrétaire Général</b>	Cadre de la catégorie A1 ayant au moins dix (10) ans d'ancienneté dans la Fonction Publique ou parmi les cadres de niveau équivalent, s'il devrait être désigné en dehors de l'administration publique et ce, conformément aux dispositions du nouveau Système de dotation des hauts emplois techniques.	Il est chargé d'assurer : - La bonne exécution de ses attributions telles que définies par le décret AOF - La supervision, la coordination et le contrôle des activités des services qui lui sont rattachés - Une veille sur le bon fonctionnement des départements de FID, FCS et QRD - La discipline générale dans le Centre - la pérennité et le bon fonctionnement administratif du Centre - la supervision de la rédaction et de la mise en forme des documents produits par le Centre - L'exécution correcte de toute activité inscrite dans sa fiche de poste.
<b>Secrétaire Administratif</b>	Agent de formation Bac +2/3 en administration/gestion des entreprises et organisations, avec une expérience de trois (3) ans dans un poste similaire. Fonctionnaire de catégorie B ou A3	Il est chargé d'assurer : - Le bon fonctionnement du secrétariat administratif

Intitulé du Poste	Niveau d'accès au Poste	Responsabilités et Principales activités
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'appui logistique et administratif aux services du Secrétariat Général</li> <li>- L'application des consignes et instructions à lui données par le SG</li> <li>- L'exécution correcte de toute activité inscrite dans sa fiche de poste.</li> </ul>
<p><b>Chef du Service des Ressources Humaines</b></p>	<p>Cadre de niveau Bac + 3-4 en Gestion des ressources humaines avec une expérience d'au moins cinq (5) ans dans un service d'Administration et/ou de Gestion des RH. Fonctionnaire de catégorie A2/A3.</p>	<p>Il/elle est chargé/e d'assurer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La politique de GRH définie par le décret AOF et la direction du Centre</li> <li>- La gestion quotidienne et suivie des dossiers du personnel</li> <li>- L'élaboration et la coordination des actions de renforcement des capacités des membres du personnel</li> <li>- L'organisation des activités culturelles et sportives du Centre</li> <li>- La mise en œuvre de toutes les mesures visant à anticiper les crises sociales au sein du Centre</li> <li>- Le déroulement des procédures de recrutement des contractuels</li> <li>- La coordination et la centralisation des fiches d'évaluation et de notation</li> <li>- Le suivi de la situation professionnelle des fonctionnaires affectés au Centre</li> <li>- Le suivi de la mise en œuvre des procédures</li> </ul>

Intitulé du Poste	Niveau d'accès au Poste	Responsabilités et Principales activités
		<p>disciplinaires</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La mise à jour des fiches de poste</li> <li>- L'organisation de l'accueil et de l'intégration des nouvelles recrues</li> <li>- La supervision et le contrôle des activités du personnel dépendant de son service*</li> <li>- L'exercice correct et complet de ses attributions telles que définies par le décret AOF</li> <li>- L'exécution correcte de toute activité inscrite dans sa fiche de poste.</li> </ul>
<p><b>Chef du Service de la Documentation, des Archives et des Ressources formatives (DARF)</b></p>	<p>Documentaliste de niveau Bac + 3-4 avec une expérience d'au moins cinq (5) ans dans un poste similaire. Fonctionnaire de catégorie A2/A3.</p>	<p>Il est chargé d'assurer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le fonctionnement normal du service et la mise en œuvre de la politique documentaire du Centre</li> <li>- La garantie de qualité des prestations servies à des clients internes et externes du Centre</li> <li>- L'enrichissement constant des ressources documentaires et formatives</li> <li>- La sauvegarde régulière des données fournies par le Centre</li> <li>- Le partage d'informations sur les mises à jour et nouveautés</li> <li>- La sécurisation des ressources stockées</li> <li>- L'entretien et la maintenance des équipements</li> <li>- L'application des consignes et instructions données par le SG</li> <li>- L'exécution correcte de toute activité inscrite</li> </ul>

Intitulé du Poste	Niveau d'accès au Poste	Responsabilités et Principales activités
<b>Documentaliste</b>	Documentaliste de niveau Bac + 2 avec une expérience d'au moins deux (2) ans dans un service de documentation. Fonctionnaire de catégorie B.	<p>dans sa fiche de poste.</p> <p>Sous la supervision et le contrôle du chef de service DARF, il est chargé d'assurer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La bonne fourniture d'informations et de prestations aux clients internes et externes du Centre</li> <li>- L'entretien et la préservation des équipements et instruments de travail mis à disposition par le Centre</li> <li>- L'exécution correcte de toute activité inscrite dans sa fiche de poste.</li> </ul>
<b>Chef de la Cellule Suivi-Evaluation et Gestion des Savoirs</b>	Cadre titulaire d'un diplôme de l'enseignement supérieur d'un niveau Bac + 4 au moins en suivi-évaluation/gestion de projet avec dix (10) ans d'ancienneté dans la Fonction Publique ou au sein d'une Organisation privée dont trois (3) ans dans un poste similaire. Fonctionnaire de catégorie A2/A1	<p>Placé sous l'autorité directe du Directeur, il est chargé d'assurer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La conception d'outils de suivi-évaluation adaptés aux activités du Centre et participer à leur mise en œuvre.</li> <li>- La conception d'outils de planification des activités, de collecte, de traitement et d'analyse des données relatives aux prestations du Centre</li> <li>- La conception et la gestion de bases de données sur les formations déroulées par le Centre</li> <li>- La supervision et le contrôle des services placés sous son autorité</li> <li>- L'élaboration et la supervision du processus de</li> </ul>



Intitulé du Poste	Niveau d'accès au Poste	Responsabilités et Principales activités
		<p>capitalisation des savoirs produits en interne et leur vulgarisation au sein des équipes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'élaboration de rapports d'activités périodiques à diffuser auprès de destinataires appropriés</li> <li>- Les appuis et aides nécessaires à l'organisation des séminaires, ateliers et autres réunions</li> <li>- La conception, en relation avec les différents responsables de la formation, des outils, indicateurs et méthodes d'évaluation des effets et des impacts des formations réalisées</li> <li>- La préparation des plans de travail et bilans annuels d'exécution à soumettre au Directeur du Centre</li> <li>- La coordination le développement / la conception de supports de collecte et masques de saisie</li> <li>- L'exécution correcte de toute activité inscrite dans sa fiche de poste</li> </ul>
<b>Chef du Service SE</b>	<p>Cadre titulaire d'un diplôme de niveau Bac + 3-4 en suivi-évaluation/gestion de projet avec une expérience d'au moins cinq (5) ans dans un poste similaire. Fonctionnaire de catégorie A2/A3.</p>	<p>Sous la supervision directe du chef de la Cellule, il est chargé d'assurer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toutes les activités de suivi-évaluation à lui confiées par le Chef de la Cellule</li> <li>- La garantie du bon déroulement des activités de terrain, notamment les enquêtes et collectes de données</li> <li>- La mise à disposition de toutes les informations disponibles sur les formations déroulées par le Centre</li> </ul>

Intitulé du Poste	Niveau d'accès au Poste	Responsabilités et Principales activités
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- La réalisation des évaluations de fin de formation et leur traitement</li> <li>- La centralisation et l'exploitation des rapports de fin de formation</li> <li>- L'exécution correcte de toute activité inscrite dans sa fiche de poste</li> </ul>
<p><b>Chef du Service de la Gestion des savoirs</b></p>	<p>Cadre titulaire d'un diplôme de niveau Bac + 3-4 en management des savoirs avec une expérience d'au moins cinq (5) ans dans un poste similaire. Démontrer sa capacité dans l'animation de groupe de travail, de groupe de projet Fonctionnaire de catégorie A2/A3.</p>	<p>Il est chargé d'assurer, grâce à des outils d'information et de communication :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le développement et la gestion des savoirs au sein du CeFAL</li> <li>- La création de conditions nécessaires à la capitalisation, au partage, et au renouvellement des connaissances produites au Centre et leur diffusion via des outils et techniques appropriés en mettant en avant le partage et en réduisant les barrières entre les services</li> <li>- Son implication et sa contribution au développement de la productivité, de la qualité et de l'innovation en démontrant son soutien actif à la réalisation des objectifs stratégiques du Centre</li> <li>- L'installation, la valorisation de la démarche du partage de savoirs et la promotion de l'esprit d'équipe auprès des membres du personnel</li> <li>- la mesure régulière de la pertinence et des performances des techniques internes, les suivis</li> </ul>

Intitulé du Poste	Niveau d'accès au Poste	Responsabilités et Principales activités
		<p>quantitatifs et qualitatifs des savoir-faire du Centre par des moyens de veille et de benchmark</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la contribution à la mise en œuvre et à la pérennisation d'un Système de management de la qualité au sein du Centre</li> <li>- toute autre responsabilité à lui confiée par la hiérarchie ou conforme au contenu de sa fiche de poste</li> </ul>
<p><b>Gestionnaire de la base de données et du Site Web du CeFAL</b></p>	<p>Agent de formation Bac+2/3 en Informatique de gestion, Marketing, Communication avec une expérience de 3 ans minimum acquise en gestion de bases de données et animation de sites internet. Fonctionnaire de catégorie B ou A3</p>	<p>Il est chargé d'assurer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La création et la maintenance des données relatives aux prestations, produits et acteurs internes et externes du Centre</li> <li>- La collecte d'informations, le contrôle et la cohérence des données permettant de mettre en place ou d'optimiser les flux d'information sur les activités du Centre</li> <li>- La conception et la réalisation de supports de collecte de données et masques de saisie</li> <li>- La fourniture de données permettant d'élaborer des documents essentiels (TDR, rapport, cahier des charges, modules ...) ainsi que la mise en œuvre de dispositions pratiques permettant d'assurer des études, des évaluations à mi-parcours et finale et autres études à réaliser par le Centre</li> </ul>

Intitulé du Poste	Niveau d'accès au Poste	Responsabilités et Principales activités
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- La gestion du Site Web du Centre en y ajoutant régulièrement du contenu et en traitant les demandes des visiteurs du site</li> <li>- Toute autre responsabilité à lui confiée par la hiérarchie ou conforme au contenu de sa fiche de poste</li> </ul>
<p><b>Chargé des Relations publiques et du Marketing</b></p>	<p>Cadre titulaire d'un diplôme de niveau Bac + 3-4 en communication, relation publique, marketing avec une expérience d'au moins cinq (5) ans en communication des Organisations. Démontrer sa capacité en rédaction administrative Fonctionnaire de catégorie A2/A3.</p>	<p>Il est chargé d'assurer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En lien avec la direction et les autres services, l'élaboration de la stratégie de communication du Centre et la conception du plan de sa mise en œuvre</li> <li>- La coordination de la rédaction, de l'impression et de la diffusion de documents en assurant les contacts avec les acteurs, imprimeurs, graphistes et autres médias ;</li> <li>- L'appui à l'organisation de séminaires, d'ateliers et autres réunions en travaillant en collaboration avec les responsables de la formation</li> <li>- la promotion des activités du Centre et la valorisation de son image auprès des acteurs de la décentralisation, de la presse, des personnalités politiques en utilisant des moyens adaptés de communication et de diffusion</li> <li>- Toute autre responsabilité à lui confiée par la hiérarchie ou conforme au contenu de sa fiche de poste</li> </ul>

Intitulé du Poste	Niveau d'accès au Poste	Responsabilités et Principales activités
<b>Responsable d'Antenne Régionale</b>	Enseignant ou Conseiller en formation titulaire d'un diplôme de niveau Bac + 3-4 avec une expérience d'au moins cinq (5) ans dans un organisme/service de formation. Démontrer une capacité/expérience en management d'équipe, management de projet Fonctionnaire de catégorie A2/A3.	Rattaché au D/CeFAL, il assume la responsabilité de l'Antenne. A ce titre, il est chargé d'assurer : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le management de l'équipe et la coordination des activités des ateliers et séminaires</li> <li>- La mise en œuvre des formations (recherche de salles et de formateurs, regroupement des participants...) en respectant les règles et les critères de gestion ainsi que les Tdr définis</li> <li>- L'interface avec les partenaires locaux publics ou privés du CeFAL</li> <li>- Le maintien d'une communication dynamique avec les différents chefs de département</li> <li>- Toute autre responsabilité à lui confiée par la hiérarchie ou conforme au contenu de sa fiche de poste</li> </ul>
<b>Chef du Département Formation initiale et Diplômante (FID)</b>	Cadre ayant au moins le grade d'Administrateur Civil avec dix (10) ans d'ancienneté dans la Fonction Publique et une bonne expérience en Ingénierie de la Formation. Il peut également être en dehors de l'administration publique et ce, conformément aux dispositions du nouveau système de dotation des hauts emplois techniques.	Placé sous l'autorité du SG, il est responsable du bon fonctionnement et de l'animation du département de la FID. A ce titre il est chargé d'assurer :La conception des différents programmes de formation initiales et diplômantes des agents des collectivités territoriales en fonction <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'organisation et la mise en œuvre des programmes de formation initiales et diplômantes</li> </ul>

Intitulé du Poste	Niveau d'accès au Poste	Responsabilités et Principales activités
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- La définition des modalités des examens et du contrôle de la scolarité en liaison avec le CP du Centre</li> <li>- La gestion du matériel didactique</li> <li>- La création et l'entretien d'une banque de données de l'ensemble des scolarités</li> <li>- En lien avec le responsable de la cellule suivi évaluation, le suivi-évaluation fin et post formation</li> <li>- La participation à l'élaboration de l'Offre Nationale Harmonisée de Formation (ONH)</li> <li>- Toute autre responsabilité définie par le décret AOF et à lui confiée par la hiérarchie ou conforme au contenu de sa fiche de poste</li> </ul>
<p><b>Chef du Service Formation Initiale (FI)</b></p>	<p>Enseignant ou Conseiller en formation titulaire d'un diplôme de niveau Bac + 3-4 avec une expérience d'au moins cinq (5) ans dans un organisme/service de formation. Fonctionnaire de catégorie A2/A3.</p>	<p>Sous l'autorité du Chef de département FID il a la responsabilité du bon fonctionnement du service. A ce titre, il est chargé d'assurer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'identification des axes de formation à développer pour la formation initiale, en rapport avec les orientations stratégiques du Centre</li> <li>- L'élaboration d'un projet pédagogique cohérent en lien avec les objectifs globaux du Centre et les besoins de formation des communes et de leurs agents</li> <li>- Le conseil et le support auprès des collectivités et des agents territoriaux sur l'ensemble des</li> </ul>

Intitulé du Poste	Niveau d'accès au Poste	Responsabilités et Principales activités
		<p>questions relatives à la formation initiale</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'appui aux communes pour l'élaboration de leurs plans de formation</li> <li>- La sélection et la composition des groupes d'apprenants</li> <li>- La réalisation des sessions de formation telles que programmées par le Centre</li> <li>- La supervision, le contrôle et la coordination des activités des formateurs</li> <li>- L'appui au CP</li> <li>- Toute autre responsabilité à lui confiée par la hiérarchie ou conforme au contenu de sa fiche de poste</li> </ul>
<p><b>Chef du Service Formation Diplômante (FD)</b></p>	<p>Enseignant ou Conseiller en formation titulaire d'un diplôme de niveau Bac + 3-4 avec une expérience d'au moins cinq (5) ans dans un organisme/service de formation. Fonctionnaire de catégorie A2/A3.</p>	<p>Sous l'autorité du Chef de département FID il a la responsabilité du bon fonctionnement du service. A ce titre, il est chargé d'assurer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La bonne sélection des candidats éligibles à la formation diplômante</li> <li>- L'élaboration d'un projet pédagogique cohérent en lien avec les objectifs globaux du Centre et des filières ouvertes à la formation diplômante</li> <li>- Le conseil et le support auprès des collectivités et des agents territoriaux sur l'ensemble des questions relatives à la formation diplômante</li> <li>- L'appui aux communes pour l'élaboration de leurs plans de formation</li> </ul>

Intitulé du Poste	Niveau d'accès au Poste	Responsabilités et Principales activités
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- La sélection et la composition des groupes d'apprenants</li> <li>- La réalisation des sessions de formation telles que programmées par le Centre</li> <li>- La supervision, le contrôle et la coordination des activités des formateurs</li> <li>- La délivrance des diplômes</li> <li>- L'appui au CP</li> <li>- Toute autre responsabilité à lui confiée par la hiérarchie ou conforme au contenu de sa fiche de poste</li> </ul>
<b>Assistant de formation</b>	Enseignant ou Assistant de formation titulaire d'un diplôme de niveau Bac + 2-3 avec une expérience d'au moins trois (3) ans dans un organisme/service de formation.	<p>Placé sous l'autorité du chef de service il participe au développement de l'activité formation du Centre. Il a en charge un ou plusieurs domaines ou cycles de formation, pour lesquels il assure :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La supervision et le bon déroulement des activités de formation</li> <li>- Le bon déroulement de l'évaluation des sessions d' formation</li> <li>- L'interface pédagogique (et éventuellement le relais administratif) entre les stagiaires et la direction du Centre</li> <li>- L'appui logistique et organisationnel des formations</li> <li>- La centralisation et le traitement des notes d'évaluation</li> </ul>



Intitulé du Poste	Niveau d'accès au Poste	Responsabilités et Principales activités
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toute autre responsabilité à lui confiée par la hiérarchie ou conforme au contenu de sa fiche de poste</li> </ul>
<p><b>Chef du Service de la Gestion de l'internat (GI)</b></p>	<p>Cadre titulaire d'un diplôme de niveau Bac + 3-4 en Gestion, Comptabilité, Logistique, auxiliaire de vie scolaire avec une expérience d'au moins cinq (5) ans dont deux (2) dans un poste similaire.. Fonctionnaire de catégorie A2/A3.</p>	<p>Placé sous l'autorité du Chef du département FID, il a en charge la gestion de l'internat sous tous les aspects de son fonctionnement. A ce titre il est chargé d'assurer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'application des modalités d'accueil et de surveillance des stagiaires au moment des interours, des permanences et des sorties</li> <li>- La surveillance du comportement des stagiaires et le contrôle de l'application des consignes de sécurité, du règlement intérieur et des règles de vie collective</li> <li>- La localisation des incidents, des dégradations, et d'en informer sa hiérarchie</li> <li>- La remontée de renseignements sur les stagiaires vers sa hiérarchie et les formateurs</li> <li>- Sa participation à l'organisation de la rentrée académique, à l'inscription des stagiaires aux examens, à la mise en place d'élections de délégués de promotion et de classe</li> <li>- La conception et la mise en œuvre d'actions de prévention des incivilités, dégradations et violences au sein de l'internat</li> <li>- Toute autre responsabilité à lui confiée par la</li> </ul>

Intitulé du Poste	Niveau d'accès au Poste	Responsabilités et Principales activités
		hiérarchie ou conforme au contenu de sa fiche de poste.
<p><b>Chef du Département de la Formation continue et des Stages (FCS)</b></p>	<p>Cadre ayant au moins le grade d'Administrateur Civil avec dix (10) ans d'ancienneté dans la Fonction Publique et une bonne expérience en Ingénierie de la Formation. Il peut également être en dehors de l'administration publique et ce, conformément aux dispositions du nouveau système de dotation des hauts emplois techniques.</p>	<p>Placé sous l'autorité du SG, il est responsable du bon fonctionnement et de l'animation du département de la FCS. A ce titre il est chargé d'assurer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La conception des différentes offres de formation continue proposées dans le cadre du renforcement des capacités des agents des collectivités territoriales en fonction, des agents des services déconcentrés de l'Etat et des élus locaux</li> <li>- L'organisation et la mise en œuvre des actions de formation</li> <li>- La démarche de recueil, d'analyse et de validation des besoins de formation</li> <li>- L'appui aux communes à l'élaboration de leurs Plans de formation</li> <li>- La conception et la proposition aux collectivités et à leurs agents, le catalogue annuel des formations</li> <li>- La supervision et la coordination des activités des antennes régionales</li> <li>- Le recensement des cibles destinataires des actions de formation continue offertes par le Centre</li> </ul>

Intitulé du Poste	Niveau d'accès au Poste	Responsabilités et Principales activités
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'appui à la création et à l'entretien d'une banque de données sur les formations réalisées et sur les cibles</li> <li>- En lien avec le responsable de la cellule suivi évaluation, le suivi-évaluation fin et post formation</li> <li>- La participation à l'élaboration de l'Offre Nationale Harmonisée de Formation (ONH)</li> <li>- Toute autre responsabilité définie par le décret AOF et à lui confiée par la hiérarchie ou conforme au contenu de sa fiche de poste</li> </ul>
<p><b>Assistant de formation</b></p>	<p>Enseignant ou Assistant de formation titulaire d'un diplôme de niveau Bac + 2-3 avec une expérience d'au moins trois (3) ans dans un organisme/service de formation.</p>	<p>Placé sous l'autorité du chef de service il participe au développement de l'activité formation du Centre. Il a en charge un ou plusieurs domaines ou cycles de formation, pour lesquels il assure :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La supervision et le bon déroulement des activités de formation</li> <li>- Le bon déroulement de l'évaluation des sessions d' formation</li> <li>- L'interface pédagogique (et éventuellement le relais administratif) entre les stagiaires et la direction du Centre</li> <li>- L'appui logistique et organisationnel des formations</li> <li>- La centralisation et le traitement des notes d'évaluation</li> </ul>

Intitulé du Poste	Niveau d'accès au Poste	Responsabilités et Principales activités
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toute autre responsabilité à lui confiée par la hiérarchie ou conforme au contenu de sa fiche de poste</li> </ul>
<p><b>Chef du Service des Stages et de la coordination des formations des autres structures</b></p>	<p>Enseignant ou Conseiller en formation titulaire d'un diplôme de niveau Bac + 3-4 avec une expérience d'au moins cinq (5) ans dans un organisme/service de formation. Fonctionnaire de catégorie A2/A3.</p>	<p>Placé sous l'autorité du Chef de département FCS, il est chargé d'assurer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La programmation, la mise en œuvre et le suivi des stages</li> <li>- Le choix des tuteurs, des lieux de stage et les modes d'encadrement et d'évaluation des stagiaires</li> <li>- Le recensement des autres organismes proposant des prestations de formation aux agents territoriaux</li> <li>- L'entretien de bonne relations de coopération avec les autres organismes de formation</li> <li>- La mise en œuvre d'un mécanisme de coordination efficace des interventions des autres organismes de formation</li> <li>- La tenue de réunions périodiques et régulières avec les communes, leurs agents et les autres organismes et commanditaires des actions de formation</li> <li>- L'appui aux communes pour l'élaboration de leurs Plans de formation</li> <li>- La mise à disposition de la logistique nécessaire au bon encadrement des stages</li> </ul>

Intitulé du Poste	Niveau d'accès au Poste	Responsabilités et Principales activités
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- La garantie d'une assurance qualité des formations déroulées au sein des communes à destination des agents territoriaux</li> <li>- Toute autre responsabilité à lui confiée par la hiérarchie ou conforme au contenu de sa fiche de poste</li> </ul>
<p><b>Chef du Service de la Formation continue</b></p>	<p>Enseignant ou Conseiller en formation titulaire d'un diplôme de niveau Bac + 3-4 avec une expérience d'au moins cinq (5) ans dans un organisme/service de formation. Fonctionnaire de catégorie A2/A3.</p>	<p>Sous l'autorité du Chef de département FCS, il a la responsabilité du bon fonctionnement du service. A ce titre, il est chargé d'assurer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un bon recueil et analyse des besoins de formation</li> <li>- La conception/validation des contenus de formation</li> <li>- La coordination et la supervision des formations</li> <li>- La sélection et la constitution des groupes de participants aux formations</li> <li>- La programmation des sessions de formation</li> <li>- L'élaboration d'un projet pédagogique cohérent en lien avec les objectifs globaux du Centre et des domaines ciblées par la formation continue</li> <li>- Le conseil et le support auprès des collectivités, des agents territoriaux et des agents des services déconcentrés de l'Etat, sur l'ensemble des questions relatives à la formation continue offerte par le Centre</li> <li>- L'appui aux communes pour l'élaboration de leurs plans de formation</li> </ul>

Intitulé du Poste	Niveau d'accès au Poste	Responsabilités et Principales activités
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'entretien d'une bonne collaboration avec les autres départements et la Cellule SE</li> <li>- La supervision, le contrôle et la coordination des activités des formateurs</li> <li>- La délivrance des attestations et certificats</li> <li>- L'appui au CP</li> <li>- Toute autre responsabilité à lui confiée par la hiérarchie ou conforme au contenu de sa fiche de poste</li> </ul>
<p><b>Chef du Département Qualité et Recherche-Développement (QRD)</b></p>	<p>Cadre ayant au moins le grade d'Administrateur Civil avec dix (10) ans d'ancienneté dans la Fonction Publique et une bonne expérience en Ingénierie de la Formation et innovation pédagogique. Proactif, il doit démontrer sa capacité d'analyse, de synthèse et son esprit d'équipe. Il peut également être en dehors de l'administration publique et ce, conformément aux dispositions du nouveau système de dotation des hauts emplois techniques</p>	<p>Placé sous l'autorité du SG, il est responsable du bon fonctionnement et de l'animation du département de la FCS. A ce titre il est chargé d'assurer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La définition d'une stratégie de recherche et de développement en lien avec les grands objectifs stratégiques du CeFAL.</li> <li>- Le pilotage et le suivi de la mise en œuvre de la stratégie R&amp;D du CeFAL</li> <li>- La posture du garant de l'innovation et de la performance du Centre</li> <li>- La conception et la mise en place de mécanismes et démarches permettant au Centre d'adapter en permanence ses prestations, ses produits au contexte de la décentralisation et d'en créer de nouveaux pour répondre aux besoins des acteurs</li> </ul>

Intitulé du Poste	Niveau d'accès au Poste	Responsabilités et Principales activités
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- La position d'interface avec les différents département et faire bon usage des résultats issus de la capitalisation des pratiques et du suivi-évaluation</li> <li>- La veille stratégique et le benchmark sur les innovations pertinentes décelées chez des Centres de formation dédiés aux collectivités territoriales</li> <li>- L'appui aux autres départements dans la phase d'appropriation et de mise en œuvre des actions innovantes</li> <li>- Toute autre responsabilité à lui confiée par la hiérarchie ou conforme au contenu de sa fiche de poste</li> </ul>
<p><b>Service de l'Ingénierie de la formation</b></p>	<p>Enseignant ou Conseiller en formation titulaire d'un diplôme de niveau Bac + 3-4 avec une expérience d'au moins cinq (5) ans dans un organisme/service de formation avec des responsabilités en ingénierie et gestion de la formation. Fonctionnaire de catégorie A2/A3</p>	<p>Placé sous l'autorité du Chef de département QRD, le Responsable du service est l'acteur principal de la mise en œuvre au sein du Centre, d'une pratique professionnelle performante et de qualité, axée sur une démarche d'ingénierie, notamment en matière de conception, de développement et de fourniture de prestations de formation. A ce titre il est chargé d'assurer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La conformité des réponses-formations proposées par le Centre soient en adéquation avec les besoins de formation du client</li> <li>- La qualité dans les différentes étapes de</li> </ul>

Intitulé du Poste	Niveau d'accès au Poste	Responsabilités et Principales activités
		l'ingénierie de la formation, à savoir : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ le recueil et l'analyse des besoins de formation</li> <li>➤ la conception du cahier des charge, de l'action, du plan et du programme de formation</li> <li>➤ la réalisation des formations</li> <li>➤ l'évaluation des formations</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'appui aux différents départements et aux organismes extérieurs, dans l'élaboration des modules de formation et des outils pédagogiques</li> <li>- L'appui au DARF dans le choix et la sélection de ressources documentaires, numériques et audiovisuelles</li> <li>- Le soutien et l'aide aux différents services pour mieux adapter leurs interventions en fonction des moyens mis à sa disposition</li> <li>- Toute autre responsabilité à lui confiée par la hiérarchie ou conforme au contenu de sa fiche de poste</li> </ul>
<b>Service Recherche-Développement</b>	Enseignant ou Conseiller en formation titulaire d'un diplôme de niveau Bac + 3-4 avec une expérience d'au moins cinq (5) ans dans un organisme/service de formation avec des responsabilités en innovation pédagogique. Fonctionnaire de catégorie A2/A3	



Intitulé du Poste	Niveau d'accès au Poste	Responsabilités et Principales activités
		<p>Placé sous l'autorité du Chef de département QRD, le Chef du service R&amp;D exerce ses prérogatives de manière transversale au sein du Centre. A ce titre, il est chargé d'assurer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La sensibilisation, le développement, l'accompagnement des innovations pédagogiques et technologiques liées aux formations offertes par le Centre</li> <li>- Une veille sur les innovations en matière de formation d'adultes et assurer un transfert de compétences auprès des autres collègues</li> <li>- La participation à la formation et à l'encadrement des stagiaires accueillis par le Centre</li> <li>- La participation aux évaluations post-formations</li> <li>- L'aide à l'alimentation régulière du Site Web</li> <li>- L'aide à la rédaction de la « Charte Qualité » des formations offertes par le Centre</li> <li>- La participation et la représentation à des réunions avec des partenaires</li> <li>- Toute autre responsabilité à lui confiée par la hiérarchie ou conforme au contenu de sa fiche de poste</li> </ul>
<p><b>Technicien audio-visuel</b></p>	<p>Technicien titulaire d'un BTS OU DUT Audiovisuel ayant des connaissances approfondies sur certains équipements : audiovisuel, salle de Visio conférence, amphithéâtre, vidéo projection, informatique, son. Fonctionnaire de catégorie B1.</p>	<p>Placé sous l'autorité de son chef de service, il a en charge les équipements de projection et de sonorisation. A ce titre, il doit assurer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le câblage, le raccordement et la mise en service des installations et appareils</li> <li>- Le réglage des appareils et leur stockage suivant les prescriptions techniques des constructeurs</li> </ul>

Intitulé du Poste	Niveau d'accès au Poste	Responsabilités et Principales activités
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- La manutention du matériel dans des conditions sécuritaires</li> <li>- L'inventaire régulier du matériel pour s'assurer qu'aucun matériel n'a été perdu</li> <li>- Toute autre responsabilité à lui confiée par la hiérarchie ou conforme au contenu de sa fiche de poste</li> </ul>
<p><b>Agent d'entretien et de maintenance (Technicien polyvalent)</b></p>	<p>Technicien polyvalent titulaire d'un BEP ou CAP ou équivalent ayant cinq (5) ans d'expérience dans un poste similaire. Fonctionnaire B3 ou C.</p>	<p>Placé sous l'autorité de son chef de service, il a en charge la prévention, le contrôle, l'intervention, le suivi et la sauvegarde des installations et équipements. A ce titre, il doit assurer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La préparation et la planification les opérations de maintenance préventives</li> <li>- Les travaux d'entretien courant des installations et équipements</li> <li>- Le maintien de bonnes relations avec les usagers et utilisateurs des équipements</li> <li>- Un contrôle sur l'approvisionnement en matériels et produits</li> <li>- La consignation de ses interventions dans un registre ouvert à cet effet</li> <li>- Toute autre responsabilité à lui confiée par la hiérarchie ou conforme au contenu de sa fiche de poste</li> </ul>

Intitulé du Poste	Niveau d'accès au Poste	Responsabilités et Principales activités
<b>Chauffeur</b>	Chauffeur titulaire d'un permis de conduire valide – savoir lire, parler et écrire le français - Avoir au moins 3 ans d'expérience comme chauffeur avec des bons antécédents de conduite.	<p>Mis à disposition du Centre, il assure les principaux déplacements de personnes et prend en charge toutes les liaisons nécessaires au fonctionnement du Centre (transports de colis, de courriers, de matériels, etc.). Il effectue l'entretien quotidien, le nettoyage du véhicule et la tenue des documents de bord</p> <p>Il doit également assurer le transport de groupes (stagiaires, formateurs, etc.) vers un lieu de formation ou tout autre site lié à l'activité du Centre</p> <p>Il doit assurer toute autre responsabilité à lui confiée par la hiérarchie ou conforme au contenu de sa fiche de poste</p>
<b>Agent de liaison</b>	Agent sachant lire, écrire et parler le français. Titulaire d'un permis de conduire d'un engin. Avoir une bonne connaissance de la géographie de la ville. Fonctionnaire catégorie D3.	<p>Agent d'exécution, il apporte un appui aux différents services, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La levée, la distribution et l'acheminement de courrier</li> <li>- La liaison entre les services et d'autres entités externes</li> <li>- L'exécution de toutes autres tâches à lui confiée par la hiérarchie ou conforme au contenu de sa fiche de poste</li> </ul>

