



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG EXECUTIVE EDUCATION
(CEE)**

**MBA-Ingénierie et Gestion de la
Formation (MBA-IGF)**

Promotion : 2016-2017

Mémoire de fin d'études

THEME

**Méthodologie d'élaboration de référentiels d'activités,
de compétences et de formation pour les agents des
collectivités territoriales du Sénégal : cas du Conseil
départemental de Louga**

Ousmane KANE

Dr Cheikh NDIAYE

Professeur associé au CESAG

Octobre 2018

DEDICACES

Ce modeste travail est dédié :

- à feu mon père, Birame KANE ;
- à feu ma mère, Arame SARR ;
- à mes épouses Ramata DIATTA et Aicha NDIAYE ;
- à mes frères et sœurs ;
- à mes amis Serigne Cissé, Madiagne Diagne et Alioune Badara Cissokho ;
- au personnel de l'Inspection d'Académie de Louga ;
- à mes camarades de promotion au CESAG.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Je remercie solennellement :

- mon professeur encadreur Docteur Cheikh NDIAYE, Professeur Associé au CESAG pour sa disponibilité, ses conseils et son engagement à la réussite de ce mémoire professionnel. Qu'il trouve ici l'expression de ma profonde gratitude et de mon admiration ;
- mon oncle Malick KANE pour tout son soutien ;
- mes épouses Ramata DIATTA et Aicha NDIAYE pour leur amour et leurs encouragements ;
- mes frères et sœurs pour leur soutien moral ;
- le Bureau Organisation et Méthode (BOM) pour son accord à financer mes études au CESAG ;
- le Secrétaire Général du Conseil départemental de Louga, Monsieur Mamadou Yériba BA
- le personnel du Conseil départemental de Louga ;
- le pool des formateurs du CESAG Exécutive Education ;
- tous mes camarades de la 17^{ème} Promotion du MBA-IGF 2016 - 2017 ;
- tous ceux qui ont participé, de près ou de loin, au développement de mes compétences. Qu'ils trouvent ici l'expression de mes remerciements les plus sincères.

LISTE DES ABREVIATIONS

- ACEP** : Alliance du Crédit et de l'Épargne pour la Production
- ADS** : Association des Départements du Sénégal
- AFNOR** : Association Française de Normalisation
- AFPA** : Association française pour la professionnalisation des adultes
- AMS** : Association des Maires du Sénégal
- ANSD** : Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie
- APC** : Approche Par les Compétences
- ARD** Agence régionale de Développement
- ARMP** : Agence de Régulation des Marchés publics
- BAC** : Baccalauréat
- BCI** : Budget Consolidé d'Investissement
- BFEM** : Brevet de Fin d'Etudes Moyennes
- BTS** : Brevet de Technicien Supérieur
- CCL** : Code des Collectivités Locales
- CDEPS** : Centre Départemental d'Education Physique et Sportive
- CEFAM** : Centre de Formation et d'Appui aux Métiers de Louga
- CESAG** : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
- CGCL** : Code Général des Collectivités locales
- CHRASML** : Centre Hospitalier Régional Amadou Sakhir Mbaye de Louga
- CISV** : Comunita Impegno Servizio Volontariato (ONG Italienne)
- CL** : Collectivité Locale
- CR** : Communauté rurale
- CTP** : Case des Tout-petits
- DAF** : Division Administrative et Financière
- DAO** : Dossier d'Appel D'Offre
- DEL** : Développement Economique Local
- DESC** : Diplôme d'Etudes Supérieures en Communication
- EE** : Ecoles Elémentaires
- EM** : Ecoles Maternelle
- ESPS** : Enquête de Suivi de Pauvreté du Sénégal
- FDD** : Fonds de Dotation de la Décentralisation

Méthodologie d'élaboration de référentiels d'activités, de compétences et de formation pour les agents des collectivités territoriales du Sénégal : cas du Conseil départemental de Louga.

FECL : Fonds d'Équipement des Collectivités Locales

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

GRH : Gestion des Ressources Humaines

GIC : Groupements d'intérêt Communautaires

ISSIC : Institut Supérieur des Sciences de l'Information et de la communication

MATCL : Ministère de l'Aménagement du Territoire et des Collectivités Locales

MBA-IGF : Master of Business and Administration en Ingénierie et Gestion de la Formation

MDL : Maison du Développement Local

MGLDAT : Ministère de la Gouvernance Locale, du Développement et de l'Aménagement du Territoire

ONG : Organisation Non Gouvernementale

PCR : Président du Conseil Rural

PNDL : Programme National de Développement Local

PPP : Partenariat Public Privé

PTF : Partenaires Techniques et Financiers

RGPHAE : Recensement Général de la Population, de l'Habitat, de l'Agriculture et de l'Élevage

RH : Ressources Humaines

SEN 029 : Programme Développement territorial, Décentralisation et bonne Gouvernance locale

SG : Secrétaire Général

SIRH : Système d'Information des Ressources Humaines

TDR : Termes de Référence

UAEL : Union des Associations des Elus Locaux

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

LISTE DES TABLEAUX

Tableaux	Intitulé	Pages
Tableau 1	Compétences transférées aux collectivités territoriales	10
Tableau 2	Etapes du processus de recueil de données.	27
Tableau 3	Différentes étapes du processus de recueil de données du projet de recherche.	31
Tableau 4	Etapes d'élaboration du référentiel de compétences	32
Tableau 5	Découpage administratif de la région de Louga	36
Tableau 6	Titre des commissions du Conseil départemental, Nombre membre	42
Tableau 7	Budget du Conseil départemental	44
Tableau 8	Agents en fonction à l'hôtel départemental	52
Tableau 9	Besoins en formation identifiés	83
Tableau 10	Compétences à développer par poste de travail et personnel concerné	85
Tableau 11	Planification de l'action de formation	88
Tableau 12	Recommandations	104
Tableau 13	Récapitulatif de résultats obtenus après étude	115

LISTE DES FIGURES

Graphiques	Intitulé	Pages
Graphique 1	Carte des départements de la région de Louga	35
Graphique 2	Département de Louga : densité de la population	37
Graphique 3	Organigramme du Conseil départemental de Louga	39
Graphique 4	Organigramme du bureau du Conseil départemental	39
Graphique 5	Profil des élus selon le sexe	41
Graphique 6	Profil des élus selon le niveau d'étude et sexe.	41
Graphique 7	Budget du Conseil départemental	45
Graphique 8	Appréciation des compétences.	116

LISTE DES ANNEXES

Annexes	Intitulé	Pages
Annexe 1	Outils de collecte de données	122
Annexe 2	Synthèse des données collectées	125
Annexe 3	Les ressources humaines du Conseil départemental de Louga	153
Annexe 4	Relevé récapitulatif des matières du Conseil départemental	154

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SOMMAIRE

RESUME	1
INTRODUCTION GENERALE	3
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE	20
Chapitre I :Le développement des ressources humaines, un enjeu de taille pour les collectivités territoriales	23
Chapitre II :Le cadre méthodologique et d'étude.....	27
DEUXIEME PARTIE : CADRE DES RÉSULTATS ET D'ANALYSE	49
Chapitre 1 :Elaboration du référentiel d'activités et de compétences.....	51
Chapitre 2 :Elaboration du référentiel de formation.....	83
CONCLUSION GENERALE	113
ANNEXES	121
GLOSSAIRE	155
REFERENCES	163
TABLE DES MATIERES	166

RESUME

Dans le cadre de sa politique de décentralisation dès l'acte I en 1972, et notamment l'acte II en 1996, l'Etat du Sénégal s'est engagé à prendre en charge la formation des agents d'exécution des collectivités territoriales. Avec la dernière réforme portant code général des collectivités territoriales, plus connue sous le nom « Acte 3 de la décentralisation », le gouvernement du Sénégal a pris l'option irréversible de consolidation de la démocratie locale, par la promotion de la décentralisation comme un axe prioritaire de la réforme de l'Etat.

Toutefois, le développement territorial tant souhaité ne pourra être effectif sans ressources financières et humaines adaptées. Le Conseil départemental de Louga offre un cadre au projet de recherche pour proposer des stratégies, afin de développer et de renforcer les compétences des ressources humaines des collectivités territoriales. La démarche méthodologique s'appuie sur des sources diverses : la revue littéraire et documentaire, la recherche documentaire, l'internet, l'administration d'un guide d'entretien, l'utilisation de la méthode ETED, l'observation participante et le questionnaire.

Compte tenu de tout ce qui précède, la question que nous pouvons légitimement nous poser est : les agents techniques et administratifs des Collectivités territoriales disposent-ils des compétences requises pour accompagner convenablement les acteurs locaux dans le cadre de la mise en œuvre de la décentralisation et du développement local ? Pour tenter de donner une réponse à cette question, notre projet d'étude étudie ces compétences, identifie les besoins en formation afin d'aboutir à la mise en place d'un plan de formation basé sur une démarche d'ingénierie.

L'objectif du travail est de proposer au Conseil départemental de Louga, des référentiels d'activités, de compétences et de formation, pour contribuer à un meilleur management des collectivités territoriales. Il s'agit notamment de :

1. Elaborer des référentiels d'activités.
2. Elaborer des référentiels de compétences.
3. Proposer une réponse formation pour combler les éventuels écarts qui seraient décelés.

Méthodologie d'élaboration de référentiels d'activités, de compétences et de formation pour les agents des collectivités territoriales du Sénégal : cas du Conseil départemental de Louga.

Les résultats attendus de ces formations sont :

- à court terme (extrants) :
 - les besoins en formation des agents des collectivités sont identifiés,
 - les agents des collectivités territoriales sont formés ;
- à moyen terme (effets) :
 - amélioration de la mise en œuvre des services publics locaux de proximité,
 - amélioration de la performance des agents dans la gestion administrative et technique du service public local ;
- à long terme (impact) :
 - le service public local est de qualité.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

La décentralisation entamée au Sénégal est le résultat d'un long processus. Les communes urbaines font partie du paysage depuis 1872, date de la création des communes de Saint Louis et de Gorée. En 1960, le statut de la commune de plein exercice qui les régissait est étendu à Rufisque et Dakar puis aux vingt-neuf communes mixtes qui existaient. Le Sénégal a opté pour une politique de décentralisation progressive marquée par plusieurs étapes. De l'indépendance à nos jours, les différentes évolutions peuvent être regroupées en trois grandes phases.

La première grande phase de la décentralisation démarre avec l'adoption de la loi n°72-25 du 25 avril 1972 portant création des communautés rurales. Un nouvel ordre de collectivité territoriale venait de naître et la décentralisation pénétrait le monde rural. La carte administrative prend forme (départements et arrondissements), et les communautés rurales sont érigées en collectivités territoriales par la loi 75-25 du 19 avril, étape dite de la « ruralisation ». Leur gestion est placée sous l'autorité du sous-préfet d'arrondissement, l'approbation des actes relevant du préfet (département) ou du gouverneur (région).

Ce n'est qu'en 1990, avec la loi 90 -35 du 8 octobre, que le président du conseil rural récupère la gestion des communautés rurales. Dans le même temps, un maire élu au suffrage universel vient en remplacement de l'administrateur nommé dans les grandes communes. Cette première phase qu'on peut qualifier de « décentralisation encadrée » se situe entre 1972 et 1990. Durant cette période, la gestion des Communautés Rurales était confiée aux sous-préfets, ordonnateurs budgétaire et Officier d'Etat-civil.

La seconde phase commence avec l'entrée en vigueur des lois de 1996 dites de la décentralisation, dont la plus significative est la loi n°96-06 du 22 mars 1996 portant Code des Collectivités locales. Il consacre la naissance d'un troisième ordre de collectivités territoriales, la région, structure intermédiaire qui sert de cadre de programmation du développement économique, social, culturel et de coordination des actions de l'Etat et des collectivités territoriales de base. Cette même loi institue les communes d'arrondissement au sein des communes dénommées villes.

La réforme de 1996 marque un tournant décisif dans le processus de décentralisation au Sénégal, puisqu'elle modifie fondamentalement les relations entre l'État et les collectivités territoriales. Elle renforce l'autonomie de gestion en consacrant l'allègement du contrôle et le transfert de compétences dans neuf domaines :

1. Gestion et utilisation du domaine privé de l'Etat, du domaine public et du domaine national.
2. Environnement et Gestion des Ressources naturelles.
3. Santé, Population et Action sociale.
4. Jeunesse Sport et Loisirs.
5. Culture.
6. Education.
7. Planification.
8. Aménagement du Territoire.
9. Urbanisme et Habitat.

A la faveur de l'alternance politique intervenue en mars 2012, Monsieur le Président de la République a engagé le Gouvernement à passer à l'Acte III de la décentralisation. Il marquera la troisième grande phase du processus de décentralisation qui met en exergue, la régionalisation ou l'érection des régions administratives en Collectivités locales.

Le Gouvernement opte pour « la refondation majeure de l'action territoriale de l'Etat, à travers le projet de réforme dénommé « Acte III de la décentralisation ». Il s'adosse à « *l'option de territorialisation qui, en revisitant la démarche de conception et de mise en œuvre des politiques publiques, va permettre de bâtir le développement du Sénégal à partir des opportunités, atouts et potentialités de chaque terroir* »¹. Dès lors, il s'agira de « *préparer un cadre adéquat pour la territorialisation des politiques publiques et des offres de services publics* »^{1'}.

Cette réforme a constitué un tournant décisif dans le processus sénégalais de décentralisation. Elle modifie fondamentalement les relations entre l'Etat et les collectivités

¹MGLDAT : Comité national de pilotage de la réforme de la décentralisation du Sénégal Acte III de la Décentralisation, *Propositions pour la formulation d'une cohérence territoriale rénovée*, juillet 2013, page 5

^{1'}MGLDAT : Exposé des motifs de la loi n° 2013-10 du 28 décembre 2013 portant Code général des Collectivités locales, page 2

Méthodologie d'élaboration de référentiels d'activités, de compétences et de formation pour les agents des collectivités territoriales du Sénégal : cas du Conseil départemental de Louga. locales, en renforçant l'autonomie de gestion par la libre administration, et l'allègement du contrôle, ainsi que le transfert de compétences. Elle a également été marquée par l'institution de nouveaux dispositifs destinés au renforcement des moyens financiers, humains et matériels des collectivités territoriales, afin qu'elles puissent assurer une bonne gestion de leurs compétences. Cependant, malgré les progrès et les acquis enregistrés, beaucoup de faiblesses et de contraintes pèsent encore sur la mise en œuvre de la politique de décentralisation. Elle se heurte, en effet, à un nombre important de limites.

Les limites de l'action de l'Etat aux niveaux central et déconcentré, caractérisées par la faiblesse de la gouvernance locale, accentuée par une multitude d'acteurs avec des logiques et des préoccupations parfois différentes. L'approche participative semble être plus nécessaire dans le cadre de la réforme de la décentralisation. Sous ce rapport, l'approche quasi top down est le lit de plusieurs blocages. C'est pourquoi il est important de partir de la base au sommet en vue d'un bon diagnostic et de propositions de mesures opérationnelles. Cette démarche permet également de réussir le défi de l'appropriation des réformes qui est, en définitive, l'enjeu fondamental pour les collectivités publiques.

Les défis en matière de cohérence territoriale seront certainement engagés dans le cadre de la proposition d'un nouveau découpage administratif qui reposera sur une large concertation avec l'ensemble des acteurs territoriaux en mettant en avant les critères de viabilité économique, financière, sociale, culturelle et environnementale. En effet, tout au long du processus de décentralisation, les dysfonctionnements suivants sont notés dans la plupart des collectivités :

- potentialités de développement peu ou pas valorisées ;
- manque de viabilité des collectivités territoriales (des découpages partisans aux conséquences parfois tragiques) ;
- faiblesse des ressources financières (absence d'assiette fiscale pour certaines collectivités eu égard à la masse salariale qu'elles supportent, d'où l'inexistence de budget d'investissement), et humaines, des stratégies de coordination des investissements, de la politique d'aménagement du territoire limitée par une architecture territoriale rigide ;
- absence de cadre de concertation entre collectivités territoriales d'une même région, sont autant de facteurs qui contribuent fortement à la situation insatisfaisante.

La décentralisation ne peut pas donner des résultats si les collectivités ne sont pas dotées de ressources humaines de qualité pour prendre en charge les différents services, les services publics locaux de proximité insuffisants ou inexistant, l'organisation du personnel sous forme d'organigramme type occultée. Les expériences de développement économique local comme les Maisons de Développement Local (MDL) et les initiatives en matière d'intercommunalité notamment les Groupements d'intérêt Communautaires (GIC) à l'échelle départementale doivent être capitalisées dans la prise de décision de l'Etat. Les collectivités peuvent également bénéficier de l'appui technique de l'Agence régionale de développement (ARD).

Les limites du cadre organisationnel et fonctionnel de la décentralisation pour la promotion d'un développement territorial sont réelles. En effet, le seul référentiel juridique de la décentralisation au Sénégal est la loi n°2013-10 du 28 décembre 2013 portant Code général des Collectivités locales ; une loi désespérément seule, sans textes réglementaires d'application (décret, arrêtés, circulaires explicatives, instructions. L'indisponibilité actuelle, pour l'essentiel, de ces dispositions juridiques subséquentes devant parachever le corpus juridique de l'Acte III de la décentralisation explique, en grande partie, les difficultés constatées, voire l'impossibilité de la mise en œuvre des procédures budgétaires et financières des collectivités locales.

Il s'y ajoute, l'incohérence et l'inefficience des mécanismes de financement du développement local pris en charge par le FDD et le FECL. La persistance des confusions de rôle entre le département et les collectivités de base que sont les communes, l'impossibilité pour la région d'assurer ses fonctions de coordination des actions de développement de l'Etat et des Collectivités territoriales de base, du fait de l'absence de maîtrise du territoire régional, méritent qu'une réflexion poussée soit entamée pour apporter les solutions idoines, en termes de décentralisation à conforter et de déconcentration à réhabiliter.

Déjà, le Gouvernement a envisagé la refondation de l'action territoriale de l'Etat, à travers le projet de réforme baptisé « l'Acte III de la décentralisation ». L'objectif est d'organiser le Sénégal en territoires viables, compétitifs et porteurs de développement durable. Ainsi le Sénégal compte :

Méthodologie d'élaboration de référentiels d'activités, de compétences et de formation pour les agents des collectivités territoriales du Sénégal : cas du Conseil départemental de Louga.

- « *reconstruire les dynamiques territoriales, et rendre l'Etat davantage orienté vers l'équité sociale et territoriale ;*
- *réaliser une réforme des finances locales et une promotion soutenue de la qualité des ressources humaines, de même que la promotion durable des ressources des terroirs* »²

La loi n°2013-10 du 28 décembre 2013 portant Code général des Collectivités territoriales, a consacré la nouvelle carte de la décentralisation du Sénégal avec comme collectivités locales, le département, la ville et la commune. Cependant, malgré cette volonté affichée de l'Etat, au niveau de la fonction publique locale, des ressources humaines en quantité et en qualité pour prendre en charge le développement local, tardent à se concrétiser. La formation s'avère donc incontournable ; elle justifie la présentation de cette étude. Toutefois, il est important avant tout, de rappeler le contexte dans lequel elle s'inscrit.

I. CONTEXTE

A son accession à l'indépendance, soucieux d'édifier un Etat fort capable d'assurer la cohésion sociale et l'unité nationale, le Sénégal a opté pour une concentration des pouvoirs. Elle s'est accentuée au sortir de la crise de 1962, entre le Président de la République Léopold Sédar SENGHOR et le Président du Conseil d'alors, Chef du Gouvernement, Mamadou DIA.

En effet, la loi 64-02 du 19 janvier 1964 impose aux grandes communes, la présence d'un administrateur ordonnateur, nommé par le pouvoir central qui s'assure ainsi le contrôle du champ politique local. La constitution du 29 août 1960 avait mis en place un régime parlementaire : l'exécutif bicéphale était composé d'un chef de l'Etat irresponsable, et d'un Président de conseil chargé de déterminer la politique de la nation et responsable, ainsi que son gouvernement, devant l'Assemblée nationale.

Cette transposition des institutions de la IV^{ème} république française au Sénégal, devait très vite révéler ses limites à l'occasion de la grave crise survenue en 1962. En effet, pour Mamadou Dia, l'indépendance devrait permettre de libérer le monde rural de cette situation d'assujettissement à l'Administration coloniale et au commerce colonial, exercée par le biais des « Sociétés Indigènes de Prévoyance » (SIP). En lieu et place, il propose la promotion d'un

²Extrait du discours du Président de la République, Monsieur Macky Sall lors du Conseil National de développement des Collectivités locales le 19 mars 2013.

Méthodologie d'élaboration de référentiels d'activités, de compétences et de formation pour les agents des collectivités territoriales du Sénégal : cas du Conseil départemental de Louga.
mouvement coopératif, comme stratégie de libération économique et sociale et de modernisation de l'agriculture.

Dans ce cadre, ayant été nommé Chef du Gouvernement Autonome du Sénégal, suite aux élections de 1957 prévues par la Loi Cadre Defferre, adoptée par le pouvoir colonial Français en 1956, Mamadou Dia entreprit l'étude d'un Programme économique et social du Sénégal. Il élabore le Premier Plan de Développement Economique et Social du pays, afin de matérialiser sa vision de l'évolution du monde rural sénégalais, et de l'édification d'une économie nationale.

Un tel programme mettait déjà Mamadou Dia en conflit, non seulement avec les commerçants de détail et de demi gros dans l'approvisionnement du monde rural en marchandises de première nécessité, mais aussi avec les « traitants » que constituaient les intermédiaires entre les paysans et les industriels et autres exportateurs de la production d'arachides. Il le mettait également en conflit avec les autorités coutumières et religieuses qui avaient fait main basse sur les Sociétés Indigènes de Prévoyance(SIP), avec le soutien du pouvoir colonial.

Ibrahima SENE, Secrétaire du Comité central du Parti de l'Indépendance et du Travail (PIT/SENEGAL) déclare :« *Il s'est, dès lors, révélé nécessaire de sacrifier Mamadou Dia à l'autel des exigences du pouvoir colonial français qui percevait dans ses options, une menace réelle sur ses intérêts au Sénégal et dans la sous-région* »³. Senghor profita du voyage de Dia hors du pays, pour convaincre les Députés de refuser cette politique d'austérité et, en même temps, les encourageait à prendre la décision d'augmenter leurs salaires en tant que Pouvoir Législatif, d'où émanent le Président du Conseil et le Gouvernement.

Les Députés votèrent l'augmentation de leurs salaires, en l'absence du Président du Conseil. Mamadou Dia, dès son retour au pays, exigea de l'Assemblée nationale de revenir sur sa décision pour permettre au Bureau politique de leur Parti d'examiner la question. Les Députés rejetèrent sa requête et décidèrent de voter une motion de Censure contre laquelle

³Ibrahima Sène, *Pourquoi et comment Senghor s'est débarrassé de Mamadou Dia en Décembre 1962 ?* Rédigé par leral.net www.leral.net le Samedi 22 Décembre 2012 à 13:50.

Méthodologie d'élaboration de référentiels d'activités, de compétences et de formation pour les agents des collectivités territoriales du Sénégal : cas du Conseil départemental de Louga.
Dia a tenté de s'opposer en faisant évacuer l'Assemblée nationale par la « Garde Républicaine ».

« Le prétexte légal fut ainsi trouvé par Senghor, pour accuser Mamadou Dia de tentatives de « Coup d'Etat », le faire arrêter et l'emprisonner de 1963 à 1974. Senghor prit le pouvoir en s'appuyant sur l'Assemblée nationale pour mettre en place un nouveau Gouvernement sous son Autorité, et fit adopter, par référendum, une Constitution qui instaure un régime présidentiel fort pour soumettre le pouvoir législatif et le pouvoir judiciaire sous le contrôle exclusif du Président de la République, élu au suffrage universel direct »⁴.

Cette crise mit fin à la première expérience de régime parlementaire, et orienta vers l'instauration d'un régime présidentiel dans lequel, le Chef de l'Etat, élu au suffrage universel direct et bénéficiant ainsi d'une légitimité à la fois populaire et démocratique, reste le seul maître de l'exécutif, en concentrant entre ses mains tous les pouvoirs. Ce qui conforte l'idée tenace qu'« en Afrique le pouvoir ne se partage pas »⁵.

Tout en reconnaissant l'existence de collectivités de base et en leur confiant une part de la gestion de l'espace national, le législateur peine à relâcher significativement le contrôle de l'État central sur les centres de la décision locale. Cependant, à cette concentration du pouvoir exécutif, s'est toujours ajoutée une dose de déconcentration ayant comme support une décentralisation. Elle a vu récemment un de ses aspects importants consacré, en l'occurrence la régionalisation, dont l'avènement est le fruit d'une longue évolution décrite dans les parties qui suivent.

1. Décentralisation surveillée

Elle couvre la période comprise entre 1972 et 1990, avec une gestion des Communautés Rurales confiée aux sous-préfets. En 1972, avec l'érection des capitales régionales en commune à statut spécial, apparaît ce qu'on peut qualifier d'un recul démocratique. En effet, ces communes sont confiées à des fonctionnaires nommés par le pouvoir central, et non aux élus, comme le Président du Conseil municipal qui ne gère que le chapitre 313 (cabinet du maire).

⁴Chambre de Commerce et de l'Industrie de Dakar, « *Le Moniteur Africain du Commerce et de l'Industrie* », 22 Décembre 1962

⁵Adage populaire <http://www.maliweb.net/politique/en-afrique-le-pouvoir-ne-se-partage-pas-27385.html>

Méthodologie d'élaboration de référentiels d'activités, de compétences et de formation pour les agents des collectivités territoriales du Sénégal : cas du Conseil départemental de Louga.

Selon le site Adage populaire, « *Tout le reste du budget était géré par l'administrateur nommé par l'Etat central. La Loi 64-02 du 19 janvier 1964 impose aux grandes communes la présence d'un administrateur ordonnateur nommé par le pouvoir central* »⁶. Au niveau des communautés rurales, le Président n'était pas l'ordonnateur budgétaire. Le sous-préfet était administrateur et officier d'Etat-civil. Il s'agissait en quelque sorte d'une décentralisation encadrée.

2. Responsabilisation des collectivités territoriales

A partir de 1990, le Gouvernement du Sénégal rendu aux élus (Présidents de Communautés rurales) leurs prérogatives, leur légitimité, en leur confiant la gestion des collectivités locales.

3. Régionalisation

Dans le souci d'accroître la proximité de l'Etat et la culture de responsabilité des collectivités locales, le législateur a mis en place en 1996, la grande réforme dénommée « régionalisation ». Il a créé les régions et a procédé au transfert de neuf (09) compétences. Elles sont contenues dans le tableau qui suit.

Tableau n°01 : Domaines de compétences transférées aux collectivités territoriales

N°	Domaines de compétences transférées
1	Domaines (terres)
2	Environnement et Gestion des Ressources naturelles
3	Santé, Population et Action sociale
4	Jeunesse Sport et Loisirs
5	Culture
6	Planification
7	Aménagement du Territoire
8	Education
9	Urbanisme et Habitat

Source : Plan Départemental de Développement de Louga (2016-2021)

Il revient à la collectivité locale d'exercer par le biais de son conseil, toutes les activités relatives à ces neuf compétences que l'Etat lui a transférées. Mais force est de constater que ce transfert n'a pas été fait dans le sens souhaité par les élus locaux. En effet,

⁶Ministère de l'Aménagement du Territoire et des Collectivités Locales (MATCL) *Note de cadrage pour la mise en œuvre du schéma de l'Acte 3 de la décentralisation*, mai 2013, page 4

Méthodologie d'élaboration de référentiels d'activités, de compétences et de formation pour les agents des collectivités territoriales du Sénégal : cas du Conseil départemental de Louga.

ces derniers n'ont pas manqué, à l'occasion, de déplorer le transfert pour l'essentiel des domaines sociaux à problèmes. Plutôt que d'effectuer un transfert de compétences par lot, le Sénégal a opté par niveau. Par exemple dans l'enseignement, l'État garde le supérieur et transfère le Développement Intégré de Petite Enfance (DIPE), l'élémentaire, le moyen secondaire aux collectivités territoriales.

Les collectivités territoriales sont un maillon incontournable dans la mise en œuvre de tous les projets de développement. Elles ont pour mission la conception, la programmation et la mise en œuvre des actions de développement économique, social, éducatif et culturel d'intérêt départemental, communal. Pour la réalisation des projets dans ces différents domaines, les collectivités territoriales ont besoin de ressources humaines qualifiées capables d'impulser le développement économique local (DEL). La décentralisation apparaît à la fois comme une réponse au désengagement de l'Etat afin d'assurer le relais par les collectivités, et comme une réponse à l'échec des projets qui ont été conçus au niveau central sans les bénéficiaires finaux.

Au Sénégal, les relations entre l'Etat et les populations ont toujours été basées sur l'assistanat : le peuple recevait tout de l'Etat qui essayait de subvenir à ses besoins. Cette période de l'Etat providence est aujourd'hui révolue. Avec la régionalisation instaurée en 1996, le Sénégal s'est lancé dans un processus dont les premiers résultats sont positifs, malgré les correctifs et améliorations qu'il importe d'apporter dans certains domaines.

4. Avènement de l'« Acte 3 de la décentralisation »

Après l'Acte I de 1972 qui s'est notamment concrétisé par l'avènement de la communauté rurale, et l'Acte II de 1996 qui a consacré le transfert de neuf domaines de compétence de l'Etat aux collectivités locales, la volonté d'initier un troisième acte dédié à la consolidation des acquis à travers une meilleure rationalisation des échelles de gouvernance locale. Ce processus de territorialisation efficiente des politiques publiques suppose une réelle connaissance des enjeux institutionnels et politiques de la réforme préconisée. Et ceci au regard du bilan des politiques précédentes qui ont leurs limites objectives.

Avec l'entrée en vigueur de l'« Acte 3 de la décentralisation », la nouvelle collectivité territoriale décentralisée qui est le département, est chargée de la programmation du développement. Compte tenu de sa complexité et de son contenu décisif pour l'avenir de notre pays, l'« Acte 3 de la décentralisation » sera mis en œuvre progressivement, en prenant des

Méthodologie d'élaboration de référentiels d'activités, de compétences et de formation pour les agents des collectivités territoriales du Sénégal : cas du Conseil départemental de Louga.
mesures qui doivent être appliquées dans le respect des limites territoriales actuelles des entités administratives concernées.

La mise en œuvre d'une telle réforme justifie l'adoption d'un nouveau Code général des Collectivités territoriales. Il abroge et remplace les lois :

- n° 96-06 portant Code des Collectivités locales ;
- n° 96-07 portant transfert de compétences aux régions, aux communes et aux communautés rurales ;
- n° 96-09 du 22 mars 1996 fixant l'organisation administrative et financière de la commune d'arrondissement et ses rapports avec la ville.

Dans l'objectif d'une autonomie d'action des acteurs locaux, un renforcement des capacités s'avère nécessaire. Pour cela, le Conseil départemental a l'obligation de former son personnel technique et administratif, pour qu'ils puissent assurer convenablement leur fonction. C'est pourquoi, en portant notre choix sur le thème qui fait l'objet de notre travail, nous voulons développer les compétences des agents des collectivités territoriales pour contribuer à la mise en œuvre de l'Acte 3 de la décentralisation dans notre pays. Toutefois, cet enjeu soulève quelques questionnements : ils constituent la base de la problématique.

II. PROBLEMATIQUE

« Les revendications de pouvoir local émergent des communautés urbaines sénégalaises formées autour des comptoirs coloniaux. Elles aboutissent à la création des premières institutions communales au Sénégal sous tutelle coloniale : Gorée (1872), Saint-Louis (1872), Rufisque (1880) et Dakar (1887) obtiennent le statut de communes de plein exercice ».⁷

La « communalisation » (des collectivités territoriales encore fragiles, peu expérimentées et aux ressources propres limitées) constitue la première étape d'un processus dans lequel le Sénégal peine à s'engager pleinement. Il est important de donner une plus

⁷A. Piveteau, *Décentralisation et développement local au Sénégal. Chronique d'un couple hypothétique*, Armand Colin, www.cairn.info/revue-tiers-monde-2005, page 3.

Méthodologie d'élaboration de référentiels d'activités, de compétences et de formation pour les agents des collectivités territoriales du Sénégal : cas du Conseil départemental de Louga.

grande légitimité aux pouvoirs de proximité, incarnés ici par les collectivités territoriales. La décentralisation est un outil pour mieux organiser l'Etat, et pour mieux impacter sur les politiques publiques. Ainsi, l'acte III est lancé à partir d'un diagnostic objectif qui a fait l'état des lieux de la politique d'aménagement du territoire, de la décentralisation et de la gestion des collectivités territoriales. Les conclusions tirées ont conduit à l'adoption de la loi n° 2013-10 du 28 décembre 2013 portant Code général des Collectivités locales.

Ainsi, le Gouvernement a initié la refondation de l'action territoriale de l'Etat, à travers le projet de réforme de la décentralisation. C'est aussi une rupture, car la démarche a été inclusive. En effet, pour donner plus d'ampleur à l'implication directe des populations dans la mise en œuvre des politiques locales, la participation citoyenne a été élevée au rang de principe au côté de celui de la libre administration. Le but visé par cette réforme, baptisée « *l'Acte III de la décentralisation, est d'organiser le Sénégal en territoires viables, compétitifs et porteurs de développement durable* »⁸.

Compte tenu de sa complexité et de son contenu décisif pour l'avenir de notre pays, l'Acte III de la décentralisation sera mis en œuvre progressivement en prenant des mesures qui doivent être appliquées dans le respect des limites territoriales actuelles des entités administratives concernées. Cela justifie l'adoption d'un nouveau Code général des Collectivités locales qui abroge et remplace les lois :

- n° 96-06 du 22 mars 1996 portant Code des Collectivités locales ;
- n° 96-07 du 22 mars 1996 portant transfert de compétences aux régions, aux communes et aux communautés rurales ;
- n° 96-09 du 22 mars 1996 fixant l'organisation administrative et financière de la commune d'arrondissement et ses rapports avec la ville.

Le recrutement de la plupart des personnels des collectivités, basé sur le clientélisme politique, pose problème, en particulier sur la continuité du service public en cas d'alternance de l'équipe municipale. En effet, on assiste fréquemment à des problèmes de gestion

⁸ Ministère de l'Aménagement du territoire et des Collectivités locales, *Loi n° 21/2013 portant Code général des Collectivités Locales, Exposé des motifs*, 2013 page 1.

Méthodologie d'élaboration de référentiels d'activités, de compétences et de formation pour les agents des collectivités territoriales du Sénégal : cas du Conseil départemental de Louga.

budgétaire en raison d'un personnel pléthorique, car on n'a pas tenu compte du couple profil/emploi, lors du recrutement. Cela remet en cause l'action de l'administration des collectivités territoriales qui sacrifie l'efficacité et l'efficience au profit de la clientèle politique. Un grand nombre d'entre eux n'est pas formé ou n'a pas la compétence requise pour occuper certains postes de travail.

Par ailleurs, les travailleurs des collectivités locales sont confrontés régulièrement à des problèmes de salaires. Il faut peut-être proposer des solutions pérennes, comme la fonction publique locale qui est préconisée par l'Etat. En outre, leurs salaires sont souvent dérisoires, car ils n'ont pas suffisamment d'expertise pour être classés dans une catégorie de personnels de cadre ou assimilés, pour jouir d'un bon revenu. Cette situation justifie la pertinence du thème « *Elaboration de référentiels d'activités, de compétences et de formation des agents des collectivités territoriales du Sénégal* ».

En effet, la formation et le renforcement de capacités dans des modules bien ciblés, ont le double avantage de rendre plus performante l'administration des collectivités territoriales, et d'améliorer la situation sociale des agents qui peuvent aspirer à des catégories supérieures en raison de leur nouvelle expertise. Cependant, l'absence d'un capital humain de qualité peut constituer un facteur limitant pour la bonne application d'une gouvernance locale performante.

A la suite de réflexions, débats, et après que la loi du 22 mars 1996 a posé des règles conservatoires, comme la pratique de la mise à disposition et le système du détachement des agents de la Fonction publique nationale, les pouvoirs publics ont décidé, aujourd'hui, de promulguer la loi n° 2011 – 08 du 30 mars 2011. Cette loi qui définit un statut global de la fonction publique territoriale, serait le volet local d'une fonction publique unique et moniste, articulée autour de certaines garanties communes aux fonctionnaires de l'Etat et aux collectivités territoriales. On serait dès lors autour d'une commune adhésion au système de la carrière des travailleurs de quelque niveau où ils se situent.

L'avènement d'une fonction publique locale et la mise en œuvre de l'Acte 3 de la Décentralisation, sont deux sujets de grand intérêt pour les travailleurs des collectivités territoriales. Depuis le 30 mars 2011, le décret relatif au statut de la fonction publique locale a

Méthodologie d'élaboration de référentiels d'activités, de compétences et de formation pour les agents des collectivités territoriales du Sénégal : cas du Conseil départemental de Louga. été voté, et ses quatorze décrets d'application pris ; la loi l'instituant a été promulguée en juillet de la même année. Ce sont deux actes majeurs qui rentrent en droite ligne dans la vie des travailleurs des collectivités territoriales, qui naguère étaient des agents non fonctionnaires, régis par un décret datant de 1974, engagés à titre précaire, révocables à tout moment.

Ces nouveaux fonctionnaires des collectivités territoriales seront alignés aux normes standards de la fonction publique sénégalaise. Avec la promulgation de ladite loi, accompagnée de ses quatorze décrets d'application, la gestion du capital humain des collectivités territoriales demeure encore un grand défi. On note cependant, une absence de stratégies de gestion rationnelle des ressources humaines.

En effet, chaque pouvoir élu qui passe aux commandes dans les collectivités, procède à un recrutement basé sur des critères clientélistes. Cela rend pléthorique le personnel d'encadrement et d'exécution, souvent peu qualifié. De plus, on constate :

- une inefficacité de la mise à disposition des agents de l'Etat au profit des collectivités territoriales ;
- un nombre limité des cadres d'emplois existant dans la fonction publique locale ;
- un redéploiement à la tête du client du personnel des anciennes régions et villes vers les départements et communes.

D'autres disparités liées aux avantages sociaux sont notées chez le personnel des collectivités territoriales. Cette situation peut impacter négativement dans la mise en œuvre de la gouvernance locale. Les élus locaux peuvent éprouver des difficultés pour s'acquitter, dans les meilleures conditions, des mandats qui leur sont confiés par les populations. Dès lors, il est urgent de repenser globalement le régime juridique des ressources humaines en charge de la gestion des collectivités territoriales, pour la satisfaction des besoins des populations. C'est tout le sens des réformes en cours concernant la Fonction publique locale.

L'objectif visé par notre étude est d'apporter notre contribution à la dernière réforme portant Code général des collectivités territoriales, plus connue sous le nom d'« Actes III de la décentralisation ». Il s'agit de renforcer les capacités des agents des collectivités territoriales, pour une efficacité et une efficience dans la gestion administrative et technique du service

Méthodologie d'élaboration de référentiels d'activités, de compétences et de formation pour les agents des collectivités territoriales du Sénégal : cas du Conseil départemental de Louga. public local. En réalité, c'est au cours de leur pratique au sein des collectivités, que les agents recrutés, pour la plupart du temps par affinité politique, connaissent des notions afférentes à leur fonction.

Tout au long du processus de décentralisation, il a été noté une approche non harmonisée des offres de formation en gouvernance locale ; ce qui ne favorise guère l'amélioration du pilotage des collectivités territoriales. La faiblesse de leurs ressources humaines constitue un handicap majeur pour la pleine réalisation de leurs politiques publiques. Aujourd'hui, les exigences de la politique de territorialisation au niveau local, nécessitent des compétences de base pour réussir la décentralisation érigée en politique publique. Pour relever ce défi, la démarche par référentialisation est préconisée pour une bonne formation des agents.

Cette préoccupation donne du sens à notre thème de recherche intitulé : « *Méthodologie d'élaboration de référentiels d'activités, de compétences et de formation pour les agents des collectivités territoriales du Sénégal : cas du Conseil départemental et de la Commune de Louga* ». Ainsi, la formation des acteurs locaux est devenue un impératif, un enjeu majeur qui nécessite la définition de la question de recherche.

III. QUESTION DE RECHERCHE

La question de recherche comprend une question centrale et des questions spécifiques.

➤ Question centrale

Elle est ainsi formulée : les agents des collectivités territoriales de Louga disposent-ils de compétences requises pour assurer un développement local durable ?

➤ Questions spécifiques

1. Quel est le profil de recrutement des agents des collectivités territoriales ?
2. Quelles sont les compétences possédées par les agents en charge de la gestion administrative et technique des collectivités ?
3. Quel est le rapport de niveau entre leurs compétences réelles et celles exigées par l'emploi ?
4. Quelle réponse formation mettre en place pour une adéquation entre les deux niveaux ?

L'ensemble de ces interrogations guident notre travail. Pour y répondre, nous nous sommes fixé des objectifs à atteindre.

IV. OBJECTIFS DE RECHERCHE

L'étude vise à atteindre un objectif général et deux objectifs spécifiques :

- Objectif Général : Contribuer à l'amélioration du mode de gestion des ressources humaines des collectivités territoriales.
- Objectifs spécifiques :
 1. Décrire le mode de gestion des ressources humaines des collectivités territoriales.
 2. Construire des référentiels méthodologiques pour appuyer le développement des ressources humaines.

L'atteinte des objectifs est un indicateur important pour mesurer tout l'intérêt de la recherche qui se situe à divers niveaux.

V. INTERET DE LA RECHERCHE

L'intérêt de la recherche se situe au plan politique, théorique et managérial.

5.1. Pour les Collectivités locales (Plan politique)

Cette étude va permettre aux collectivités territoriales de disposer d'un plan de formation qui répond aux besoins des agents techniques et administratifs. Il permettra à la collectivité de disposer de compétences nécessaires à la réalisation de ses missions et projets, afin d'améliorer le service public local. Le plan de formation constitue également une opportunité pour la collectivité de mieux gérer et assurer une gestion anticipée de ses ressources humaines.

La formation permet d'ajuster les écarts entre les compétences requises pour assurer les missions de service public et les compétences mobilisées par les services et les agents. Elle constitue une opportunité pour le Ministre de la Gouvernance territoriale, du Développement et de l'Aménagement du territoire qui souhaiterait accompagner, par le biais de ses comités régionaux de formation, les collectivités territoriales du pays. Le Ministère peut aussi à partir de ce travail de recherche, financer pour le compte de collectivités territoriales les modules qui y sont identifiés.

5.2. Pour le CESAG

Pour le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), ce travail, en plus d'enrichir la bibliothèque, peut approfondir la recherche appliquée dans l'enseignement supérieur. Ce sera un travail qui sera à portée de main de la communauté scientifique. Cette étude peut également lui permettre de d'évaluer les compétences acquises des étudiants, au cours de la formation en Master of Business and Administration, en Ingénierie et Gestion de la Formation.

5.3. Pour le rédacteur du mémoire

Le travail réalisé est un moyen de :

- mettre en application sa formation théorique acquise durant son cursus au CESAG ;
- renforcer ses compétences dans la conception, la gestion et l'évaluation d'un plan de formation après une formation théorique au CESAG.

Les interrogations qui découlent de la problématique de la gestion des ressources humaines des collectivités territoriales, nous amènent à formuler des hypothèses de recherche.

VI. HYPOTHESES DE RECHERCHE

Le travail de recherche part des deux hypothèses suivantes :

1. L'écart entre les compétences requises par l'emploi et celles possédées par les agents est un facteur d'inefficacité dans l'administration locale.
2. L'absence d'une formation de qualité est à l'origine du faible rendement du service public local.

Questionnement des hypothèses

- Quel est le profil de recrutement des agents des collectivités territoriales ?
- Quelle est la compétence possédée par les agents en charge de la gestion administrative et technique des collectivités ?
- Quel est le rapport de niveau entre leurs compétences réelles et celles exigées par l'emploi ?
- Quel système de formation mettre en place pour une adéquation entre les deux niveaux?

VII. METHODOLOGIE GENERALE

L'intérêt que revêt l'étude, pour être porteur de valeur ajoutée, doit s'appuyer sur une méthodologie rigoureuse constituée de sources diverses :

- revue littéraire et documentaire ;
- recherche internet ;
- questionnaire ;
- guide d'entretien ;
- observation ;
- méthode emploi-type étudié dans sa dynamique (ETED).

La méthode ETED a plusieurs usages possibles, dont, à titre d'exemples :

- gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en entreprise : répertoire de métier, classification des emplois, formation, mobilité interne et externe ;
- professionnalisation des emplois émergents ;
- validation des acquis professionnels.

Pour atteindre nos objectifs et vérifier nos hypothèses, le plan adopté est structuré en deux parties. Après l'introduction générale qui décrit le contexte, la problématique, la question de recherche, les objectifs de recherche, l'intérêt de la recherche, les hypothèses et la méthodologie générales, le plan adopté est ainsi structuré :

1. La première partie est relative au cadre théorique et méthodologique. Elle aborde :
 - la revue de la littérature ;
 - le cadre méthodologique et le cadre de l'étude.
2. La deuxième partie, une étude de terrain, met en exergue :
 - la présentation et les commentaires des résultats ;
 - les recommandations.

PREMIERE PARTIE

CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

INTRODUCTION

L'Assemblée nationale du Sénégal a adopté en sa séance du 19 décembre 2013, la loi portant Code général des Collectivités locales. Celle-ci devait consacrer la communalisation intégrale avec désormais l'existence de deux ordres de collectivité locale : le département et la commune. Cette réforme dénommée « Acte 3 de la décentralisation », s'inscrit incontestablement dans la dynamique d'asseoir une politique de décentralisation poussée.

Pour mieux booster le développement économique, éducatif, social et culturel de nos terroirs, il est essentiel de saisir les enjeux, les défis et les perspectives de la politique de décentralisation. Il est tout aussi utile que les acteurs à la base comprennent que l'articulation des plans de développement local à l'orientation fiscale et budgétaire nationale, au Plan Sénégal Emergent (PSE), n'est pas antinomique au Principe de la Libre Administration des collectivités territoriales. Elle peut s'accommoder parfaitement à l'autonomie et au développement des terroirs.

En effet, dans la décentralisation, le pouvoir de décision est accordé à des personnes juridiques (Conseil municipal et Conseil départemental) ayant leurs organes et leurs biens propres, gérant leurs propres affaires et agissant en leur nom. Les actes pris par les organes des collectivités décentralisées engagent celles-ci et non l'Etat ; ce dernier a cependant un pouvoir de contrôle de légalité.

La décentralisation est considérée comme un choix politique fondamental car elle permet d'instaurer une certaine démocratie par la participation des populations à la gestion de leurs propres affaires ; d'où une signification technique et une signification politique du concept. Sous ce rapport, elle est même conçue comme un moyen de développement économique en s'adossant aux agrégats macro-économiques de l'Etat.

Avec l'entrée en vigueur de la nouvelle législation (Acte 3), la nouvelle collectivité territoriale décentralisée qui est le département, est chargé de la programmation du développement. Dans cette perspective, il prend en compte les préoccupations des populations locales dans sa mission d'élaboration du plan départemental de développement intégré.

L'entité collective départementale est, entre autres, le cadre de diligence de la politique de développement local décentralisé en particulier et du développement local en général. Pour dire que le transfert du pouvoir de décision se traduit en une autonomie d'administration des affaires locales, l'autonomie financière consacrée introduit une gestion transparente des fonds locaux par les élus et enfin l'implication des protagonistes de la société civile réitère l'objectif de démocratisation à la base.

Cette réforme doit être perçue comme le socle à partir duquel le Sénégal s'oriente vers l'émergence. Promouvoir l'édification de cités émergentes en vue d'assurer le développement durable et garantir aux populations de meilleures conditions de vie, demeure la priorité des priorités. Le diagnostic local emploi-formation permet de mieux appréhender les atouts et les potentialités de développement d'un territoire, en matière de ressources humaines, à partir d'une vision partagée.

C'est le fruit d'un travail d'analyse et de concertation, qui prend autant en compte les données statistiques que les informations fournies par les acteurs ; il est participatif. Ainsi, l'acte 3, par une territorialisation des politiques de formation, ambitionne de positionner le capital humain comme déterminant essentiel pour la réussite de la gouvernance locale.

Cette première partie apporte des éclairages. Elle est structurée en deux chapitres :

1. Le développement des ressources humaines, un enjeu de taille pour les collectivités territoriales.
2. Le cadre méthodologique et d'étude.

CHAPITRE I

LE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES, UN ENJEU DE TAILLE POUR LES COLLECTIVITES TERRITORIALES

Dans un environnement mondial en perpétuel mutation, la formation et le renforcement de capacités doivent être une surpriorité. En effet, elle représente la clef de l'emploi, en plus de mettre sur le marché du travail, des ressources humaines qualifiées capables de booster le développement des territoires. Ainsi, les formations de qualité vont radicalement modifier le visage des collectivités territoriales, tant du point de vue de leur gestion et de leur performance, dans leur marche vers le développement.

I. LA FORMATION, CLEF DE VOÛTE DU DEVELOPPEMENT

Beaucoup d'auteurs se sont évertués à montrer le rôle et l'importance de la formation. C'est ainsi que Condorcet déclare :

« Chaque femme ou chaque homme est aujourd'hui tôt ou tard confronté à la nécessité de se former à nouveau, de parfaire son éducation, que ce soit pour acquérir des savoirs nouveaux, des techniques nouvelles, que ce soit simplement pour maintenir en l'état ses connaissances ou les approfondir, sous peine d'être rapidement mis à l'écart de l'évolution sociale, politique, intellectuelle et même professionnelle »⁹.

La qualité des ressources humaines est un impératif pour la réussite de la politique de décentralisation, surtout dans le contexte de mise en œuvre de l'acte 3 de la décentralisation. Pour mener à bien leurs missions, améliorer le mode de gouvernance et répondre aux aspirations profondes des populations à la base, les élus locaux doivent pouvoir compter sur un personnel administratif et technique qualifié. La qualification s'acquiert avec une formation initiale et aussi une formation continue.

⁹Condorcet (Marie Jean Antoine Nicolas de Caritat), *La formation, défi ou exigence pour l'émergence des territoires*, Bulletin trimestriel du Ministère de la Gouvernance Locale, du Développement et de l'Aménagement du Territoire (MGLDAT), n°5, août 2016, p. 3.

Le chantier est vaste, mais pour réussir la mise en place de la fonction publique locale, les exécutifs locaux sont bien décidés à jouer leur partition avec l'aide de l'Etat central, et à relever le défi de la qualité des ressources humaines pour une meilleure gouvernance locale. Dans le cadre de la décentralisation, la formation aide, en général, les acteurs locaux à disposer de compétences (savoirs, savoir-faire et savoir-être) pour décider et agir avec responsabilité. Le Code général des collectivités locales (CGCL) stipule : « *les élus des collectivités locales ont droit à une formation adaptée à leur fonction* »¹⁰.

Si le succès de la gouvernance locale passe par la prise en compte de la formation, il n'en demeure pas moins que l'acquisition de ressources humaines de qualité pour impulser les politiques de développement des territoires doit constituer, dès lors, une priorité. Un capital humain en quantité et en qualité suffisante est un facteur déterminant pour la réussite de toute entreprise humaine, surtout dans le contexte de décentralisation.

Ainsi, il s'avère nécessaire de former et de renforcer les compétences des acteurs locaux pour plus d'efficacité et d'efficience dans l'accompagnement de la territorialisation des politiques publiques. Dans le cadre de l'Acte 3 de la décentralisation, la formation aide les acteurs locaux à disposer de compétences (savoirs, savoir-faire et savoir-être) pour décider avec responsabilité. Telle qu'elle est positionnée actuellement, elle se focalise sur la dimension professionnelle et le développement de l'employabilité.

Les stratégies de développement territorial doivent faire émerger des territoires de projet tenant compte des interdépendances et des facteurs de cohésion économique. C'est dans ce cadre qu'il faut inscrire l'Acte 3 de la décentralisation qui vise à renforcer le pouvoir des collectivités en consacrant la territorialisation comme levier de performance des politiques publiques locales. Toutefois, le développement des territoires ne pourra être effectif sans ressources financières et humaines adaptées au regard des nouveaux objectifs assignés aux collectivités.

¹⁰ MGLDAT, *Loi n° 2013-10 du 28 décembre 2013 portant Code général des collectivités locales*, Article 12

II. LES COLLECTIVITES TERRITORIALES FACE A LEUR DEVENIR

Les collectivités territoriales sénégalaises depuis la réforme majeure de 1972 font face à un environnement en perpétuel évolution. Et le service public doit en permanence adapter ses missions et ses services. Ceci passe par un besoin de qualification professionnelle des personnels territoriaux et une nécessité d'adaptation et de développement des compétences des agents. La formation, comme levier de développement des compétences professionnelles des agents territoriaux, participe à la qualité du service public local et partant, de la territorialisation des politiques publiques.

En titrant ainsi son rapport « *Investir dans les compétences pour diversifier et renforcer les économies africaines* », la Banque mondiale incite au développement des compétences pour booster l'économie. Son rapport semestriel publié en octobre 2017, analyse l'état des économies africaines, et consacre un chapitre entier au développement des compétences. Il souligne :

*« Comme les pays africains cherchent de nouveaux moteurs de croissance soutenue et inclusive, ils portent un intérêt croissant au renforcement des compétences. L'augmentation de la population en âge de travailler offre une opportunité importante de réduire la pauvreté et d'augmenter la prospérité partagée. Mais la main-d'œuvre de la région est la moins qualifiée au monde, ce qui réduit les perspectives économiques. Le renforcement des compétences —cognitives, socio-affectives et techniques —des travailleurs actuels et des générations futures sera essentiel pour la réalisation du potentiel de développement de la région ».*¹¹

Cette assertion donne raison à Alfred Sauvy qui menait une sorte de croisade contre le malthusianisme et enseignait que « *la croissance de la population n'est pas un obstacle au progrès économique. La nécessité conduisant les hommes à se dépasser et à découvrir des solutions nouvelles* ». ¹²La compétence est une combinaison des éléments suivants : le savoir (connaissances), le savoir-faire (habiletés) et le savoir-être (qualités personnelles). La formation vise l'acquisition ou l'amélioration des compétences requises pour réussir dans l'emploi actuel, et le développement des compétences, vise plutôt l'évolution professionnelle, en permettant ainsi de répondre aux besoins futurs de la communauté.

¹¹ Banque Mondiale, *Rapport semestriel*, octobre 2017, Volume 16, p 8.

¹² Alfred Sauvy *Théorie générale de la population*, Introduction premier numéro de la revue Population, mars 1946

Une main d'œuvre qualifiée s'avère donc nécessaire pour accompagner le développement de nos pays en plein sous-développement. Dans un monde en perpétuelle mutation, la formation professionnelle doit être une priorité, car elle représente la clé de l'emploi cher aux dirigeants de notre pays. La formation est aussi un facteur capital pour l'accélération des progrès en direction de la réalisation du Développement Economique Local(DEL). Tout au long du processus de décentralisation, il est constaté une approche non harmonisée des offres de formation en gouvernance locale ; cela ne participe guère à l'amélioration du pilotage des collectivités territoriales.

C'est pourquoi, la formation des acteurs territoriaux, dans la cadre de la gouvernance locale, est devenue un impératif pour les autorités du Ministre de la Gouvernance territoriale, du Développement et de l'Aménagement du territoire. Elle a pour finalité l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience des actions de développement économique et social. L'identification des besoins en formation des acteurs locaux, grâce à ce présent travail à mettre en œuvre dans les collectivités, va apporter une valeur ajoutée en termes de gestion et de performance des collectivités territoriales sénégalaises.

*« La formation est un des outils de la gestion des ressources humaines. Elle permet, parallèlement et complémentirement au recrutement, à la mobilité, à la gestion des carrières et à l'évaluation, d'acquérir, maintenir, développer des compétences nécessaires à la réalisation des missions de service public. Elle contribue à la qualité du service rendu à l'usager et, en ce sens, la formation est un levier pour le développement des compétences ».*¹³

Le projet de recherche s'inscrit dans cette démarche de développement des compétences. Cela nécessite une méthodologie et un cadre d'étude adéquat.

¹³Centre National de la Fonction Publique Territoriale(CNFPT), *Guide le plan de formation dans la fonction publique territoriale*, mai 2009, page 13.

CHAPITRE II

LE CADRE METHODOLOGIQUE ET D'ETUDE

Le présent chapitre présente :

1. La méthodologie qui met en relief le dispositif de la recherche, les populations cibles et l'échantillonnage, les techniques de recueil de données, la méthode de travail et les difficultés rencontrées.
2. Le cadre de l'étude

I.METHODOLOGIE

1.1.Dispositif de recherche

Pour apporter une réponse au développement des compétences des agents des collectivités territoriales, nous nous sommes intéressées à l'élaboration de référentiels d'activités, de compétences et de formation. Dans cette perspective, nous avons entrepris une démarche basée essentiellement sur les étapes énumérées dans le tableau ci-dessous.

Tableau n°02 : Les étapes du processus de recueil de données

N°	Etapes	Observations
1	Prise de contact par lettre de recommandation du CESAG Exécutive Education, au Président du Conseil départemental de Louga	
2	Négociation et partage du thème de recherche avec tous les acteurs des collectivités	
3	Travail participatif de terrain	
4	Exploitation de documents de référence relatifs aux collectivités territoriales	
5	Conception et administration de questionnaires	
6	Conception de guides d'entretien	
7	Collecte de données à partir des outils conçus à cet effet	
8	Réalisation des référentiels d'activités et de compétences	
9	Validation des résultats obtenus par les supérieurs hiérarchiques (Secrétaire Général du Conseil départemental)	
10	Exploitation des données recueillies.	

1.2. Populations cibles et échantillonnage

1.2.1. Populations cibles de l'étude

L'étude porte sur les cibles suivantes :

- les cibles internes : elles sont composées de l'ensemble des agents administratifs et techniques, et du Secrétaire Général du Conseil départemental de Louga.
- les cibles externes : il s'agit de l'ancien Président du Conseil régional, expert en décentralisation, du Directeur de l'Agence Régionale de Développement (ARD), les membres de la Plateforme des acteurs non étatiques (PFANE) pour recueillir leurs avis sur le fonctionnement des collectivités.

1.2.2. Echantillonnage

Notre pays compte 571 collectivités territoriales ; nous en avons choisi délibérément une, le Conseil départemental de Louga, pour nos besoins de collecte de données. L'enquête est circonscrite aux agents administratifs et techniques du Conseil départemental de Louga. La méthode de sélection des personnes et structure à soumettre au questionnaire est celle de l'échantillonnage non probabiliste.

Nous pensons qu'un échantillon raisonné était la meilleure méthode pour mesurer les performances des collectivités, et le niveau d'appréciation de leurs prestations. « *Un échantillon raisonné est un type d'échantillonnage non probabiliste dans lequel le chercheur utilise son jugement pour choisir les personnes à inclure dans l'échantillon* »¹⁴.

L'option porte sur un échantillon diversifié par rapport aux besoins. Cette diversité est définie en fonction de variables :

- stratégiques, liées au thème pour permettre une structuration des réponses ;
- descriptives classiques de positionnement (métier, position dans la hiérarchie).

¹⁴Babbie, E., *The practice of social research* (7th ed.), Belmont (CA, E-U.), Wadsworth Publishing Company, 1995

Méthodologie d'élaboration de référentiels d'activités, de compétences et de formation pour les agents des collectivités territoriales du Sénégal : cas du Conseil départemental de Louga.

Dans la mesure où il s'agit d'une recherche-action à caractère technique et administratif, nous combinons la méthode d'échantillonnage stratifiée (niveau de conception et niveau opérationnel) à celle raisonnée. La stratification concerne :

- le Conseil départemental et son organigramme ;
- les agents à rencontrer dans chaque catégorie socioprofessionnelle.

1.3. Techniques de recueil de données

Pour atteindre les objectifs fixés, la première étape de notre démarche méthodologique est la recherche documentaire. Afin de collecter les informations et d'élaborer les référentiels, nous avons utilisé comme instruments d'investigation, la méthode ETED, le guide d'entretien, le questionnaire et l'observation participante. Après, nous avons procédé à l'administration des outils de collecte aux personnels du Conseil départemental de Louga.

1.3.1. Recherche documentaire

Il s'agit d'une recherche et d'une analyse documentaire sur des textes législatifs, des ouvrages, des études. Certains sites internet ont contribué à cette recherche ; ils sont répertoriés dans la partie « ressources » du mémoire.

La plupart des ouvrages mettent l'accent sur le renforcement de capacités des élus locaux, détenteurs de la légitimité que leur confère leur mandat. Or d'un mandat à un autre, très peu d'élus reviennent aux affaires, ce qui peut impacter négativement sur les services publics locaux. Ne serait-il pas intéressant dans ce cas, de penser à renouveler au tiers sortant les conseillers pour permettre une continuité des politiques publiques ? Nous rappelons que le calcul du tiers sortant se fait comme suit : nombre d'élus de la collectivité divisé par trois, pour obtenir un tiers à renouveler. Notre étude a voulu sortir des chantiers battus pour mettre le focus sur les agents territoriaux qui, quel que soit le régime en place, seront de fidèles serviteurs de la collectivité. Au préalable, cela suppose la mise en place d'une fonction publique locale.

1.3.2. Méthode emploi-type étudié dans sa dynamique (ETED)

C'est une méthode qui relève d'une prospective qualitative des emplois et des compétences. Elle a pour but de réaliser le travail de terrain des titulaires de poste, et de recueillir les données nécessaires à la réalisation des référentiels. La méthode ETED est également utilisée pendant l'entretien avec les titulaires de poste et leurs supérieurs hiérarchiques. Elle consiste à observer et à interroger les agents pour qu'ils décrivent leurs

Méthodologie d'élaboration de référentiels d'activités, de compétences et de formation pour les agents des collectivités territoriales du Sénégal : cas du Conseil départemental de Louga.
activités en situation professionnelle. La finalité est le recueil et le traitement des données collectées pour réaliser les référentiels.

1.3.3. Guide d'entretien

Pour la collecte des données, deux guides d'entretien ont été conçus à l'attention des agents administratifs et techniques, et de leurs supérieurs hiérarchiques. L'objectif est de recueillir des informations pour construire les référentiels des agents.

1.3.4. Questionnaire

Il est administré aux managers de la collectivité pour collecter des informations sur :

- le profil des agents placés sous leur tutelle ;
- les besoins de formation ;
- les problèmes rencontrés ;
- les forces ;
- les opportunités à saisir ;
- les faiblesses et les menaces à éviter.

1.3.5. Observation participante

Il s'agit pour nous, d'observer de visu, des processus, des activités, des tâches ou des comportements se déroulant dans la collectivité étudiée, pendant une période de temps délimitée. Etant formé pour la conception, la gestion et l'évaluation des systèmes de formation, l'observation participante nous permet de comprendre les réalités professionnelles des agents du Conseil départemental de Louga.

1.4. Méthode de travail

La méthode de travail porte sur l'élaboration des référentiels d'activités professionnelles, de compétences et de réponse formation. Ainsi, nous avons jugé nécessaire de partir des compétences des agents locaux et des missions régaliennes des collectivités territoriales, bâtir notre démarche. Elle s'articule sur trois grandes étapes suivantes :

Etape1 : Elaboration du référentiel d'activités

Méthodologie d'élaboration de référentiels d'activités, de compétences et de formation pour les agents des collectivités territoriales du Sénégal : cas du Conseil départemental de Louga.

Il y a lieu de rappeler, que dans le cadre de la présente étude, les données en présence sont celles du Conseil départemental de Louga. Les agents, issus du défunt Conseil régional, opèrent dans un environnement institutionnel et organisationnel en pleine mutation, depuis la mise en œuvre de l'acte 3 de la décentralisation.

Le travail de recherche s'articule autour des activités décrites ci-dessous :

Tableau n°03 : Différentes étapes du processus de recueil de données du projet de recherche

N°	Étapes	Acteurs	Outils
1	Établissement d'une liste de tâches à partir des descriptions de tâches existantes	- Rédacteur du mémoire - Agents concernés	Référentiel des activités professionnelles
2	Soumission de cette liste à la hiérarchie pour qu'elle ajoute des tâches omises ou supprime des tâches non exécutées par les agents concernés	- Rédacteur du mémoire - Secrétaire Général	Référentiel des activités professionnelles
3	Elaboration à partir de la liste actualisée, d'un référentiel d'activités ;	Rédacteur du mémoire	Référentiel d'activités
4	Soumission du référentiel à la hiérarchie pour validation	- Rédacteur du mémoire - Secrétaire Général	Référentiel d'activités
5	Remise du référentiel aux concernés pour qu'ils précisent les activités, celles qu'ils ne réalisent pas et qui, peut-être, figurent sur le référentiel	- Rédacteur du mémoire - Agents concernés	Référentiel d'activités
6	Validation par la hiérarchie des données recueillies (entretien individuel) sur les cas qui font de divergence de point de vue	- Rédacteur du mémoire - Secrétaire Général - Agents concernés	Référentiel d'activités
7	Traitement de données recueillies	- Rédacteur mémoire - Expert /consultant	Données recueillies
8	Prise en compte dans le référentiel, des activités supplémentaires réellement exercées par les agents	Rédacteur du mémoire	Référentiel d'activités
9	Adoption du référentiel	- Rédacteur du mémoire - Secrétaire Général - Agents concernés	Référentiel d'activités
10	Utilisation du document pour les autres étapes du travail de recherche	- Rédacteur du mémoire - Encadreur - CESAG	Référentiel d'activités

Etape 2 : Elaboration du référentiel des compétences

Son élaboration découle du référentiel d'activités, validé et daté par les acteurs concernés.

Tableau n°04 : Les étapes d'élaboration du référentiel de compétences

N°	Etapes	Acteurs	Outils
1	Présentation du référentiel à la hiérarchie et aux agents pour observations et suggestions	- Rédacteur du mémoire - SG - Agents concernés	Référentiel de compétences
2	Synthèse et élaboration d'un document final	Rédacteur du mémoire	Référentiel de compétences
3	Validation du document par les acteurs concernés	- Rédacteur du mémoire - Secrétaires Généraux - Agents concernés	Référentiel de compétences
4	Utilisation du référentiel pour confectionner la grille des niveaux de maîtrise des compétences pour concevoir le contenu du dispositif de formation	Rédacteur du mémoire	Référentiel et grille de positionnement

Etape 3 : Elaboration du référentiel de formation

Document contractuel propre à un dispositif de formation, qui précise les objectifs pédagogiques d'une formation, ainsi que les modalités d'acquisition et d'évaluation proposée pour les atteindre.

Un référentiel de formation s'appuie en générale sur un référentiel de certification auquel il prépare, mais il contient des spécificités liées au public visé et aux processus psychopédagogique mis en œuvre par l'organisme de formation. Il peut viser des objectifs particulier non inscrit au référentiel de certification, notamment des objectifs propres aux processus d'apprentissage. Il permet entre autres de positionner les individus pour déterminer des parcours individualisés.

1.5. Difficultés rencontrées

Au cours de l'exercice, nous avons noté certaines difficultés.

Le travail de terrain a coïncidé avec la pré-campagne et la campagne électorale des législatives du 30 juillet 2017. La plupart des agents battaient campagne, ce qui ne nous a pas facilité la tâche. Nous avons-nous-mêmes administré les questionnaires dans le souci de participer au déroulement du processus.

La réticence des enquêtés à propos de l'objectif de notre travail de recherche a été un handicap. Nous avons été amenés à parler du CESAG et de la formation reçue ; cela a sans doute atténué le caractère spontané recherché dans les réponses aux questions sur leurs activités et leurs compétences.

Nous avons été obligés, par ailleurs, au cours de notre travail de terrain, d'ajuster certaines questions de façon à être compris et acceptés. Nous avons noté aussi une non-conformité de l'organigramme hérité du conseil régional avec les postes existants.

Les contacts n'ont pas toujours été faciles. Pour certains agents, nous avons utilisé le téléphone et le mail pour réaliser notre collecte de données ; pour d'autres catégories de personnel, le niveau de français était tellement faible que nous avons été obligés de traduire en wolof pour leur compréhension. Nous avons transcrit nous-mêmes les réponses.

En somme, cette première partie relative au cadre théorique et méthodologique, nous a permis de voir quelques caractéristiques des collectivités territoriales. En effet, face au désengagement de l'Etat central, elles jouent un rôle relais, et sont chargées de la programmation du développement et de la bonne gouvernance locale. Pour y arriver, un capital humain de qualité doit être mis à leur disposition. C'est une condition nécessaire pour relever les défis de la territorialisation des politiques publiques.

Dans la foulée de la réforme de l'acte 3 de la décentralisation, orientée vers l'émergence de territoires viables, compétitifs et porteurs de développement, les collectivités territoriales doivent gagner la bataille du développement des compétences, par le biais de la formation des acteurs. En effet, la formation est une exigence pour un capital humain de qualité, gage de l'émergence des territoires.

Les données relatives au département de Louga, pour une meilleure connaissance de ses différents secteurs, des niveaux de compétences des ressources humaines, des besoins, permettent de mieux circonscrire le travail à réaliser. Elles dégagent les pistes à suivre pour mieux élaborer les différents référentiels, au mieux de l'intérêt général, et proposer des recommandations.

II. CADRE DE L'ETUDE

Le cadre de l'étude concerne le personnel technique et administratif du Conseil départemental, et les données générales du département de Louga.

2.1. Personnel technique et administratif

Afin de donner plus de visibilité à notre travail, nous avons ciblé d'une part, le Secrétaire Général, les Vice-présidents impliqués dans le pilotage de l'institution ; et d'autre part, des élus locaux et des membres de la société civile. Pour analyser l'impact des politiques locales menées à Louga, nous avons :

- rencontré des personnes ressources comme l'ancien Président du Conseil régional, les maires de certaines communes (Louga, Nguidilé) du département ;
- interrogé des Partenaires Techniques et Financiers (ARD, PLAN-Louga, CISV PNDL MDL), des techniciens de la décentralisation ;
- mené enfin des recherches, pour pouvoir adopter les meilleures stratégies en vue d'élaborer un diagnostic fiable.

Une fois l'état des lieux réalisé, nous serons en mesure de déceler les écarts et de proposer des formations pour relever sensiblement le niveau des agents des Collectivités territoriales.

2.2. Données générales du département de Louga

Le département de Louga est l'un des quarante-cinq (45) départements du Sénégal, et l'un des trois (03) départements de Louga. La population s'élève à 299 075 habitants ; la densité est de 53hbs/km pour une superficie de 5649 km². Les données générales concernent :

Méthodologie d'élaboration de référentiels d'activités, de compétences et de formation pour les agents des collectivités territoriales du Sénégal : cas du Conseil départemental de Louga.

- l'historique ;
- l'organisation administrative ;
- la situation géographique ;
- les caractéristiques démographiques ;
- les caractéristiques physiques, hydrographiques et climatologiques ;
- la présentation du Conseil départemental de Louga.

Graphique n°01 : Carte des départements de la région de Louga



Source : [https://fr.wikipedia.org/wiki/louga_\(region\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/louga_(region))

2.2.1. Historique

Bâti sur le sable à la croisée des routes caravanières marchandes, Louga a été pendant longtemps au centre des événements qui ont marqué l'histoire et la culture du Sénégal. Le département a vu naître d'illustres personnalités à l'image d'Abdou Diouf, deuxième Président de la République du Sénégal (1982-2000), et ancien Secrétaire général de la Francophonie ; El-Hadji Djily Mbaye ; etc. L'histoire de Louga reste dominée par l'empreinte d'éminentes personnalités religieuses issues des principales confréries musulmanes Tijania, Mouridia, Quadria et Layène. Nous pouvons citer :

- Cheikh Ahmadou Bamba Mbacké, fondateur du mouridisme ;
- Thierno Bassirou Mountaga Tall, Khalife de la Famille omarienne ;
- Amadou Sakhir Mbaye, père d'El Hadji Djily Mbaye, marabout milliardaire ;
- Sokhna Astou Sy Malick, fille d'El Hadji Malick Sy ;
- Ahmadou Sakhir Lo, fondateur en 1932 du Daara de Koki ;
- Cheikh Ibra Fall, disciple de Cheikh Ahmadou Bamba Mbacké.

Le Festival International de Folklore et de Percussion de Louga (FESFOP), le Cercle de la Jeunesse (1951), et le Ngalam (1979), constituent des labels des arts vivants du Sénégal.

2.2.2. Organisation administrative

Par décret N°2002-166 du 21 février 2002 fixant le ressort territorial, Louga a été érigé en département avec quatre (04) arrondissements qui sont : Coki, Keur Momar Sarr, Mbédiène et Sakal. Le décret N°2013-10 du 28 décembre 2013, confère à Louga le statut de département collectivités territoriales avec dix-sept (17) communes.

Tableau n°05 : Découpage administratif de la région de Louga

DEPARTEMENTS	ARRONDISSEMENTS	COMMUNES	NOMBRE DE VILLAGES
LOUGA	SAKAL	Sakal	151
		Ngueune Sarr	79
		Léona	129
	KEUR MOMAR SARR	Gandé	38
		Nguer Malal	78
		Keur Momar Sarr	90
		Syer	33
	COKI	Ndiagne	
		Coki	72
		Guet Ardo	30
		Thiamène Cayor	59
		Pété Ouarack	18
	MBEDIENE	Louga	
		Nguidilé	62
		Niomré	57
		Mbédiène	88
		Kelle Guèye	49

Source : Plan Départemental de Développement de Louga 2016 – 2021

2.2.3. Situation géographique

Localisé au Nord-Ouest de la région de Louga et du Sénégal, entre les latitudes 14°70 et 16°27 Nord et les longitudes 14°27 et 16°50 Ouest, le département de Louga s'étend sur une superficie de 5849 Km². Il est limité :

- au Nord par la région de Saint-Louis ;
- à l'Ouest par le département de Kébémér et l'Océan Atlantique ;

Méthodologie d'élaboration de référentiels d'activités, de compétences et de formation pour les agents des collectivités territoriales du Sénégal : cas du Conseil départemental de Louga.

- à l'Est par le département de Linguère ;
- au Sud par les départements de Linguère et Kébémér.

2.2.4. Caractéristiques démographiques

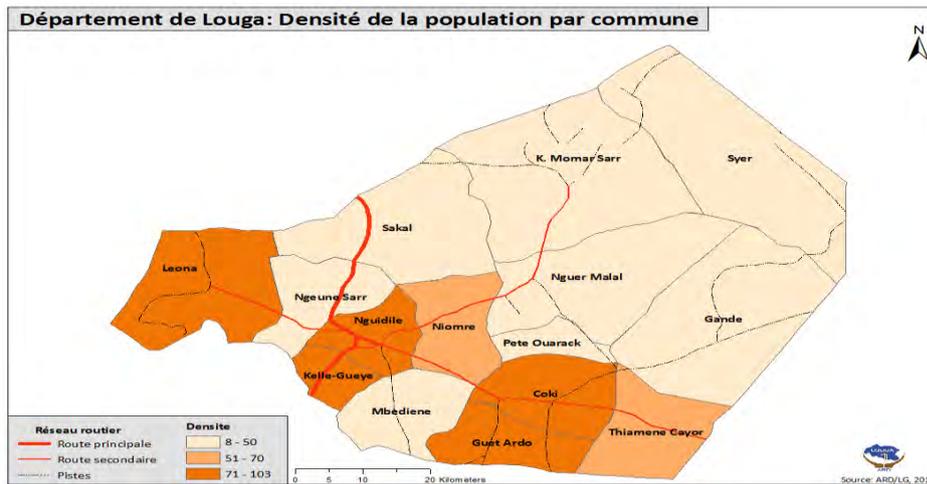
Selon le Recensement Général de la Population de l'Habitat, de l'Agriculture et l'Elevage (RGPHAE) 2013, le département de Louga compte 354 989 habitants, avec une densité de 53 habitants au km².

La population est ainsi structurée :

- 49.4% d'hommes ;
- 50.96% de femmes ;
- 59% de jeunes ;
- 6% de personnes âgées ;
- 15.37% de personnes vivant avec un handicap visuel ;
- ethnies :
 - ✓ 71% de Wolofs,
 - ✓ 25% de peulhs,
 - ✓ 04% de minorités sérères, diolas et maures.

La population du département de Louga est très mobile. Les mouvements de population (exode rural, nomadisme, transhumance des peulhs, migration internationale vers l'Europe), sont assez intenses, surtout au niveau de la tranche des jeunes. Louga est un point de départ à l'émigration ; plus de 3000 ressortissants sont dénombrés à l'étranger. Ils contribuent considérablement à l'économie par les transferts de capitaux qui font de Louga la deuxième ville la moins pauvre (21,7%), après Dakar (17,1%), selon l'Enquête de suivi de pauvreté du Sénégal (ESPS) en 2013.

Graphique 02 : Densité de la population du département de Louga



Source : Plan Départemental de Développement de Louga (2016-2021)

2.2.5. Caractéristiques physiques, hydrographiques et climatologiques

Le département de Louga a une vocation agropastorale. Il comprend trois zones majeures : le littoral atlantique, la zone arachidière et milicole au centre, la zone sylvopastorale et la basse vallée du Ferlo à l'Est.

a) Sols et relief

Les sols sont de type ferrugineux tropical (sol dior en la langue wolof) assez dégradés en surfaces et très perméables ; ou brun rouge (latéritique) ; ou argileux. Le relief est plat caractérisé par une dégradation prononcée de l'environnement.

b) Flore et faune

La savane arborée est dominée par des arbres épineux avec une densité faible à l'hectare (moins de 32 arbres/ha). La faune évolue dans des conditions précaires, en raison de l'assèchement et des feux de brousse. On distingue la présence de lièvres et de francolins dans les Niayes, d'autruches dans la zone sylvo-pastorale, de tourterelles autour des forages et de gibier d'eau et colombidés à Keur Momar Sarr où il existe une zone d'intérêt cynégétique de 56000 hectares.

c) Climat

Il est de type sahélien continental avec une saison des pluies (juillet-octobre) et une saison sèche (Octobre-juin)

d) Température

Méthodologie d'élaboration de référentiels d'activités, de compétences et de formation pour les agents des collectivités territoriales du Sénégal : cas du Conseil départemental de Louga.

Elle est relativement élevée, dépassant 39°C, avec un minima de 15°1 en zone côtière.

e) Vents

Ils sont de forte intensité : on distingue les alizés maritimes généralement humides (Niayes) et l'alizé continental (harmattan) quasi permanent dans la zone sylvo-pastorale.

f) Pluviométrie

Elle reste très faible et déficitaire (150à300mm) avec comme conséquences un déficit chronique du bilan vivrier et fourrager.

g) Eaux de surface

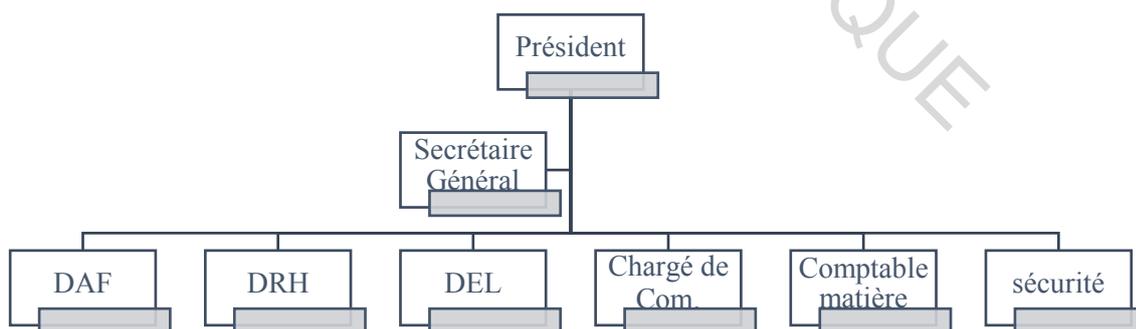
Elles sont constituées par le lac de Guiers et la basse vallée du Ferlo.

h) Eaux souterraines

Il existe plusieurs nappes très profondes (40 – 200 m) et de qualité variable. Le département dispose d'une frange maritime qui s'étend sur 30 km.

2.2.6. Présentation du Conseil départemental de Louga

Graphique n°3 : Organigramme du Conseil départemental de Louga



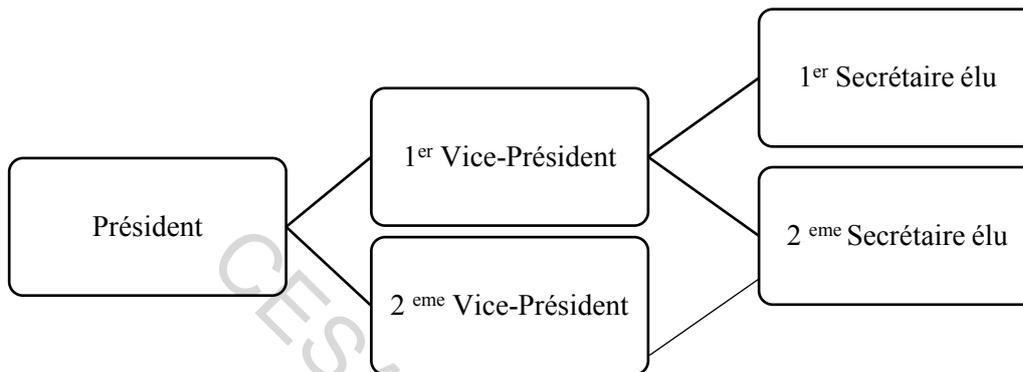
a) Le bureau du Conseil départemental

- Président : (représentant exécutif du Département)

Méthodologie d'élaboration de référentiels d'activités, de compétences et de formation pour les agents des collectivités territoriales du Sénégal : cas du Conseil départemental de Louga.

- 1^{er} Vice-président
- 2^{ème} Vice-président
- 1^{er} Secrétaire élu
- 2^{ème} Secrétaire élu

Graphique n°4 : Organigramme du bureau du Conseil départemental de Louga



Commentaire :

L'organigramme est la représentation schématique de la structure d'une organisation. Elle met en évidence la nature et le niveau du système hiérarchique, la répartition des fonctions et des domaines de compétence et la nature des relations entre les différents maillons de l'organisation.

Le bureau du Conseil départemental de Louga, dans sa composition, ne respecte pas la parité. En effet, malgré les 48% de femmes qui siègent au niveau de l'instance départementale de soixante (60) membres, aucune d'entre-elles ne figurent dans le bureau.

b) Missions du Conseil départemental

Selon le Code Général des collectivités territoriales :

« Le Conseil départemental règle par ses délibérations les affaires du département. Le département a compétence pour promouvoir le développement économique, éducatif, social, sanitaire, culturel et scientifique, pour réaliser les plans départementaux de développement et organiser l'aménagement du territoire dans le respect de l'intégrité, de l'autonomie et des attributions des autres collectivités territoriales.

Il peut engager des actions complémentaires de celles de l'Etat et des autres collectivités locales situées dans la région circonscription administrative, dans les domaines et les conditions fixés par la loi.

Méthodologie d'élaboration de référentiels d'activités, de compétences et de formation pour les agents des collectivités territoriales du Sénégal : cas du Conseil départemental de Louga.

Le département peut passer des conventions avec l'Etat ou avec d'autres collectivités locales ou leurs groupements, pour mener des actions de leurs compétences dans le strict respect de leurs attributions : réalisations d'infrastructures communautaires (postes de santé, magasins de stockage, parcs à vaccination, collèges, etc.) ».¹⁵

c) Le profil des élus du département

Le Conseil départemental, composé 60 élus départementaux, est structuré en un bureau de cinq (05) membres, dont aucune femme, et vingt-deux (22) commissions techniques cadrant avec les domaines de compétences transférées aux départements. Parmi les présidents de commissions techniques, quatre (04) sont des femmes.

Les niveaux d'instruction des élus, sont les suivants :

- 46.66% de niveaux d'études secondaires et universitaires ;
- 16 % de niveau d'études primaires ;
- 36.66% des conseillers alphabétisés (composés en majorité de femmes).

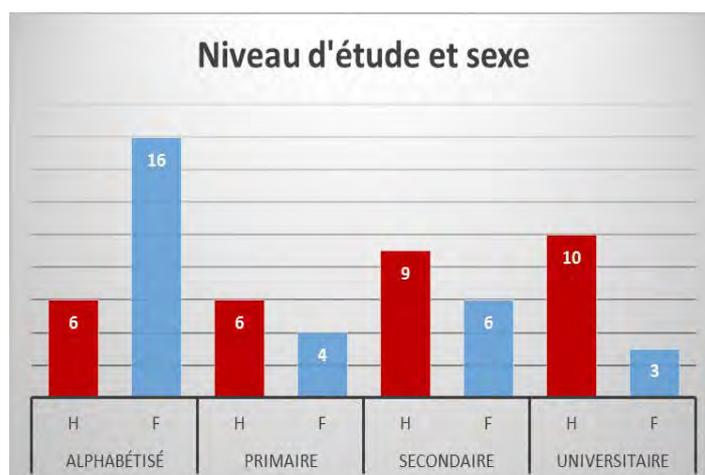
Les 25% des conseillers départementaux sont en chômage. Par ailleurs, il est noté la forte représentativité au Conseil départemental des femmes avec 48%, et des jeunes avec 36.66%.

Graphique 05 : Profil des élus selon le sexe



Source : Plan Départemental de Développement de Louga 2016 - 2021

¹⁵MATCL, Loi n° 2013-10 du 28 décembre 2013, portant Code Général des Collectivités Locales (CGCL), Article 27, page 5



Source : Plan Départemental de Développement de Louga 2016 - 2021

Le Conseil qui est composé d'opérateurs économiques, d'enseignants et de commerçants dans sa grande majorité, compte aussi des cadres de haut niveau (ingénieurs, diplomates, juristes, informaticiens, statisticiens, etc.). Ceci n'exclut pas la nécessité pour le conseil, de s'ouvrir aux autres personnes ressources des différents secteurs. Aussi faut-il signaler que tous les élus exercent leur premier mandat en tant que conseiller départemental, ce qui pose un réel besoin de formation sur le rôle et les missions de l' élu local.

Sur les quarante et un (41) agents qui émargent au budget du Conseil départemental, seuls onze (11) sont en service au niveau de l'Hôtel de département. Parmi ceux-ci, trois (03) ont affirmé qu'ils viennent tous les jours, mais n'ont pas de fonctions bien définies. C'est pourquoi, l'administration de notre guide d'entretien s'est limitée à huit (08) agents.

d) Les effectifs du Conseil départemental

L'effectif du personnel du conseil départemental de Louga, dont la liste est présentée en annexes, n'est pas approprié pour exécuter la mission dévolue aux collectivités territoriales pour les raisons suivantes :

- l'effectif du personnel est pléthorique onze (11) agents sur un effectif de quarante-trois (43) sont opérationnels au niveau de l'hôtel du département) ;
- le personnel qualifié est insuffisant (personnes ressources ayant l'expertise escomptée : trois (03) agent ont le BAC+4) ;

Méthodologie d'élaboration de référentiels d'activités, de compétences et de formation pour les agents des collectivités territoriales du Sénégal : cas du Conseil départemental de Louga.

- le profil du personnel n'est pas adapté aux besoins du Conseil départemental, parce que « le recrutement est le plus souvent basé sur le népotisme ou le clientélisme politique »¹⁶.

e) Les commissions de travail du Conseil

Le Conseil, pour prendre en charge les besoins des populations de manière efficace, est organisé en commissions techniques.

Tableau n°06 : Commissions du Conseil départemental

N°	Titres des commissions	Nombre de membres
1	Affaires administrative juridiques et du règlement intérieur	11
2	Education	24
3	Environnement–aménagement du territoire-domaines-urbanisme et Habitat	25
4	Finances-Plan et développement économique	29
5	Elevage	05
6	Agriculture	05
7	Jeunesse-sports et loisirs	07
8	Dialogue social	06
9	Entreprenariat féminin	09
10	Pêche et pisciculture	04
11	Affaires culturelles et patrimoine historique	08
12	Développement industriel	03
13	Artisanat et secteur informel	04
14	Tourisme	07
15	Affaires religieuses	05
16	Affaires sociales	12
17	Immigration et diaspora	08
18	Santé et population	14
19	Formation professionnelle	08
20	Electrification et Hydraulique	04
21	Alphabétisation et Langues Nationales	08

¹⁶Propos recueillis lors de nos entretiens au Conseil départemental

22	Petite enfance	08
----	----------------	----

Source : Plan Départemental de Développement de Louga (2016-2021)

Commentaires

A l'analyse du tableau, on note 22 commissions de travail pour seulement 09 domaines de compétences transférées. Au regard du profil des élus selon le niveau d'étude, l'on constate qu'en général les collectivités territoriales souffrent d'un manque de maîtrise des compétences transférées. Elles ne disposent pas des ressources humaines qualifiées capables de prendre en charge les missions, du fait de l'absence d'une fonction publique locale.

Les informations recueillies lors de nos entretiens ont révélé qu'un grand nombre d'élus sont analphabètes ou ont un faible niveau d'instruction dans la langue officielle. Cette situation est contraire aux dispositions des articles 31 et 92 du Code Général des Collectivités locales.

L'article 31 relatif au Conseil départemental stipule :

« Le conseil départemental est composé de conseillères et de conseillers départementaux élus pour cinq ans conformément au Code électoral. Il est l'organe délibérant du département. (...) Les membres du bureau, en raison des responsabilités qui leur sont dévolues, doivent savoir lire et écrire dans la langue officielle »¹⁷.

L'article 92, relatif au Conseil municipal, reprend les mêmes dispositions.

A la lecture du graphique n°04, relatif au profil des élus selon le niveau d'étude et le sexe, nous constatons qu'environ 13% ont le niveau universitaire, tandis que 15% seulement ont celui du secondaire, soit un total d'environ 28% d'élus qui maîtrisent la langue officielle. Cette situation est loin des normes (articles 31 et 92 du Code Général des collectivités territoriales). Le président de l'institution, représentant exécutif du Département, n'a pas le niveau secondaire et se débrouille comme il peut dans la langue officielle.

Selon les enquêtés, la lacune dans le fonctionnement des instances de prise de décision du conseil, réside dans le fait que les réunions des commissions de travail ne sont pas régulières.

¹⁷MGLDAT, Loi n° 2013-10 du 28 décembre 2013 portant Code général des collectivités locales, Article 31, page 6

f) Les ressources matérielles et financières du Conseil départemental

1. Le budget

Il est présenté dans le tableau suivant :

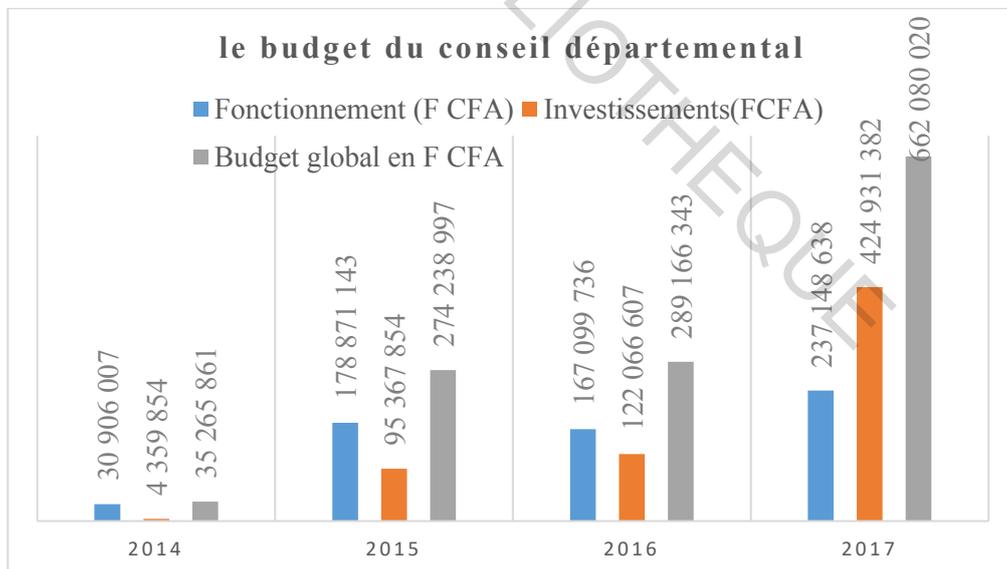
Tableau n° 07 : Le budget du Conseil départemental

Années	Fonctionnement(F CFA)	Investissements(FCFA)	Budget global en F CFA
2014	30 906 007	4 359 854	35 265 861
2015	178 871 143	95 367 854	274 238 997
2016	167 099 736	122 066 607	289 166 343
2017	237 148 638	424 931 382	662 080 020

Source : DAF du Conseil départemental

Le budget est illustré dans le graphique suivant :

Graphique 07 : le budget du conseil départemental de Louga



Le budget est réparti en deux rubriques : le fonctionnement et les investissements consacrés, pour l'essentiel, aux secteurs névralgiques tels que l'éducation, la santé et l'action sociale, la jeunesse, le sport et la culture.

Méthodologie d'élaboration de référentiels d'activités, de compétences et de formation pour les agents des collectivités territoriales du Sénégal : cas du Conseil départemental de Louga.

Les fonds en provenance de l'Etat sont jugés insuffisants (FDD, FECL et autres) ; les investissements sont quasiment alloués aux secteurs de l'éducation, de la santé, de l'agriculture, de la pêche et de l'artisanat. Le rapport de présentation du budget de 2017 souligne : « *Suite au débat en séance d'orientation budgétaire, sur les enjeux et priorités du département pour l'exercice 2017, le Conseil accorde la priorité à l'Education dans la répartition des crédits d'investissement, avec la réalisation d'infrastructures (salles de classes, blocs sanitaires, murs de clôture, etc.) dans le moyen et le secondaire* ». ¹⁸

2. Les ressources matérielles

Elles sont présentées en annexes sous forme de tableau avec les rubriques suivantes :

- le relevé récapitulatif des matières, établi en fin de gestion et lors de tout arrêté des écritures ;
- le N° Compte Nomenclature, dans l'ordre des comptes de la nomenclature ;
- les matières en attente d'affectation, correspondant à des objets stockés en magasins ou mis en dépôts ;
- les matières en service, représentant la sommation des quantités de chaque article à partir des fiches d'inventaire individuel contradictoire des matières ;
- les matières en sortie provisoire :Correspondent à des objets qui sont loués, prêtés, transférés pour la réparation, confection ou transformation et qui d'une manière générale, ne peuvent pas être présentés à la première réquisition.

L'analyse des ressources matérielles montre que le département de Louga a été bien servi lors de la dévolution du patrimoine du défunt Conseil régional de Louga. Le Conseil départemental participe au fonctionnement de l'hôpital régional dont il assure désormais la présidence du conseil d'administration. Il a hérité également du stade régional Alboury Ndiaye et du centre culturel régional.

3. La nomenclature des comptes et classement des matières

Le décret relatif à la comptabilité des matières stipule :

« Des textes d'application préciseront les critères des classements des objets (par nature ou par ensemble constitués en vue d'une utilisation commune), dans les comptes d'une nomenclature.

¹⁸Conseil départemental de Louga, *Rapport de présentation budget du département de Louga, 2017*, page 2

Méthodologie d'élaboration de référentiels d'activités, de compétences et de formation pour les agents des collectivités territoriales du Sénégal : cas du Conseil départemental de Louga.

La nomenclature distingue deux groupes de comptes généraux :

- *Un premier groupe de comptes généraux réservés au classement des objets destinés à un usage de plusieurs années. Ces objets seront identifiés par numéro de prise en charge d'une série continue, avec rappel de la gestion d'acquisition ;*
- *Un deuxième groupe de comptes généraux réservés aux fournitures, ingrédients et denrées consommables par le dernier usage.*

Les comptes généraux sont eux même divisée en autant de comptes et de sous comptes nécessaires ».

« Selon l'usage qui est fait des objets et le lieu où ils sont entreposés, on distingue :

- *Les matières « en services » ;*
- *Les matières « en entente d'affectation » ;*
- *Les matières « en sortie provisoire ».*
- *Les matières « en services » correspondent à des objets confiés à un détenteur ou à un utilisateur pour l'accomplissement de sa mission.*
- *Les matières « en entente d'affectation » correspondent à des objets stockés en magasins ou mis en dépôts.*
- *Les matières « en sortie provisoire » correspondent à des objets qui sont loués, prêtés, transférés pour la réparation, confection ou transformation et qui d'une manière générale, ne peuvent pas être présentés à la première réquisition ».¹⁹*

¹⁹ Ministère l'Economie, des finances et Plan, Décret n° 81-844 du 20 aout 1981, relatif à la comptabilité des matières appartenant à l'état, aux collectivités territoriales et aux établissements publics, modifié par décret n°85-434 du 20 avril, 1985, Articles 5 et 6, J.O. n°4860, p.923

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

L'analyse de la première partie a fait ressortir divers éléments en interaction. Il s'agit notamment de :

- la disponibilité de ressources humaines de qualité, pour conduire les changements nécessaires pour un meilleur développement durable ;
- la nécessité, pour les collectivités territoriales de se prendre en charge face aux enjeux du développement ;
- la nécessité de mieux s'organiser en valorisant les ressources humaines disponibles ;
- l'implication de l'ensemble des acteurs concernés par le développement territorial.

L'intérêt de s'appuyer sur une démarche rigoureuse est mise en exergue. Elle permet de mobiliser le maximum d'informations pour montrer, à travers une enquête, la qualité du service public local au niveau de l'hôtel de département de Louga, afin de mieux cerner les compétences possédées des agents. L'exploitation de toutes les données ont permis d'aboutir aux résultats qui suivent.

DEUXIEME PARTIE

CADRE DES RÉSULTATS ET D'ANALYSE

INTRODUCTION

Les informations recueillies dans la collecte de données, permettent la présentation et les commentaires des résultats, ainsi que les recommandations. L'analyse des emplois et des compétences répond au principe selon lequel, on ne forme pas pour former, mais on forme pour un emploi, une activité précise. Cela nécessite au préalable une bonne connaissance de l'activité à réaliser. Le présent chapitre est ainsi structuré :

- le premier chapitre, relatif à l'élaboration du référentiel d'activités et de compétences, aborde :
 - la détermination du référentiel d'activités professionnelles,
 - la détermination du référentiel de compétence,
 - la détermination des compétences souhaitées ou requises,
 - la détermination des compétences réelles ou possédées ;
- le deuxième chapitre, relatif à l'élaboration du référentiel de formation, met en exergue :
 - l'élaboration du référentiel d'activités professionnelles, de compétences et de formation des agents du Conseil départemental,
 - l'identification des besoins en formation,
 - le planning général des formations,
 - les recommandations et leur mise en œuvre.

Après chaque étape, nous avons procédé à la validation avec le Secrétaire Général et le chef de service. La formation est destinée aux deux catégories socio-professionnelles susmentionnées, en service au niveau du Conseil départemental de Louga.

CHAPITRE 1

ELABORATION DU REFERENTIEL D'ACTIVITES ET DE COMPETENCES

Dans la gestion des ressources humaines, l'effectif du personnel au Conseil départemental de Louga ne semble pas approprié pour exécuter la mission dévolue à la Collectivité territoriales. En ce qui concerne le personnel d'appoint, l'engagement par rapport à la mission, aux objectifs et aux valeurs ne transparaît pas dans les actions quotidiennes : soit le profil n'est pas adapté, soit il manifeste de la réticence après le départ du mentor, le Président du Conseil (en cas d'alternance de pouvoir).

Le présent chapitre est ainsi structuré :

- détermination du référentiel d'activités professionnelles ;
- détermination du référentiel de compétences ;
- élaboration des référentiels des ressources humaines du Conseil départemental

I. DETERMINATION DU REFERENTIEL D'ACTIVITES PROFESSIONNELLES

Le référentiel d'activités professionnelles (ou référentiel professionnel, référentiel de métier, référentiel d'emploi, fiche descriptive d'activités) décrit les activités professionnelles que sera appelé à exercer le titulaire d'un diplôme, d'une certification ou de compétences reconnues. Il s'appuie sur une analyse des activités et anticipe sur les évolutions de celles-ci. Il comporte le plus souvent :

- l'identification de la fonction (Intitulé de la fonction, Les relations hiérarchiques, Les relations fonctionnelles, Localisation du poste, les pré-requis) ;
- les pré-requis ;
- les missions ;
- la description ordonnée des activités (activités clés stratégiques, secondaires) avec le détail des tâches, fonction, interventions et habiletés.

II. DETERMINATION DU REFERENTIEL DE COMPETENCES

Dans cette démarche d'élaboration du référentiel de compétences, nous avons identifié quatre phases :

1. Spécification de la fonction des agents du Conseil départemental ;
2. Détermination des compétences souhaitées ou requises ;
3. Détermination des compétences réelles ou possédées ;
4. Recensement et analyse des besoins en formation (compétences à développer)

2.1. Spécification de la fonction des agents du Conseil départemental

2.1.1. Identification de la fonction des agents du Conseil départemental

Il s'agit dans un premier temps de clarifier qui est l'agent sur lequel porte l'analyse, et surtout de repérer les compétences attendues de cet acteur. Au niveau de l'hôtel du département de Louga, nous avons identifiés les agents suivants :

Tableau n° 08 : Les agents en fonction à l'hôtel départemental de Louga

N°	Structure organisationnelle	Poste de travail
1	Secrétariat Général	Secrétaire Général
2	Division Economie Locale(DEL)	Chef DEL
3	Division Administrative et Financière(DAF)	Chef DAF
4	Division Communication et relations publiques	Chargé de communication
5	Division des Ressources Humaines(DRH)	Chef du personnel
6	Division Administrative et Financière	Comptable matières
7	Secrétariat Général	SEPA
8	Cabinet Président	SEPA
9	Secrétariat Général	Sans poste
10	Secrétariat Général	Sans poste
11	Cabinet Président	Commis

Source : DRH Conseil départemental

2.1.2. Description de la fonction ou du métier des agents

Il s'agit d'analyser les fonctions ou profils de métier des agents. Cette collecte des données se fait par observation des activités du personnel administratif et technique dans la collectivité territoriale. Elle s'est réalisée auprès des agents concernés et de préférence, dans leurs lieux de travail.

2.1.3. Catégorisation des savoirs

Cette étape consiste à classer les fiches d'activités/tâches selon les catégories proposées :

- savoir (connaissances) : les activités qui mobilisent essentiellement les ressources de l'esprit, de la rationalité, de la logique ;
- savoir-faire (pratiques à maîtriser) : la maîtrise des techniques ;
- savoir-être (comportement attendu) : des aptitudes à communiquer, à interagir.

2.1.4. Repérage des compétences

C'est au départ de ce classement que s'opère le repérage des compétences clefs, soit des savoirs, savoir-faire et savoir être mobilisé en situation de travail.

2.2. Détermination des compétences souhaitées ou requises

Sont considérées comme compétences requises, celles dans lesquelles le titulaire du poste à une très bonne maîtrise, peut les expliquer et transmettre les connaissances ou le savoir-faire à d'autres agents. Autrement, ces compétences sont considérées comme non acquises et classées dans les besoins en formation.

L'analyse des compétences requises ou souhaitées par un poste, consiste à croiser trois types d'information : la fiche de poste, le point de vue du titulaire du poste, et celui de la hiérarchie. Lors de notre entretien avec le Secrétaire Général de l'institution départementale, nous avons pu obtenir :

- la lettre de mission du défunt Conseil régional qui sert toujours de document de référence au Conseil départemental ;
- l'organigramme du défunt Conseil régional qui fait référence ;
- le projet de loi n°21/2013 portant Code général des collectivités territoriales qui renferme :

Méthodologie d'élaboration de référentiels d'activités, de compétences et de formation pour les agents des collectivités territoriales du Sénégal : cas du Conseil départemental de Louga.

- le décret de présentation n° 2013-1500 du 03 décembre 2013 de Monsieur le Président de la République,
- l'exposé des motifs,
- le projet de loi.

Nous nous sommes procurés également dans cadre de nos recherches documentaires, la « *Nomenclature des métiers municipaux en Afrique de l'Ouest et centrale* », coéditée par partenariat pour le développement municipal(PDM) et le centre national de la fonction Publique territoriale de France (CNFPT), janvier 2006 et la « *Nomenclature des emplois-types et des compétences communs aux administrations publiques* »(RECAP), version septembre 2005.

Notre démarche consistait à fusionner les compétences attendues de chaque catégorie socio-professionnelle dans les documents susmentionnés : lettre de mission du Conseil pour tenir compte de la spécificité de la collectivité, la « *Nomenclature des métiers municipaux en Afrique de l'Ouest et centrale* », et la « *Nomenclature des emplois-types et des compétences communs aux administrations publiques* » qui peuvent servir de référence.

Le résultat obtenu est soumis au Secrétaire Général pour validation. Nous avons ainsi obtenu les compétences souhaitées au niveau de chaque poste de travail du Conseil départemental, par le croisement des informations recueillies auprès du Secrétaire Général, et les données collectées par l'administration du guide d'entretien.

2.3. Détermination des compétences réelles ou possédées

Le document ainsi validé par le Secrétaire Général, chef de l'administration de l'institution départementale, est soumis à chaque agent titulaire d'un poste avec quatre niveaux de maîtrise des compétences à cocher selon le niveau qu'il se reconnaît pour chaque compétence : X = compétences réelles ou possédées, Y = compétences requises ou souhaitées (confirmé ou expert).

En effet la progression dans le métier se fait au cours de ces étapes :

- N1 : aucune ne maîtrise (niveau de débutant dont le travail doit être validé par le supérieur hiérarchique).
- N2 : maîtrise des situations courantes (niveau professionnel, mais n'est pas totalement autonome).

Méthodologie d'élaboration de référentiels d'activités, de compétences et de formation pour les agents des collectivités territoriales du Sénégal : cas du Conseil départemental de Louga.

- N3 : maîtrise toutes les situations (niveau confirmé, autonome). Il prend les nouveaux venus et leur transfère ses compétences.
- N4 : maîtrise totale de la compétence et transmission (niveau expert, peut former d'autres agents de la structure).

Cette démarche effectuée et validée par la hiérarchie, nous a permis d'aboutir à la détermination des compétences réelles des agents auxquels nous avons soumis le questionnaire du guide. Le croisement de ces réponses et le guide d'entretien administré à chaque agent, nous ont permis de déceler les écarts entre les compétences souhaitées et celles réellement possédées par chaque agent en poste.

Après la fiche de poste et l'administration du guide d'entretien, nous avons élaboré le référentiel des activités professionnelles où nous classons les activités en deux catégories : les activités clés stratégiques et les activités secondaires. Les activités accessoires ou occasionnelles n'ont pas d'impacts réels sur l'activité. Nous avons demandé aux enquêtés : « quels sont les savoirs (connaissances), savoir-faire (pratiques à maîtriser) et savoir-être (comportements attendus) nécessaires pour exercer correctement leurs activités ».

En faisant la synthèse du document des compétences requises et les renseignements donnés par les agents, nous avons décelé les niveaux de maîtrise des compétences, c'est-à-dire le profil réel pour chaque agent :

- N1 : niveau de débutant ;
- N2 : niveau professionnel ;
- N3 : niveau confirmé ;
- N4 : niveau expert.

2.4. Recensement et analyse des besoins en formation (compétences à développer)

Munis des deux documents, nous avons pu noter des écarts entre les compétences souhaitées et les compétences réelles des agents du Conseil départemental de Louga. Le gap qualitatif constaté entre les besoins de compétences requises par l'activité professionnelle et les compétences disponibles, peut être comblé par le moyen d'une formation proposée.

III. ELABORATION DES REFERENTIELS DES RESSOURCES HUMAINES DU CONSEIL DEPARTEMENTAL

3.1. LE SECRETAIRE GENERAL (SG) DU CONSEIL DEPARTEMENTAL

3.1.1. Référentiel d'activités professionnelles

LE SECRETAIRE GENERAL DU CONSEIL DEPARTEMENTAL	
Identification de la fonction	
A. Intitulé de la fonction	Secrétaire Général responsable de l'administration, de la gestion budgétaire et du contrôle de gestion du Conseil départemental.
Les relations hiérarchiques	<ul style="list-style-type: none"> – Sous l'autorité du Président du Conseil départemental, le secrétaire général participe au pilotage et à la coordination du service départemental, de manière à contribuer efficacement à l'atteinte des objectifs. – Il supplée le Président en cas d'absence. – Il est membre de l'équipe de direction du Conseil.
Les relations fonctionnelles	<ul style="list-style-type: none"> – En interne : <ul style="list-style-type: none"> ✓ en bas, avec les chefs de divisions et tout le personnel, en termes de subordination ; ✓ en haut, avec le président de conseil départemental et les conseillers départementaux. – En externe : <ul style="list-style-type: none"> ✓ services de tutelle et autres services régionaux déconcentrés de l'Etat ; ✓ responsables des organisations de la société civile (ONG et autres), des autorités religieuses, traditionnelles, responsables des organisations professionnelles (syndicats et autres) des usagers, citoyens...
Localisation du poste	Chef de l'administration du Conseil départemental
B. Pré-requis	<ul style="list-style-type: none"> – Etre de la hiérarchie A, (Administrateur civil sorti de l'Ecole Nationale d'Administration (ENA), ou avoir une formation supérieure dans les filières administratives et juridiques). – Avoir des notions de management. – Connaître les textes régissant les collectivités territoriales, les finances publiques et le budget. – Maitriser les procédures administratives et la réglementation des marchés publics. – Connaître des textes et lois en vigueur en matière de gestion des ressources humaines.
Missions	
<p>Le Secrétaire Général est :</p> <ul style="list-style-type: none"> – chargé de l'administration, de la gestion budgétaire et du contrôle de gestion du Conseil départemental ; 	

- responsable de la mise en œuvre de la politique départementale ; de la coordination, du management des services départementaux ; d'assistance et de conseil aux élus départementaux.

Activités clés stratégiques

Le SG est appelé à :

- assister le Président dans la mise en œuvre de sa politique départementale ;
- assister le Président dans ses fonctions administratives ;
- coordonner, animer et veiller au bon fonctionnement des services départementaux ;
- coordonner les activités des chefs de divisions ;
- représenter le Président à certaines réunions internes et externes à l'institution départementale ;
- donner un avis sur certaines questions touchant à la gestion administrative de la commune ;
- préparer les actes et décisions du Président du Conseil départemental après vérifications de leur légalité ;
- participer à l'élaboration et à la mise en œuvre du budget, veiller à son application opérationnelle et exercer une fonction de conseil auprès du Président du Conseil départemental ;
- organiser et préparer les sessions du Conseil départemental en lien avec le Président (rédiger les procès-verbaux), en assurer le suivi des délibérations et décision.

Activités secondaires

- représenter le Conseil départemental au gré des besoins ;
- assurer les audiences du Président au gré des besoins ;
- suivre les engagements avec le Chef de la Division Administrative et Financière (DAF) ;
- exécuter les dépenses annuelles du Conseil, en rapport avec le DAF :
 - engagement, liquidation et mandatement (fonctionnement, équipements),
 - rémunérations (traitement des personnels permanents, contractuels, conventions avec les partenaires ou les prestataires) ;
- gérer les procédures de passation de marché, des contrats signés ;
- assister les élus présidents de commissions dans l'exécution de leurs missions.

3.1.2 Référentiel de compétences

Le référentiel est un document qui identifie les compétences nécessaires ainsi que le niveau de maîtrise requise pour chacune des compétences. Il permet de s'auto-évaluer et de situer les besoins de formation. Il existe cinq types de compétences : les compétences techniques, organisationnelles, relationnelles, d'adaptation, de management auxquelles s'agrègent les connaissances.

L'élaboration du référentiel d'activités, à partir du travail participatif de terrain avec les agents du Conseil départemental de Louga et du Secrétaire Général, nous a permis de réaliser le référentiel de compétences. Les questions suivantes, contenues dans le guide d'entretien, étaient posées aux agents :

- « Quelles sont les connaissances nécessaires pour réaliser les activités ? »
- « Que faut-il (savoir/faire) pour exercer vos activités ? »

Les réponses apportées permettaient de déterminer les compétences nécessaires à l'exercice de la fonction ciblée. Pour disposer d'une moisson d'informations, en vue de dresser la liste des compétences, nous avons demandé : « Quels sont vos besoins en formation ? ».

Au niveau des cadres (managers), nous nous sommes intéressé aux compétences techniques, organisationnelles, managériales, d'adaptation et relationnelles ; tandis qu'au niveau des agents d'exécution, nos recherches portent sur le savoir (connaissance), le savoir-faire (la maîtrise) et le savoir-être (comportement attendu). En effet, les managers ont des savoirs, savoir-faire et savoir-être. Ils entrent dans des situations plus complexes, prennent en charge les nouveaux venus, les accompagnent et leur transfèrent les compétences nécessaires.

L'exploitation de la grille d'analyse des compétences avec les quatre niveaux de maîtrise, contribue à cerner les différents besoins de formation :

- N1 : Aucune Maîtrise
- N2 : Maîtrise des situations courantes
- N3 : Maîtrise toutes les situations
- N4 : Maîtrise totale de la compétence et transmission

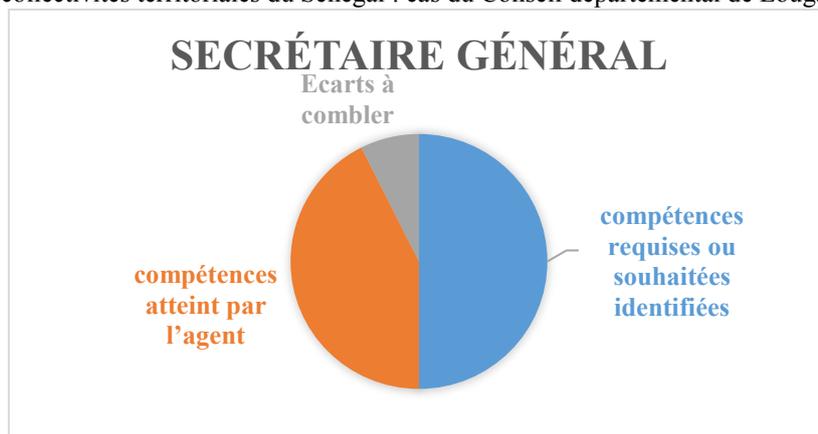
Les informations mobilisées nous donnent le tableau suivant, pour chaque agent :

COMPÉTENCES TECHNIQUES	Niveaux de maîtrise des compétences			
	N1	N2	N3	N4
❖ Connaître les missions, l'organisation et le fonctionnement des collectivités territoriales				X
❖ Maîtriser les textes régissant les collectivités territoriales				X
❖ Avoir des notions de management et de marketing territorial		X ← → Y		
❖ Connaître les textes régissant les finances publiques et le budget		X ← → Y		
❖ Maîtriser les procédures administratives			X	
❖ Maîtriser la réglementation des marchés publics		X ← → Y		
❖ Maîtriser les textes et lois en vigueur en matière de gestion des ressources humaines			X	
❖ Maîtriser l'environnement Windows (Word, Excel, PowerPoint essentiellement)			X	
❖ Etre capable d'assurer la coordination des activités des différents services du Conseil, dont il assure le bon fonctionnement correct et continu			X	X
❖ Etre capable de préparer le projet de budget du Conseil et d'en suivre l'exécution			X	
❖ Connaître le droit de la fonction publique locale, le droit du travail et le droit social				X
❖ Etre capable d'assurer la préparation, l'exécution, et le contrôle de la mise en œuvre des décisions de l'organe délibérant du Conseil			X	
❖ Etre capable de rédiger des actes administratifs				X
❖ Etre capable de coordonner les activités de développement local			X	
❖ Etre capables d'esquisser les priorités de la collectivité			X	
❖ Etre capable de gérer un budget			X	X
❖ Etre capable de présider les réunions de coordination				X
❖ Etre capable de donner un avis sur les textes législatifs et réglementaires en matière de décentralisation			X	
❖ Connaître les textes législatifs et réglementaires sur la gestion des ressources humaines, matérielles et financières			X	
COMPÉTENCES ORGANISATIONNELLES	N1	N2	N3	N4
❖ Etre capable d'organiser les services du département			X	
❖ Maîtriser les procédures de passation de marché			X	
❖ Etre capable de s'exprimer en anglais			X	
❖ Maîtriser les techniques de communication	X ← → Y			
❖ Etre capable de coordonner les interventions du Conseil avec celles des projets, programmes des Partenaires Techniques et Financiers(PTF) dans le département			X	
❖ Maîtriser les finances publiques			X	

Méthodologie d'élaboration de référentiels d'activités, de compétences et de formation pour les agents des collectivités territoriales du Sénégal : cas du Conseil départemental de Louga.

❖ Avoir une aptitude de planification, de gestion et de suivi des différentes activités inhérentes à la Collectivité territoriale			X	
❖ Etre capable de bien répartir les tâches, avec le principe de la subsidiarité				
COMPÉTENCES RELATIONNELLES	N1	N2	N3	N4
❖ Avoir le sens de l'initiative				X
❖ Avoir une bonne capacité d'animation, de dynamisation des différentes structures de la Collectivité territoriale			X	
❖ Avoir une bonne capacité de communication		X ← → Y		
❖ Maîtriser les techniques de conduite d'une réunion, négociation, médiation			X	
❖ Avoir un bon carnet d'adresses			X	
❖ Etre capable de mobiliser la presse		X ← → Y		
❖ Etre capable de prendre la parole en public				X
❖ Avoir des aptitudes en milieu politique			X	
❖ Etre capable d'établir de bonnes relations avec les PTF, les ONG, la communauté			X	
❖ Etre capable des gérer les conflits internes		X ← → Y		
❖ Etre doté d'une bonne capacité à travailler en équipe et au développement de projets		X ← → Y		
COMPÉTENCES D'ADAPTATION	N1	N2	N3	N4
❖ Avoir une capacité à innover, à s'adapter à de nouvelles situations politiques		X ← → Y		
❖ Etre capable d'intégrer d'autres créneaux		X ← → Y		
❖ Etre capable d'assimiler et de traduire les orientations politiques des élus			X	
❖ Etre capable d'entretenir de bonnes relations avec les élus, même en cas d'incompréhension				X
❖ Trouver des solutions appropriées face à des situations inattendues				X
COMPÉTENCES MANAGERIALES	N1	N2	N3	N4
❖ Avoir une bonne capacité de pilotage, de supervision et d'orientation		X ← → Y		
❖ Avoir une capacité à écouter et à communiquer avec tout le monde		X ← → Y		
❖ Avoir de grandes qualités de négociateur, planificateur, animateur, médiateur		X ← → Y		
❖ Avoir le sens de la diplomatie		X ← → Y		
❖ Etre capable d'encadrer une équipe		X ← → Y		
❖ Etre capable de diriger une structure		X ← → Y		
❖ Etre capable de gérer des conflits et de rendre des arbitrages		X ← → Y		

Légende : Y = compétences requises ; X= compétences satisfaites par le titulaire ;
~~X~~ → Y = écart de formation à combler par le Secrétaire Général.



Le référentiel a révélé des compétences à développer au niveau de la gestion des finances publiques, des procédures de passation de marchés et de la communication, où le Secrétaire général du Conseil départemental a un niveau de maîtrise N2 (maîtrise des situations courantes).

3.2 LE CHEF DE LA DIVISION ECONOMIE LOCALE (DEL)

3.2.1. Référentiel d'activités professionnelles

LE CHEF DE LA DIVISION ECONOMIE LOCALE	
Identification de la fonction	
A. Intitulé de la fonction	Chef de la Division économie locale
Les relations hiérarchiques	Travaille sous l'autorité du Secrétaire Général du Conseil départemental.
Les relations fonctionnelles	<ul style="list-style-type: none"> – En interne, travaille avec le SG ; le Président de l'institution ; les chefs de division, les Conseillers départementaux, le personnel subalterne ; – En externe, travaille avec le Ministère de l'Aménagement du Territoire et des collectivités territoriales, les PTF, les collectivités territoriales, les ONG, les organisations de la société civile, les villes, les organisations partenaires de la coopération décentralisée, l'ARD, les services régionaux déconcentrés de l'Etat et les chambres consulaires.
Localisation du poste	Le poste se situe dans la Division Economie Locale(DEL) du Conseil départemental.
B. Pré-requis	<ul style="list-style-type: none"> – Etre fonctionnaire de la hiérarchie A (BAC +4). – Avoir une solide expérience en développement local, en pilotage et gestion de projets et programmes, des partenariats, des migrations et de la coopération décentralisée. – Avoir une formation en sciences économiques ou domaine connexe. – Connaître les outils et les techniques de gestion des projets. – Connaître les procédures administratives. – Connaître le processus de monitoring.
Missions	
<ul style="list-style-type: none"> – Assure la conception, le pilotage, le suivi et l'évaluation des activités à caractère économique. 	

- Exerce un appui conseil et un accompagnement des porteurs d'initiative économique du département.

Ainsi, il est chargé de :

- ✓ définir et négocier la stratégie des projets et programmes avec le partenariat et les institutions ;
- ✓ concevoir et mettre en œuvre un dispositif de gestion, de suivi, de contrôle et d'évaluation des programmes ;
- ✓ lancer et répondre à des appels à projets ;
- ✓ conseiller et orienter les porteurs de projets sur les démarches à suivre et les sources de financement ;
- ✓ sensibiliser et informer les services sur les conditions d'éligibilité des projets ;
- ✓ accompagner les services dans le montage technique et financier des projets de la collectivité ;
- ✓ évaluer la faisabilité des projets engagés par la collectivité ;
- ✓ optimiser et planifier les ressources (financières, techniques, juridiques, humaines) nécessaires aux interventions de la collectivité ;
- ✓ élaborer les délibérations et les actes nécessaires à la prise de décision des élus et à la contractualisation de projets ;
- ✓ rechercher des coopérations internationales pertinentes.

Activités clés stratégiques

- Suivre les projets initiés par le Conseil départemental.
- Assurer le suivi des projets exécutés dans le département.
- Assurer le suivi des programmes régionaux et nationaux.
- Conseiller, informer et orienter les promoteurs d'entreprise.
- Suivre les actions de développement économique issues de la coopération décentralisée.
- Accompagner les jeunes vers les structures de financement.
- Mettre à la disposition des partenaires des informations, documentations et des études de faisabilité financières.
- Appuyer les porteurs d'initiatives économiques dans le montage des dossiers.
- Organiser et proposer des actions de recherche des financements de projets.

Activités secondaires

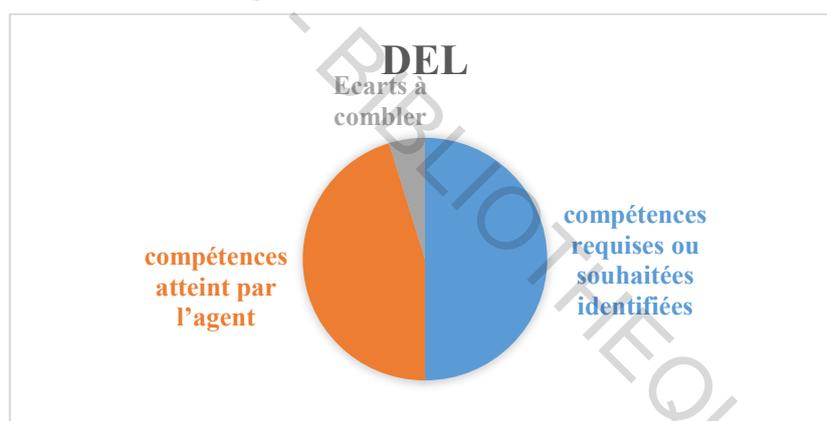
- Coordonner les activités des bureaux placés sous sa responsabilité.
- Coordonner les relations avec les émigrés.
- Assurer l'accompagnement des entreprises.

3.2.2 Référentiel de compétences

COMPÉTENCES TECHNIQUES	Niveaux de maîtrise des compétences			
	N1	N2	N3	N4
❖ Maîtriser les approches d'élaboration de projet				X
❖ Connaître les règles spécifiques du développement local				X
❖ Connaître les procédures de gestion financière, les règles de fonctionnement financière et budgétaire des collectivités		X ←	→ Y	
❖ Connaître les fondements juridiques et administratifs du fonctionnement des collectivités territoriales				X

❖ Etre capable d'appliquer les techniques et procédures suivantes : – planification des activités ; – stratégie de management d'un projet ; – conduite d'entretien ; – conduite de réunion (coordination, concertation) ; – évaluation ; – résolution de problèmes ; – gestion de conflits ; – procédures de prise de décision ; – élaboration et suivi du budget.				X
❖ Etre capable de concevoir, piloter des projets et programmes de l'institution				X
❖ Etre capable d'assurer le suivi et l'évaluation des projets et programmes départementaux et nationaux				X
❖ Etre capable d'assurer l'organisation, l'impulsion et la coordination des projets communautaires				X
❖ Maitriser les procédures de passation de marchés publics		X ←	→ Y	
❖ Connaitre les procédures administratives de création d'entreprises			X	
❖ Connaitre les techniques de plaidoyer				X
❖ Maitriser les techniques d'animation économique locale				X
❖ Connaitre les techniques de management de projets		X ←	→ Y	
❖ Etre capable de piloter des missions de coopération nationale et internationale				X
❖ Etre capable d'élaborer un business-plan				X
❖ Maitriser les directives de l'UEMOA sur le régime financier des collectivités territoriales			X	
❖ Maitriser l'anglais (écrit et oral)		X ←	→ Y	
❖ Etre capable de manipuler l'outil informatique et naviguer sur internet				
COMPÉTENCES ORGANISATIONNELLES	N1	N2	N3	N4
❖ Etre capable d'identifier les rôles propres à chaque acteur du développement local				X
❖ Etre capable de bâtir l'emploi du temps de la division, de planifier son temps de travail et de déléguer				X
❖ Etre capable d'élaborer les tableaux de bord				X
❖ Etre capable de travailler en synergie avec les acteurs du développement local				X
❖ Etre capable de supporter et d'accepter l'autorité hiérarchique				X
COMPÉTENCES RELATIONNELLES	N1	N2	N3	N4
❖ Etre capable de s'adapter aux différents changements de régimes politiques				X
❖ Etre capable de mobiliser la diaspora, les PTF, le privé et la communauté pour des initiatives économiques				X
❖ Etre capable d'une grande ouverture d'esprit			X	
❖ Avoir une bonne capacité d'animation, de dynamisation des différentes structures de la collectivité territoriale				X
❖ Avoir une bonne capacité de communication			X	

COMPÉTENCES D'ADAPTATION	N1	N2	N3	N4
❖ Etre capable de faire face à l'imprévu et de se réorganiser				X
❖ Etre capable de conduire des changements				X
❖ Etre capable de faire évoluer ses propres méthodes de travail				X
❖ Etre capable d'observer une veille stratégique et professionnelle				X
❖ Etre en mesure de s'adapter à toutes les situations en milieu professionnel				X
❖ Etre capable de faire face aux changements technologiques, politiques			X	
COMPÉTENCES MANAGERIALES	N1	N2	N3	N4
❖ Etre capable d'apporter des conseils, une expertise, un appui technique ou méthodologique aux porteurs d'initiatives économiques locales				X
❖ Etre capable de convaincre les investisseurs porteurs d'initiatives économiques				X
❖ Etre capable d'organiser et d'animer des comités de pilotage, des groupes techniques, des commissions thématiques et territoriales, des groupes interinstitutionnels de réflexion				X
❖ Etre capable de travailler en équipe				X
❖ Etre capable de communiquer facilement				X
❖ Savoir soutenir un dossier et négocier les financements				X
❖ Etre capable de convaincre				X



- compétences souhaitées identifiées :42
- compétences atteints par le DEL :38
- compétences à développer (Ecarts à combler par la formation) : 04, soit 09.52%

Le chef de la Division de l'Economie Locale doit développer des compétences dans les domaines de la fiscalité, du management des projets de développement, de la communication et de la procédure de passation des marchés publics pour exercer convenablement sa fonction.

3.3. LE CHEF DU PERSONNEL

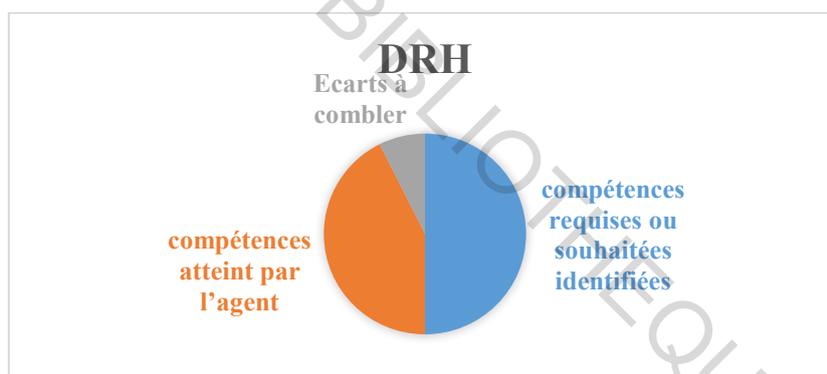
3.3.1. Référentiel d'activités professionnelles

LE CHEF DU PERSONNEL	
Identification de la fonction	
A. Intitulé de la fonction	Chef du personnel
Les relations hiérarchiques	Le chef du personnel travaille sous l'autorité du Secrétaire Général du Conseil départemental.
Les relations fonctionnelles	Il(elle) travaille en : <ul style="list-style-type: none"> - interne, avec le Secrétaire Général, le Président de l'institution et le personnel ; - externe, avec l'Institut de Prévoyance Retraite du Sénégal, la Caisse de Sécurité Sociale, l'Inspection du travail et les IPM.
Localisation du poste	Le poste se situe dans la Division des Ressources Humaines du Conseil départemental
B. Pré-requis	<ul style="list-style-type: none"> - Etre fonctionnaire de la hiérarchie A (Master en GRH, en droit, en sociologie, en psychologie du travail) - Avoir une solide expérience en gestion des ressources humaines, quelques années d'expérience professionnelle en qualité de chef de service administration du personnel d'une institution en qualité de DRH - Etre formé dans la filière administrative et/ou de management
Missions	
<p>Le chef du personnel est chargé de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - définir et mettre en œuvre la politique de GRH de l'institution en vue d'attirer, de développer et de conserver les ressources humaines ; - administrer le personnel, développer les ressources humaines, coordonner les activités des services de la DRH ; - analyser le besoin de personnel sur un poste, rechercher des candidats et conseiller la collectivité sur le choix des agents à recruter. 	
Activités clés stratégiques	
<ul style="list-style-type: none"> - Gérer et suivre la carrière administrative du personnel - Appliquer et faire appliquer les dispositions légales régissant le personnel - Veiller au respect des normes de travail au sein de l'institution - Identifier les besoins en formation et rechercher les formations adéquates au bénéfice des Cadres et des employés - Suivre le personnel et évaluer ses performances - Concevoir une politique de ressources humaines et de recrutement - Dresser les tableaux d'avancement et les listes d'aptitude pour la promotion interne - Concevoir et contrôler les actes administratifs (positions administratives, promotions, cessations de fonction, contrats, retraites, etc.) 	
Activités secondaires	
<ul style="list-style-type: none"> - Préparer les éléments nécessaires à l'argumentation des dossiers de contentieux du personnel - Mettre en œuvre la politique sociale - Renseigner les services sur la procédure disciplinaire - Recenser et analyser les besoins prévisionnels - Etablir, rédiger des profils de poste 	

3.3.2 Référentiel de compétences

COMPÉTENCES TECHNIQUES	Niveaux de maîtrise des compétences			
	N1	N2	N3	N4
❖ Connaître les bases : – du management des organisations ; – de la législation et de l'organisation du travail ; – de la négociation et de la médiation ; – de l'environnement socio-économique de l'institution ; – des textes et lois en vigueur en matière de gestion des ressources humaines ; – des techniques de recrutement, de mobilisation et de motivation ; – du Droit du travail ; – des règles de fonctionnement des syndicats ; – du management des ressources humaines ; – des techniques de planification, d'analyse et de diagnostic de situation.	X ←			→ Y
❖ Etre capable d'appliquer les procédures et outils de la GPEC		X ←		→ Y
❖ Etre capable d'analyser les emplois et les compétences en fonction de l'environnement socioéconomique			X	
❖ Etre capable d'évaluer les besoins en personnel et détecter les effectifs en surnombre			X	
❖ Etre capable d'utiliser les outils informatiques modernes		X ←		→ Y
❖ Etre capable de définir les termes de référence pour un plan de formation continue	X			Y
❖ Maîtriser le cadre réglementaire en matière de gestion des retraites		X ←		→ Y
❖ Maîtriser les notions fondamentales de la GRH (postes, emplois, métiers, fonctions)			X	
❖ Connaître la réglementation portant sur la protection sociale	X ←			→ Y
❖ Connaître les règles de rémunérations appliquées à la fonction publique locale		X ←		→ Y
❖ Connaître les offres de formation, formation interne, statut de la fonction publique locale		X ←		→ Y
COMPÉTENCES ORGANISATIONNELLES	N1	N2	N3	N4
❖ Etre capable d'anticiper sur les événements prévisibles susceptibles d'influer sur le bon fonctionnement de l'organisation et proposer des mesures palliatives			X	
❖ Etre capable de déceler les dysfonctionnements de tous ordres et proposer les solutions idoines		X ←		→ Y
❖ Etre capable de développer et entretenir les relations de coopération avec les représentants du personnel			X	
❖ Etre capable de développer et entretenir les relations de collaboration avec les Institutions (CSS, Inspection du travail, tribunal du travail)		X ←		→ Y

COMPÉTENCES RELATIONNELLES	N1	N2	N3	N4
❖ Etre capable de gérer les conflits de personnel			X	
❖ Avoir une capacité d'écoute et d'observation			X	
❖ Avoir le sens de la médiation et de la négociation				X
❖ Avoir une bonne capacité d'animation, de dynamisation des différentes structures de la CL		X ←		→ Y
❖ Avoir une bonne capacité de communication				
COMPÉTENCES D'ADAPTATION	N1	N2	N3	N4
❖ Avoir une bonne capacité de communication			X	
❖ Etre capable d'apprécier ses limites de compétences et d'identifier les compétences nécessaires, autres que les siennes pour répondre à un besoin			X	
❖ Etre capable d'actualiser ses connaissances et de se perfectionner dans son domaine d'activités pour évoluer dans son métier			X	
COMPÉTENCES MANAGERIALES	N1	N2	N3	N4
❖ Etre capable de planifier les activités de la DRH et de hiérarchiser les urgences		X ←		→ Y
❖ Etre capable d'appliquer les principes de management d'une équipe		X ←		→ Y
❖ Etre capable de conduire les réunions			X	
❖ Etre capable de coordonner, superviser les activités et services de la DRH			X	
❖ Etre capable de mobiliser l'encadrement et les salariés autour des projets initiés par la DRH (gestion des compétences, entretiens d'évaluation...).		X ←		→ Y



- compétences souhaitées identifiées :28
- compétences atteints par le Chef du personnel :15
- compétences à développer (Ecart à combler par la formation) : 13,soit 46.42%

Avec l'Acte 3 de la décentralisation, il y a eu une dévolution des moyens du Conseil régional. Son personnel est réparti à l'ensemble des trois départements de la région de Louga, comme cela s'est fait partout ailleurs. C'est ainsi que celui qui fait office de DRH a hérité du poste sans aucune formation.

Méthodologie d'élaboration de référentiels d'activités, de compétences et de formation pour les agents des collectivités territoriales du Sénégal : cas du Conseil départemental de Louga.

Après exploitation des données du référentiel de compétences, nous avons décelé des compétences à développer auprès du DRH notamment en management et gestion des ressources humaines et en informatique. Il faudra également penser à la relève car il est à six (06) ans de la retraite.

X↔Y écart à combler pour le DRH.

3.4. LE CHEF DE LA DIVISION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE

3.4.1. Référentiel d'activités professionnelles

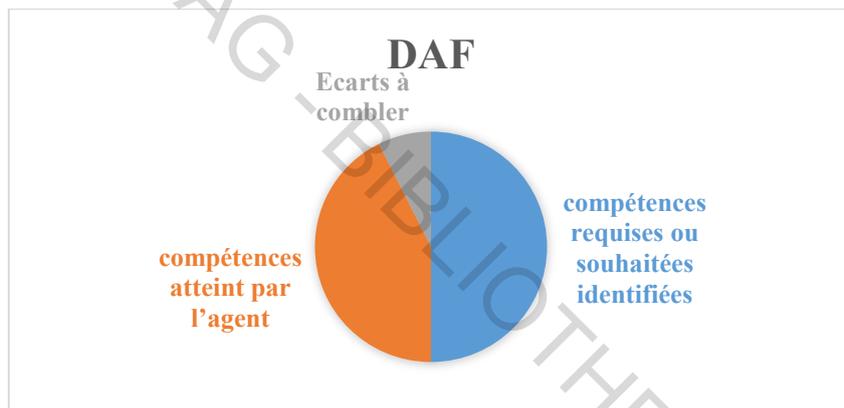
LE CHEF DE LA DIVISION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE	
Identification de la fonction	
A. Intitulé de la fonction	Chef de la Division Administrative et Financière
Les relations hiérarchiques	Le chef de la Division Administrative et Financière mène sa mission sous la direction du SG du Conseil départemental.
Les relations fonctionnelles	Il(elle) travaille en : <ul style="list-style-type: none"> - interne avec le SG et le Président de l'institution et tous les services du Conseil départemental ; - externe avec le Trésor public, les fournisseurs, les entreprises, les banques les PTF, les ONG, l'Institut de Prévoyance Retraite du Sénégal, la Caisse de Sécurité Sociale, l'Inspection du travail et les IPM.
Localisation du poste	Le poste se situe dans la Division Administrative et Financière du Conseil départemental
B. Pré-requis	Etre formé à l'Ecole Nationale d'Administration(ENA) ou dans les filières financières, juridiques ou équivalentes, et connaître : <ul style="list-style-type: none"> - les procédures financières ; - la comptabilité publique ; - la nomenclature budgétaire ; - le plan comptable sectoriel des collectivités territoriales; - la réglementation des marchés publics.
Missions	
<ul style="list-style-type: none"> - Piloter les procédures comptables et financières du Conseil départemental - Superviser l'exécution des recettes et des dépenses - Assurer les relations avec les services comptables de l'État, la gestion comptable des marchés, les opérations comptables complexes - Participer à la procédure budgétaire - Optimiser la gestion de la trésorerie de l'Institution. 	
Activités clés stratégiques	
<ul style="list-style-type: none"> - Préparer et suivre les engagements, liquidations et mandatements du département - Préparer et exécuter le budget en rapport avec le Secrétaire Général - Etablir chaque trimestre un état d'exécution des dépenses - Assurer un suivi des engagements au niveau du trésor public jusqu'au paiement 	

<ul style="list-style-type: none"> – Réceptionner le matériel en relation avec le comptable matière – Assurer le billettage des salaires et indemnités du personnel et des élus du département – Elaborer le compte administratif
Activités secondaires
<ul style="list-style-type: none"> – Coordonner la cellule de passation des marchés du conseil – Assurer la fonction de trésorier du comité de gestion du stade Albourey placé sous la tutelle du conseil départemental.

3.4.2 Référentiel de compétences

COMPÉTENCES TECHNIQUES	N1	N2	N3	N4
❖ Etre capable de gérer le dispositif comptable de la collectivité			X	
❖ Etre capable de concevoir et de gérer des tableaux de bord des activités financières			X	
❖ Etre capable d'appliquer les procédures de l'administration publique		X ← → Y		
❖ Etre capable d'analyser un bilan financier, les comptes et les documents financiers des CL		X ← → Y		
❖ Etre capable de gérer l'ensemble des opérations comptables complexes		X ← → Y		
❖ Etre capable de contrôler l'application de la réglementation budgétaire et comptable		X ← → Y		
❖ Etre capable de veiller à l'application optimale de la réglementation budgétaire et comptable en recettes et dépenses		X ← → Y		
❖ Etre capable de contrôler la gestion et l'engagement des dépenses			X	
❖ Etre capable de contrôler l'exécution comptable des marchés publics			X	
❖ Maitriser les techniques d'élaboration des documents comptables		X ← → Y		
❖ Etre capable d'élaborer des documents comptables prévisionnels		X ← → Y		
❖ Maitriser la gestion des phases techniques d'exécution du budget			X	
❖ Etre capable d'organiser les procédures de contrôle dans la collectivité		X ← → Y		
❖ Maitriser les notions de comptes de résultat et comptabilité analytique	X ← → Y			
❖ Maitriser les notions et principes fondamentaux de la comptabilité générale		X ← → Y		
❖ Maitriser les nomenclatures comptables des collectivités et de leurs spécificités (gestion patrimoniale)		X ← → Y		
❖ Maitriser les logiciels Google drive, Excel, Word		X ← → Y		
❖ Etre capable de piloter les procédures d'engagement, liquidation, mandatement comptables			X	
❖ Connaitre le fonctionnement d'une trésorerie publique		X ← → Y		
❖ Connaitre les acteurs et dispositifs comptables institutionnels		X ← → Y		
COMPÉTENCES ORGANISATIONNELLES	N1	N2	N3	N4
❖ Etre capable de superviser la préparation du budget			X	
❖ Etre capable de suivre l'exécution du budget			X	
❖ Etre capable de coordonner l'ensemble des activités relatives à l'exécution du budget en recettes et en dépenses			X	

❖ Etre capable de coordonner les activités des différentes sections (dépenses et recettes)		X	←	→	Y
❖ Etre capable de veiller au respect des prescriptions budgétaires		X	←	→	Y
❖ Etre capable d'élaborer le compte administratif en fin d'année				X	
❖ Etre capable de dresser le tableau financier de bord					
COMPÉTENCES RELATIONNELLES	N1	N2	N3	N4	
❖ Avoir le sens de la collaboration			X		
❖ Savoir rendre compte		X	←	→	Y
COMPÉTENCES D'ADAPTATION	N1	N2	N3	N4	
❖ Etre capable de manier les outils modernes (informatiques) de gestion comptable		X	←	→	Y
❖ Etre capable d'une grande rigueur professionnelle ;		X	←	→	Y
❖ Etre capable de se mettre à jour des évolutions technologiques		X	←	→	Y
COMPÉTENCES MANAGERIALES	N1	N2	N3	N4	
❖ Etre capable de gérer les conflits et de rendre des arbitrages		X	←	→	Y
❖ Avoir une grande capacité d'écoute			X		



- compétences souhaitées identifiées :34
- compétences atteints par le DAF :13
- compétences à développer (Ecarts à combler par la formation) : 21, soit 61.76%

La grille de positionnement révèle des compétences à développer chez le Chef de la Division Administrative et Financière (DAF) dans les domaines de la comptabilité et de l'administration publique ←Y→ écart à combler pour le DAF.

3.5. LE CHARGE DE LA COMMUNICATION ET DES RELATIONS PUBLIQUES

3.5.1. Référentiel d'activités professionnelles

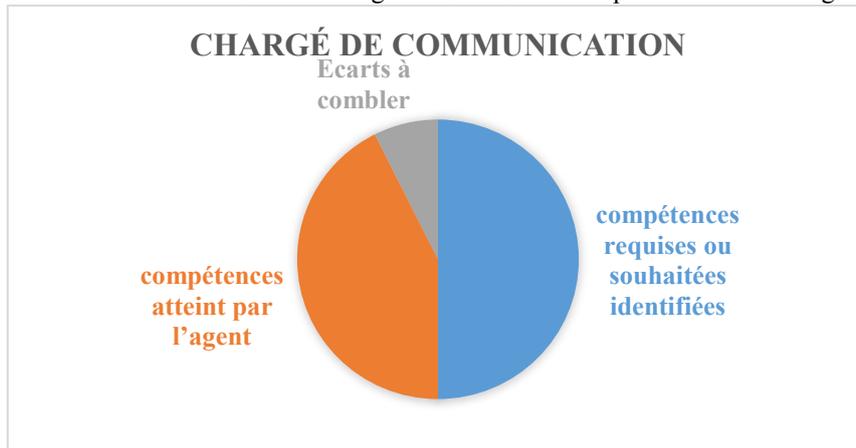
LE CHARGE DE LA COMMUNICATION ET DES RELATIONS PUBLIQUES	
Identification de la fonction	
A. Intitulé de la fonction	Chef de la Division Communication et des relations publiques
Les relations hiérarchiques	Le chef de la Division Communication et des relations publiques travaille sous la direction du SG du Conseil départemental.
Les relations fonctionnelles	Il(elle) travaille en : <ul style="list-style-type: none"> – interne avec le Président de l'institution, le SG et les élus départementaux ; – externe avec les médias publics et privés du département et les divers publics.
Localisation du poste	Le poste se situe dans la Division Communication et des relations publiques du Conseil départemental
B. Pré-requis	<ul style="list-style-type: none"> – être titulaire d'un diplôme d'études supérieures en communication (Bac+5 ans au moins), notamment en communication pour le développement ou en communication et management des organisations ; – être formé dans les métiers de l'information et de la communication ; – avoir des connaissances des diverses méthodes de communication ; – avoir une bonne maîtrise du français et de l'anglais à l'écrit et à l'oral ; – avoir une bonne connaissance du monde des ONG et des PTF ; – avoir de bonnes capacités en relations publiques ; – avoir de bonnes capacités rédactionnelles ; – maîtriser l'internet et l'outil informatique : notamment les logiciels Word, Excel, Powerpoint, et les logiciels de PAO (Photoshop, Corel Draw, etc.) ; – avoir une expérience en gestion de site web, et une aptitude en production/utilisation de supports multimédias (réseaux sociaux, posters numériques, etc.) ; – avoir au moins 4 ans dans un emploi faisant appel aux techniques de communication et des relations publiques.
Missions	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Promouvoir l'image du Conseil départemental 2. Assurer la mise en œuvre de la stratégie et des plans de Communication. <p>En interne, il est chargé de :</p> <ul style="list-style-type: none"> – créer des outils et des supports de communication afin de fédérer et motiver le personnel ; – faire circuler l'information du sommet (Cabinet du Président et Secrétariat Général) vers la base (les employés) et inversement ; – organiser des événements pour les employés (fêtes de fin d'année, départs à la retraite, réunions, séminaires, etc.). <p>En externe, il a pour tâche de :</p> <ul style="list-style-type: none"> – réaliser des supports de promotion et de communication ; – élaborer des plaquettes promotionnelles, des dépliants ; – gérer le contenu rédactionnel (site Internet, journal interne, newsletter, etc.) ; – jouer le rôle d'interface entre l'institution et les médias de proximité ; 	

<ul style="list-style-type: none"> - gérer les situations de crise ; - organiser en externe pour le grand public, les usagers, les fournisseurs ou encore les partenaires (portes ouvertes, meetings, etc.) ; - créer une image solide et homogène de la structure et ce, à long terme.
Activités clés stratégiques
<ul style="list-style-type: none"> - Gérer l'image de l'institution et de son Président - Assurer la communication interne et externe du conseil départemental - Gérer les relations publiques du conseil départemental - Superviser la gestion des outils de communication site web, intranet - Elaborer et proposer une stratégie de communication du Conseil départemental - Conseiller, assister les élus et les responsables en matière de communication - Etablir et entretenir les relations entre la structure départementale et les médias - Donner une bonne image du Conseil départemental par une communication adéquate - Diffuser les informations sur les activités de l'institution - Rédiger des revues de presse à l'intention des élus et responsables départementaux - Coordonner les activités de la cellule de communication - Préparer la revue de presse, ainsi que des press-books sur les sujets où l'institution départementale est interpellée - Préparer des réunions de coordination périodiques, d'information ou de sensibilisation sur des thèmes d'intérêt particulier - Instituer un système d'information sur les activités de communication - Gérer la diffusion des divers documents destinés à une large diffusion.
Activités secondaires
<ul style="list-style-type: none"> - Organiser les conférences et points de presse - Rédiger et diffuser les communiqués de presse sur les activités de l'institution - Animer un journal de l'institution - Rédiger des dossiers de presse - Réaliser une revue de presse

3.5.2. Référentiel de compétences

COMPÉTENCES TECHNIQUES	N1	N2	N3	N4
❖ Etre capable d'élaborer un plan de communication			X	
❖ Etre capable d'établir des plans d'action de communication, d'en assurer la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation			X	
❖ Etre capable de concevoir, piloter et réaliser des supports de communication (plaquettes, dépliants, flyers, spots tv, radio, affiche etc.)			X	
❖ Etre capable de piloter des actions de relations publiques		X ←	→ Y	
❖ Etre capable de faire des innovations et des actualisations sur les supports de communication interne et externe (internet, intranet, email et base de données)		X ←	→ Y	
❖ Etre capable de contribuer à l'élaboration et à la diffusion des			X	

rapports d'activités périodiques de l'institution				
❖ Maîtriser les outils de communication courants (In Design, Office, Photoshop, réseaux sociaux)	X			Y
❖ Maîtriser les différentes formes de communication (orale, écrite, symbolique, ...);			X	
❖ Etre capable d'animer et de mettre à jour le site web de la structure ;	X			Y
❖ Etre capable de produire et de publier régulièrement des articles de presse dans les journaux, revues, périodiques			X	
COMPÉTENCES ORGANISATIONNELLES	N1	N2	N3	N4
❖ Avoir une bonne qualité rédactionnelle			X	
❖ Etre capable de conduire des tâches multiples et à d'interagir avec plusieurs parties prenantes à la fois			X	
❖ Connaître des textes sur la décentralisation		X		Y
COMPÉTENCES RELATIONNELLES	N1	N2	N3	N4
❖ Avoir une aisance relationnelle			X	
❖ Etre capable de gérer les relations interpersonnelles, et de s'exprimer en public			X	
❖ Avoir une ouverture d'esprit et une bonne capacité d'écoute			X	
❖ Etre capable de respecter les valeurs organisationnelles			X	
❖ Avoir de la loyauté envers l'institution			X	
COMPÉTENCES D'ADAPTATION	N1	N2	N3	N4
❖ Etre capable de manier les outils informatiques modernes		X		Y
❖ Etre capable de prodiguer des conseils sur la mise en œuvre d'une communication de crise			X	
❖ Avoir un contact facile				
❖ Etre polyvalent stratège, créatif, rédacteur, producteur, fabricant...			X	
❖ Etre capable de travailler sous pression et être réactif face à la presse			X	
COMPÉTENCES MANAGERIALES	N1	N2	N3	N4
❖ Avoir une grande capacité d'écoute et d'accueil, de facilitation, de négociation			X	
❖ Avoir le respect de la confidentialité et du secret			X	
❖ Etre apte à travailler en équipe			X	



- compétences souhaitées identifiées :26
- compétences atteints par le Chargé de communication : 20
- compétences à développer (Ecart à combler par la formation) : 06, soit 23.07%

On observe des écarts dans la grille de positionnement des niveaux de maîtrise dans le domaine d'utilisation des outils modernes de communication (In Design, Office, Photoshop, réseaux sociaux, création et mise à jour de site web) et de relations publiques. Des renforcements de capacités pour le chargé de communication et des relations publiques sont à envisager dans le domaine des technologies de l'information et de la communication(TIC).

X ↔ Y est l'écart à combler pour le chargé de la communication et des relations publiques.

3.6. LE COMPTABLE MATIERE

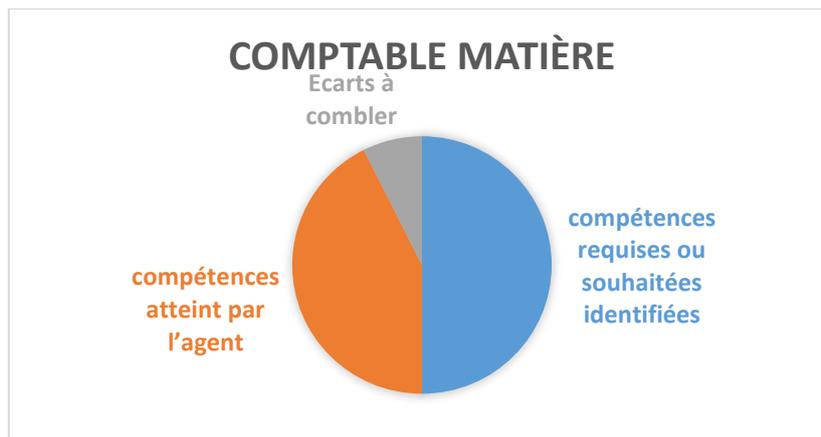
3.6.1. Référentiel d'activités professionnelles

LE COMPTABLE MATIERE	
Identification de la fonction	
A. Intitulé de la fonction	Comptabilité financière et des matières
Les relations hiérarchiques	Le comptable des matières est rattaché hiérarchiquement au chef de la DAF du Conseil départemental.
Les relations fonctionnelles	Il(elle) travaille en : <ul style="list-style-type: none"> – interne avec le Services du matériel, de logistique, le service approvisionnement, le magasinier le Secrétaire Général et le DAF de l'institution ; – externe avec l'ARD, les PTF, les fournisseurs et prestataires de service.
Localisation du poste	Le poste se situe dans la Division Administrative et Financière du Conseil départemental

B. Pré-requis	<ul style="list-style-type: none"> - Etre formé en Comptabilité matières (Niveau Master2) ou dans une filière des finances publiques. - Avoir des notions d'informatique de gestion des stocks.
Missions	
<p>La comptabilité matière, souvent appelée comptabilité magasin, permet de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - gérer le service magasin à partir des bons d'entrées (réception et réintégration) et de sorties (sorties ordinaires et retours aux fournisseurs) ; - connaître en permanence les mouvements de stock et l'existant en quantité ; - assurer les procédures comptables et financières ; - s'occuper de la comptabilité matière du Conseil départemental. 	
Activités clés stratégiques	
<ul style="list-style-type: none"> - Participer à l'approvisionnement du service en fournitures consommables et matériels. - Réceptionner et gérer les stocks de fourniture. - Enregistrer et tenir le fichier des biens meubles et immeubles. - Suivre l'utilisation des biens meubles et immeubles. - Faire les inventaires du matériel et du mobilier de bureau du département. - Evaluer la qualité des fournitures et matériels. - Etablir les procès-verbaux de réception des matières 	
Activités secondaires	
<ul style="list-style-type: none"> - Préparer et suivre les engagements, liquidations et mandatements de l'institution départementale. - Etablir chaque trimestre un état d'exécution des dépenses - Etre le point focal du programme SEN029 ou coopération luxembourgeoise. 	

3.6.2. Compétences requises

Savoir	COMPETENCES	N1	N2	N3	N4
Savoir (Connaissances)	❖ Formation en comptabilité matières		X ← → Y		
	❖ Avoir des notions d'informatique de gestion des stocks		X ← → Y		
Savoir-faire (pratiques à maîtriser)	❖ Appliquer les règles de la comptabilité matières		X ↔ Y		
	❖ Etre capable d'appliquer la gestion des finances publiques		X ↔ Y		
	❖ Tenir un livre journal des entrées et sorties				X
	❖ Tenir le fichier des stocks et suivre l'activité des magasins				X
	❖ Ranger avec méthode			X	
	❖ Suivre l'activité des magasins				X
	❖ Aider à la décision			X	
	❖ Contrôler les entrées et sorties de matériels				X
	❖ Etablir les fiches de recoupement des inventaires périodiques (inventaires tournants, inventaires surprise en cas de contrôle inopiné)			X	
	❖ Etre capable de travailler sous pression et être réactif				X
Savoir-être (comportement attendu au poste)	❖ Avoir le sens de l'organisation, de la collaboration,			X	
	❖ Savoir rendre compte			X	



- compétences souhaitées identifiées :14
- compétences atteints par le comptable matière :10
- compétences à développer (Ecart à combler par la formation) : 04, soit 16.66%

Le comptable matière fait office de magasinier, de logisticien et de point focal de la coopération luxembourgeoise LUXDEV SEN029. Il a besoin de renforcement en gestion de projet, gestion financière et comptabilité. A ce niveau également, nous avons noté un dysfonctionnement, car en principe, c'est à la DEL où sont logés tous les projets et programmes du département. Nous constatons que c'est le comptable matière qui est le point focal du projet. Il ne satisfait que 3 compétences sur les 14 qui sont identifiées, soit 21.42% constituant l'écart à combler pour le comptable matière.

3.7. LA SECRETAIRE DU PRESIDENT DU CONSEIL DEPARTEMENTAL

Véritable interface de contact institutionnel du Conseil départemental, la secrétaire est appelée à déployer un grand dynamisme, et à être constamment présente au niveau du cabinet du Président.

3.7.1. Référentiel d'activités professionnelles

LA SECRETAIRE DU PRESIDENT DU CONSEIL DEPARTEMENTAL	
Identification de la fonction	
A. Intitulé de la fonction	Secrétaire Particulière (SEPA) du Président du Conseil départemental
Les relations hiérarchiques	La Secrétaire Particulière (SEPA) est rattachée hiérarchiquement au Président du Conseil départemental.
Les relations	Elle travaille en : - interne avec tous les services de l'hôtel de département, les

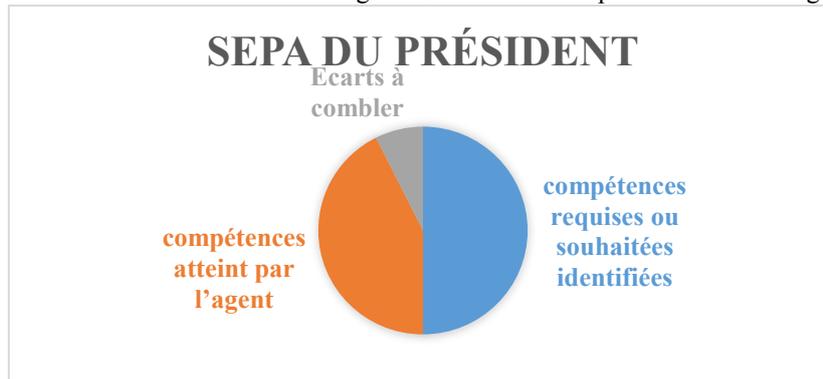
fonctionnelles	conseillers ; – externe avec les visiteurs et divers contacts professionnels.
Localisation du poste	Le poste se situe dans le Cabinet du Président du Conseil départemental.
B. Pré-requis	– Avoir une formation en secrétariat de direction (niveau BAC ou BTS) – Avoir des connaissances en techniques de communication et de rédaction administrative. – Maîtriser les techniques de gestion du courrier/courriel
Missions	
– Assister le Président du Conseil départemental dans l'organisation de ses activités et dans ses relations avec son environnement fonctionnel. – Assurer les travaux de secrétariat et la communication téléphonique et par courriel.	
Activités clés stratégiques	
– Enregistrer le courrier « arrivée », le documenter en cas de besoin et le distribuer à ses destinataires – Conserver et classer les copies des correspondances importantes – Recevoir et vérifier le courrier « départ », l'enregistrer, le documenter et le faire acheminer vers sa destination par les moyens requis – Recevoir les visiteurs et les orienter – Prendre en charge les communications téléphoniques, par fax ou E-mail du Président – Recevoir et transférer les appels téléphoniques et courriels reçus à leur destinataire – Planifier les audiences et les rendez-vous au niveau du Cabinet du Président – Gérer les rendez-vous et l'agenda du Président – Saisir et imprimer des documents (correspondances, rapports) du cabinet du Président – Assister son patron dans différentes tâches.	
Activités secondaires	
– Gérer les courriels du Président – Accueillir et informer les usagers – Faire les projets de courrier à la demande – Assurer le classement des dossiers, arrêtés, correspondances, courriers – Servir les pauses café aux partenaires de l'institution.	

3.7.2. Compétences requises

	COMPETENCES	N1	N2	N3	N4
Savoir (connaissances)	Formation en : – secrétariat de direction (niveau BAC ou BTS) – techniques de communication – techniques de rédaction administrative – organisation, missions et culture du Conseil départemental – informatique et bureautique			X	
			X ← → Y		
Savoir-faire	Faire des traitements de textes et utiliser les			X	

Méthodologie d'élaboration de référentiels d'activités, de compétences et de formation pour les agents des collectivités territoriales du Sénégal : cas du Conseil départemental de Louga.

(pratiques à maîtriser)	logiciels de travail				
	Taper rapidement au clavier avec dextérité et doigté			X	
	Prendre rapidement des notes		X ←		→ Y
	Communiquer avec divers publics		X ←		→ Y
	Gérer, classer et suivre les dossiers avec méthode		X ←		→ Y
	Maîtriser la correspondance administrative et la bureautique		X ←		→ Y
	Maîtriser la langue de travail (oral et écrit)			X	
	Préparer et accompagner une réunion				
	Rédiger des notes, des synthèses, des rapports				
	Utiliser l'outil informatique				
Savoir-être (comportement attendu au poste)	Avoir le sens de l'accueil				
	Avoir une grande capacité de vigilance, de discrétion et de rigueur		X ←		→ Y
	Avoir une bonne présentation physique et vestimentaire			X	
	Etre capable de s'adapter aux innovations technologiques		X ←		→ Y
	Etre disponible et d'une grande rigueur			X	
	Etre organisé, rigoureux et minutieux				X
	Avoir l'esprit d'équipe			X	
	Etre un bon écouteur et de contact aisé				
	Etre attentif aux besoins des autres				X
	Etre sensible à l'importance des relations humaines.				X
Etre capable d'assurer une présence permanente au poste, parfois au-delà des horaires normaux			X		



- compétences souhaitées
- identifiées :27
- compétences atteints par la SEPA du Président :20
- compétences à développer (Ecart à combler par la formation) : 07, soit 25.92%

Des écarts sont notés entre le niveau de maîtrise souhaité et le niveau possédé notamment dans les domaines des TIC, de la maîtrise de la langue de travail, donc de la rédaction administrative. Des renforcements de capacités sont nécessaires en technique de rédaction administrative et la bureautique et en technique de communication institutionnelle.

X ↔ Y est l'écart à combler pour la Secrétaire du Président.

3.8. LA SECRETAIRE DU SECRETAIRE GENERAL DU CONSEIL DEPARTEMENTAL

Véritable interface de contact institutionnel de l'institution départemental, la secrétaire est appelé à déployer un grand dynamisme et à être constamment présente au niveau du poste de travail.

3.8.1. Référentiel d'activités professionnelles

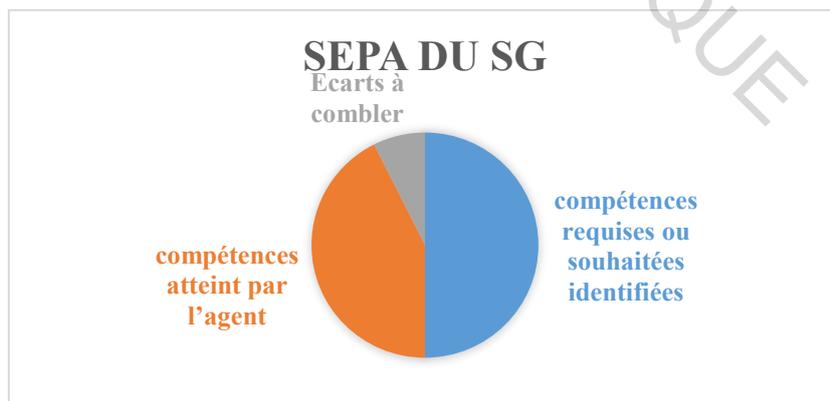
LA SECRETAIRE DU SECRETAIRE GENERAL DU CONSEIL DEPARTEMENTAL	
Identification de la fonction	
A. Intitulé de la fonction	Secrétaire Particulière (SEPA)du Secrétariat Général du Conseil départemental
Les relations hiérarchiques	La Secrétaire du Secrétariat Général du Conseil départemental exerce son activité sous la direction du Secrétaire Général du Conseil départemental.
Les relations	Elle travaille en :

fonctionnelles	<ul style="list-style-type: none"> - interne avec le Secrétaire Général, tout le personnel et les divers services internes du Conseil départemental, - externe avec les visiteurs et divers contacts professionnels.
Localisation du poste	Le poste se situe au niveau du secrétariat général du Conseil départemental.
B. Pré-requis	<ul style="list-style-type: none"> - Avoir une formation en secrétariat de direction (niveau BAC ou BTS), en techniques de communication et en rédaction administrative - Avoir une expérience de quatre (04) ans de service dans une administration.
Missions	
<ul style="list-style-type: none"> - Assister le Secrétaire Général du Conseil départemental dans l'organisation de ses activités et dans ses relations avec son environnement fonctionnel. - Assurer les travaux de secrétariat et la communication téléphonique et par courriel. 	
Activités clés stratégiques	
<ul style="list-style-type: none"> - Enregistrer le courrier « arrivée », le documenter en cas de besoin et le distribuer à ses destinataires - Conserver et classer les copies des correspondances importantes - Recevoir et vérifier le courrier « départ », l'enregistrer, le documenter et le faire acheminer vers sa destination par les moyens requis - Recevoir les visiteurs et les orienter - Prendre en charge les communications téléphoniques, par fax ou E-mail du secrétariat général - Transférer les appels téléphoniques et courriels reçus à leur destinataire ; - Gérer l'agenda du Secrétaire Général - Saisir et imprimer des documents (correspondances, rapports, du Secrétaire Général) - Assurer le tirage (documents divers) - Assurer le suivi du courrier et veiller à son traitement en temps opportun ; - Rédiger les correspondances - Gérer les audiences du Secrétaire Général au besoin 	
Activités secondaires	
<ul style="list-style-type: none"> - Accueillir et orienter les visiteurs - Faire les projets de courrier à la demande - Assurer l'archivage des documents et textes. 	

3.8.2. Compétences requises

Savoir (connaissance)	COMPETENCES	N1	N2	N3	N4
	Formation en : <ul style="list-style-type: none"> - secrétariat de direction (niveau BAC ou BTS) - techniques de communication - techniques de rédaction administrative - organisation, missions et culture du Conseil 				

	départemental – informatique et bureautique				
Savoir-faire (pratiques à maîtriser)	Faire des traitements de textes et utiliser les logiciels de travail		X ← → Y		
	Taper rapidement au clavier avec dextérité et doigté			X	
	Prendre rapidement des notes				X
	Communiquer avec divers publics				X
	Gérer, archiver et suivre les dossiers avec méthode				X
	Maîtriser la correspondance administrative et la bureautique		X ← → Y		
	Maîtriser la langue de travail (oral et écrit)		X ← → Y		
	Préparer et accompagner une réunion				
	Rédiger des notes, des synthèses, des rapports				
	Utiliser l'outil informatique				
Savoir-être (comportement attendu au poste)	Avoir le sens de l'accueil				X
	Avoir une grande capacité de vigilance, de discrétion et de rigueur				X
	Avoir une bonne présentation physique et vestimentaire				X
	Etre capable s'adapter aux innovations technologiques		X ← → Y		
	Etre disponible et grande rigueur				X
	Etre organisé, rigoureux et minutieux				X
	Avoir l'esprit d'équipe				X
	Etre un bon écouteur et de contact aisé				X
	Etre attentif aux besoins des autres			X	
	Etre sensible à l'importance des relations humaines.				X
	Etre capable d'assurer une présence permanente au poste, parfois au-delà des horaires normaux			X	



- compétences souhaitées identifiées :27
- compétences atteints par la SEPA du SG : 23
- compétences à développer (Ecart à combler par la formation) : 04, soit 14.81%

Des écarts sont notés entre le niveau de maîtrise souhaité et le niveau possédé notamment dans les domaines des TIC, de la maîtrise de la langue de travail, donc de la rédaction administrative. Des renforcements de capacités sont nécessaires en technique de rédaction administrative et la bureautique et en technique de communication institutionnelle. X↔Y écart à combler pour la Secrétaire du SG.

Les référentiels d'activités professionnelles et de compétences des ressources humaines du Conseil départemental de Louga ainsi présentés, renseignent sur plusieurs points importants :

- la participation de l'agent et de la hiérarchie dans la formalisation des référentiels ;
- l'identification des activités réelles à réaliser par chaque agent ;
- le niveau de compétences satisfait par le titulaire du poste ;
- le niveau de compétence requis pour le poste ;
- l'écart de formation à combler.

CHAPITRE 2

ELABORATION DU REFERENTIEL DE FORMATION

En vue d'aboutir à une autonomie d'action des acteurs locaux, un renforcement des capacités s'avère nécessaire. Il faut que les acteurs, généralement recrutés par affinité politique, aient en possession, la définition précise de leur rôle dans le nouveau cadre de développement local décentralisé. En définitive, le but du plan de renforcement des capacités, c'est de créer les conditions pour que les agents des collectivités territoriales jouent pleinement leurs rôles et assument de façon efficace et efficiente les responsabilités que leur confère la loi.

Le présent chapitre est ainsi structuré :

- identification des besoins en formation ;
- planning général des formations ;
- recommandations.

I. IDENTIFICATION DES BESOINS EN FORMATION

Le besoin de formation peut être défini comme : « *un écart entre la ou les compétence (s) attendue (s) chez une personne par rapport à une situation donnée, et la ou les compétence (s) réellement possédée (s) par cette personne, lequel écart peut être comblé par le moyen de la formation* »²⁰.

Les besoins sont recensés dans le tableau suivant :

Tableau n°09 : Besoins en formation identifiés :

Compétences	Besoins
De base	<ul style="list-style-type: none">- Formation en communication (rédaction administrative, technique d'expression écrite et orale et d'animation)- Formation en Administration publique- Formation en bureautique- Formation en PowerPoint (PPT)

²⁰Lexique et glossaire de la formation

	<ul style="list-style-type: none"> - Formation en Excel - Formation en fiscalité - Formation en élaboration de budget participatif ; - Formation en Gestion Axée sur les Résultats de Développement
Compétences indispensables	<ul style="list-style-type: none"> - Formation sur le code du travail - Formation en Ingénierie financière - Formation en gestion de projet et PPP - Formation en Comptabilité - Formation en passation de marchés publics - Formation en management de projets - Formation en Monitoring - Formation en management et Gestion des RH - Formation en gestion des risques liés au travail - Formation en gestion administrative et financière - Formation en comptabilité de gestion - Formation en développement local ;
Compétences utiles	<ul style="list-style-type: none"> - Formation en marketing territorial ; - Formation en leadership local ; - Formation en technique d'archivage

Les besoins de formation permettent de fixer des objectifs de formation.

a) Objectif général

- o Contribuer au développement des ressources humaines du Conseil départemental de Louga.

b) Objectifs spécifiques

- o Renforcer les compétences des agents.
- o Relever le niveau d'intervention des agents.
- o Renforcer le pilotage efficace de la gouvernance locale.

La formulation des objectifs permet de déterminer des thèmes de formation, dans des modules bien ciblés. Ils ont le double avantage de rendre plus performante la gouvernance des collectivités territoriales, et d'améliorer la situation sociale des agents qui peuvent aspirer à des catégories supérieures, en raison de leur nouvelle expertise acquise à la fin de la formation.

Après avoir effectué la comparaison des compétences déclinées par les agents enquêtés et la lettre de mission du Conseil départemental, nous avons noté des écarts dans le

Méthodologie d'élaboration de référentiels d'activités, de compétences et de formation pour les agents des collectivités territoriales du Sénégal : cas du Conseil départemental de Louga.
 tableau des niveaux de maîtrise des compétences. Les compétences à développer sont caractéristiques de l'écart entre celles qui sont souhaitées et celles réellement possédées.

Tableau n°10 : Compétences à développer par poste de travail et personnel concerné

N°	Compétences à développer	Poste de travail	Personnel concerné
1	- Maitriser la correspondance administrative et la bureautique - Gérer, archiver et suivre les dossiers avec méthode	Secrétaires- DAF-DEL-Comptable matière- DRH	- Fatou Touré - Nafissatou Boye - Mouhamed Dieng - Amadou Dieng
2	Etre capable d'appliquer une politique fiscale	SG-DAF-DEL-Comptable matière, DRH	Mamadou Yériba Ba, Mouhamed Bathily Mouhamed Dieng Magatte Diouf Alioune Badara Diabira
3	Etre capable d'animer de façon dynamique, différentes structures de la Collectivité territoriale(CT)	SG-DAF-DEL-Comptable matière- DRH-Secrétaires et chargé de communication	Mamadou Yériba Ba Mouhamed Bathily Magatte Diouf Alioune Badara Diabira, Fatou Touré Nafissatou Boye Amadou Dieng
4	Maitriser les procédures de passation de marchés publics	SG-Chef DAF-Chef DEL-DRH- Chargé de Communication	Mamadou Yériba Ba Mouhamed Bathily Magatte Diouf Alioune Badara Diabira, Amadou Dieng
5	Connaître les procédures de gestion financière, les règles de fonctionnement financière et budgétaire des collectivités	SG-Chef DAF-Chef DEL-DRH- Chargé de Communication	Mamadou Yériba Ba Mouhamed Bathily Magatte Diouf Alioune Badara Diabira, Amadou Dieng
6	Etre capable d'appliquer les procédures et outils de la GPEC.	SG –DRH-Chef DAF- Comptable Matières	Mamadou Yériba Ba Mouhamed Bathily Mouhamed Dieng
7	Etre capable de veiller à l'application optimale de la réglementation budgétaire et comptable en recettes et dépenses	SG -Chef DAF- Comptable Matières	Mamadou Yériba Ba Mouhamed Bathily Mouhamed Dieng
8	Etre capable d'utiliser les outils informatiques modernes (les logiciels Windows MS Office, Excel, Word, PowerPoint, In Design,	SG- Chef DAF- DRH- DEL Secrétaires- comptable matières- chargé de communication	Mamadou Yériba Ba Mouhamed Bathily Magatte Diouf Amadou Dieng

Méthodologie d'élaboration de référentiels d'activités, de compétences et de formation pour les agents des collectivités territoriales du Sénégal : cas du Conseil départemental de Louga.

	Office, Photoshop, réseaux sociaux, internet, intranet, email et base de données)		Fatou Touré Nafissatou Boye Mouhamed Dieng Alioune Badara Diabira
9	Etre capable de concevoir, piloter, évaluer des projets et programmes de développement l'Institution	SG-Chef DAF-Chef DEL-DRH-C COM	Mamadou Y BA Mouhamed Bathily Magatte Diouf Amadou DIENG Alioune Badara Diabira
10	Maitriser les techniques de communication	SG-DAF-DEL-DRH-C COM	Mamadou Y BA Mouhamed Bathily Magatte Diouf Amadou DIENG Alioune Badara Diabira
11	Etre capable de gérer les conflits internes	SG-DAF-DEL-DRH-C COM	Mamadou Y BA Mouhamed Bathily Magatte Diouf Amadou DIENG Alioune Badara Diabira
12	Etre capable de mobiliser la diaspora, les PTF, le privé et la communauté pour des initiatives économiques	SG-DAF-DEL-DRH-C COM	Mamadou Y BA Mouhamed Bathily Magatte Diouf Amadou DIENG Alioune Badara Diabira
13	Etre capable d'appliquer la gestion axée sur les résultats de Développement (GARD)	SG-DAF-DEL-DRH	Mamadou Y BA Mouhamed Bathily Magatte Diouf Amadou DIENG Alioune Badara Diabira
14	Etre capable de faire la relation gouvernance locale et Acte III de la Décentralisation	SG-DAF-DEL-DRH	Mamadou Y BA Mouhamed Bathily Magatte Diouf Amadou DIENG Alioune Badara Diabira
15	Connaitre les missions, l'organisation et le fonctionnement des CT	SG-DAF-DEL- CCOM-DRHSecrétaires- comptable matières	Mamadou Y BA Mouhamed Bathily Magatte Diouf Amadou DIENG Alioune Badara Diabira

II. PLANNING GENERAL DES FORMATIONS

Le plan propose des modules de formation, les contenus, la durée, la période des formations, les intervenants, le volume horaire par module et les participants par thème. Pour les lieux et la gestion du budget de chaque session de formation, nous proposons que le Conseil départemental les organise au Centre de Formation et d'Appui aux Métiers (CEFAM) de Louga. Des agents peuvent être envoyés au besoin, au Centre National de Perfectionnement Administratif (CNPA) de Rufisque.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Planification des activités de formation

Il est prévu seize (16) modules de formation, dont certains sont appelés à être dispensés en tronc commun aux catégories d'agents suivantes :

- agents du niveau d'exécution (poste de travail) exécute les choix opérationnels ;
- agents du niveau opérationnel (cadres intermédiaires) où sont prises les décisions de court terme ;
- agents du niveau tactique (SG et Chefs de Divisions) où sont formulées les politiques et stratégies de l'Institution c'est-à-dire les décisions qui engagent le Conseil sur le moyen et long terme.

Tableau n°11 : Planification des actions de formation

N°	Modules	Contenus	Durée par session	Période						Intervenants	Volume horaire	Cibles
				An1		An2		An3				
				S1	S2	S1	S2	S1	S2			
1	Correspondance administrative	-Techniques d'expression écrite et orale* -Traitement du courrier* -Correspondance* -Rapport* -Procès-verbal* -Compte rendu -Note -Lettre administrative*	06 jours	X	X	X	X	X	X	- Consultant-formateur identifié - Point focal du programme LUX-DEV SEN029, chargé de la formation, - DAF	48H	Tous les agents

Légende : An1 = première année S1 = premier semestre *6 Heures par élément de cours

N°	Modules	Contenus	Durée par session	Période						Intervenants	Volume horaire	Cibles
				An1		An2		An3				
				S1	S2	S1	S2	S1	S2			
2	Fiscalité	-Règles de la TVA -Impôt sur les sociétés -Fiscalité impôt et taxe au Sénégal -Assiette fiscale des Collectivités locales -Contribution des patentes -Droits d'enregistrement -Retenues à la source -Obligations déclaratives liées aux états financiers -Contribution Globale Unique	04 jours	X	X		X	X		- Consultant-formateur identifié - Point focal du programme LUX-DEV SEN029, chargé de la formation, - DAF	45H (5 H par cours)	Agents du niveau opérationnel et tactique

N°	Modules	Contenus	Durée par session	Période						Intervenants	Volume horaire	Cibles
				An1		An2		An3				
				S1	S2	S1	S2	S1	S2			
3	Animation de réunion	<ul style="list-style-type: none"> - Concept d'animation - Objet et sujet de l'animation - Animation du développement - Notion et niveaux d'influence - Techniques d'animation - Techniques de modération - Formation sur la gestion des conflits 	03 jours	X	X	X				<ul style="list-style-type: none"> - Consultant-formateur identifié - Point focal du programme LUX-DEV SEN029, chargé de la formation, - DAF 	28 H(4 Heures par cours)	Tous les agents

N°	Modules	Contenus	Durée par session	Période						Intervenants	Volume horaire	Cibles
				An1		An2		An3				
				S1	S2	S1	S2	S1	S2			
4	Management participatif	<ul style="list-style-type: none"> - Management des ressources humaines - Administration du personnel - Gestion des RH 	03 jours	X		X	X			<ul style="list-style-type: none"> - Consultant-formateur identifié - Point focal du programme LUX-DEV SEN029, chargé de la formation, - DAF 	25 H	Tous les agents

N°	Modules	Contenus	Durée par session	Période						Intervenants	Volume horaire	Cibles
				An1		An2		An3				
				S1	S2	S1	S2	S1	S2			
5	Planification et budgétisation participative	<ul style="list-style-type: none"> - Fondements de la planification - Caractéristiques d'un système de planification - Typologie de la planification - Elaboration d'un cadre logique - Techniques et outils de planification 	03 jours		X	X	X			<ul style="list-style-type: none"> - Consultant-formateur identifié - Point focal du programme LUX-DEV SEN029, chargé de la formation, - DAF 	25H	Tous les agents

N°	Modules	Contenus	Durée par session	Période						Intervenants	Volume horaire	Cibles
				An1		An2		An3				
				S1	S2	S1	S2	S1	S2			
6	Procédure de passation de marche.	<ul style="list-style-type: none"> - Réforme des marchés publics - Cadre législatif et réglementaire - Commande publique 	05 jours							<ul style="list-style-type: none"> - Consultant-formateur identifié - Point focal du programme LUX-DEV SEN029, chargé de la formation, 	60H	Agents du niveau opérationnel et tactique

Méthodologie d'élaboration de référentiels d'activités, de compétences et de formation pour les agents des collectivités territoriales du Sénégal : cas du Conseil départemental de Louga.

		<ul style="list-style-type: none"> - Différents types de marchés publics - Elaboration d'un DAO - Pratiques de passation des appels d'offres - Pratiques de conclusion de marchés publics - Ouverture et évaluation des offres - Examen de conformité et de non objection - Notification provisoire et définitive - Outils de suivi des passations des marchés - Procédure du contentieux administratif 			X	X	X	X	X		- DAF		
N°	Modules	Contenus	Durée par session	Période						Intervenants	Volume horaire	Cibles	
				An1		An2		An3					
				S1	S2	S1	S2	S1	S2				
7	Gestion financière	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnostic financier de début de mandat - Modes de financement des 								<ul style="list-style-type: none"> - Consultant-formateur identifié - Point focal du programme LUX-DEV SEN029, chargé de 	72H	SG Agents de la DAF	

Méthodologie d'élaboration de référentiels d'activités, de compétences et de formation pour les agents des collectivités territoriales du Sénégal : cas du Conseil départemental de Louga.

	investissements locaux								la formation,		
	- Stratégie de recouvrement des recettes								- DAF		
	- Exécution de la dépense publique										
	- Fiscalité locale										
	- Gestion administrative et financière	05 jours									
	- Gestion des ressources financières des collectivités										
	- Comptabilité matière		X	X	X	X	X				
	- Reddition des comptes										
	- Communication financière										

N°	Modules	Contenus	Durée par session	Période						Intervenants	Volume horaire	Cibles	
				An1		An2		An3					
				S1	S2	S1	S2	S1	S2				
8	Initiation aux logiciels Windows MS Office	-Formation en Word, Excel, en Access en PowerPoint (PPT) -Filtrer les données -Insérer/utiliser les formules et fonction Excel -Mise en forme conditionnelle -Intégrer Excel à d'autres applications (export des données vers Word, BBD)	03 jours	X	X	X					- Consultant-formateur identifié - Point focal du programme LUX-DEV SEN029, chargé de la formation, - DAF	25H	Tous les agents

N°	Modules	Contenus	Durée par session	Période						Intervenants	Volume horaire	Cibles
				An1		An2		An3				
				S1	S2	S1	S2	S1	S2			
9	Formation sur le code du travail	<ul style="list-style-type: none"> -Liberté syndicale -Délégués du personnel -Contrat de travail (CDI-CDD) -Nature et validité de la convention collective -Règlement intérieur -Salaire et ses accessoires -Conditions du travail -Contrat de travail des femmes et des enfants -Repos hebdomadaire, les congés -Hygiène et sécurité dans les lieux de travail -Différends (individuels ou collectifs) du travail -Pénalités 	05 jours	X	X	X	X	X		<ul style="list-style-type: none"> - Consultant-formateur identifié - Point focal du programme LUX-DEV SEN029, chargé de la formation, - DAF 	72H	Tous les agents

Méthodologie d'élaboration de référentiels d'activités, de compétences et de formation pour les agents des collectivités territoriales du Sénégal : cas du Conseil départemental de Louga.

N°	Modules	Contenus	Durée par session	Période						Intervenants	Volume horaire	Cibles
				An1		An2		An3				
				S1	S2	S1	S2	S1	S2			
10	Développement local	<ul style="list-style-type: none"> - Logique territorial et développement local - Développement communautaire - Origine et évolution du développement local - Acteurs du développement local et rôles - Enjeux du développement local - Principes du développement local - Décentralisation et développement local - Mobilisation des initiatives locales - Coopération décentralisée - Leadership local - Elaboration projets communautaires - Gestion des infrastructures communautaires 	05 jours	X		X	X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> - Consultant-formateur identifié - Point focal du programme LUX-DEV SEN029, chargé de la formation, - DAF 	72H	Tous les agents

N°	Modules	Contenus	Durée par session	Période						Intervenants	Volume horaire	Cibles
				An1		An2		An3				
				S1	S2	S1	S2	S1	S2			
11	Marketing territoriale	<ul style="list-style-type: none"> - Notion de territoire - Concept de marketing territorial - Démarche de marketing territorial - Etapes du marketing territorial - Enjeux du marketing territorial - Fondamentaux du marketing territorial 	03 jours	X	X				X	<ul style="list-style-type: none"> - Consultant-formateur identifié - Point focal du programme LUX-DEV SEN029, chargé de la formation, - DAF 	36H(6 Heures par élément de cours)	Tous les agents

N°	Modules	Contenus	Durée par session	Période						Intervenants	Volume horaire	Cibles
				An1		An2		An3				
				S1	S2	S1	S2	S1	S2			
12	Leadership local	<ul style="list-style-type: none"> - Concept de leadership - Qualités et atouts du leader - Styles de leadership - Enjeux du leadership - Leadership féminin - Rôles des leaders -Techniques de plaidoyer 	05 jours	X	X	X	X	X		<ul style="list-style-type: none"> - Consultant-formateur identifié - Point focal du programme LUX-DEV SEN029, chargé de la formation, - DAF 	42H (6 H par élément de cours)	Tous les agents

N°	Modules	Contenus	Durée par session	Période						Intervenants	Volume horaire	Cibles
				An1		An2		An3				
				S1	S2	S1	S2	S1	S2			
13	Partenariat public privé (PPP)	<ul style="list-style-type: none"> - Concept de Partenariat Public-Privé (PPP) - Fondements économiques - Modélisation financière et comptable - Outils juridiques et analyse juridique - Compétences organisationnelles - Rôles de l'investisseur dans les PPP - Dangers et dérives des PPP - Projets possibles pour des PPP dans les collectivités - Sécurisation montages contractuels et financiers - Traitement des risques en 	04 jours	X	X	X	X			<ul style="list-style-type: none"> - Consultant-formateur identifié - Point focal du programme LUX-DEV SEN029, chargé de la formation, - DAF 	60H	Agents du niveau opérationnel et tactique

N°	Modules	Contenus	Durée par session	Période						Intervenants	Volume horaire	Cibles
				An1		An2		An3				
				S1	S2	S1	S2	S1	S2			
14	Gestion axée sur les résultats de Développement (GARD)	<ul style="list-style-type: none"> - Introduction sur la GARD - Principes et fondements de la GARD - Echanges sur les enjeux de la GARD - Concepts de résultat / chaîne des résultats - Esquisse d'un cadre logique selon GARD - Esquisse d'un cadre de mesure du rendement - Production d'indicateurs de rendement - Gestion du temps 	05 jours	X	X	X	X		X	<ul style="list-style-type: none"> - Consultant-formateur identifié - Point focal du programme LUX-DEV SEN029, chargé de la formation, - DAF 	48H	Tous les agents

N°	Modules	Contenus	Durée par session	Période						Intervenants	Volume horaire	Cibles
				An1		An2		An3				
				S1	S2	S1	S2	S1	S2			
15	Acte III de la Décentralisation	<ul style="list-style-type: none"> - Terminologie - Paliers de la décentralisation - Principes de la décentralisation - Modalités dans la décentralisation - Territorialisation des politiques publiques - Domaines de compétences transférées - Rôles de l'Elu local - Droits et devoirs des citoyens - Décentralisation et économie locale - Responsabilité sociétale de l'entreprise 	05 jours	X	X	X		X	X	<ul style="list-style-type: none"> - Consultant-formateur identifié - Point focal du programme LUX-DEV SEN029, chargé de la formation, - DAF 	72H	Tous les agents

N°	Modules	Contenus	Durée par session	Période						Intervenants	Volume horaire	Cibles
				An1		An2		An3				
				S1	S2	S1	S2	S1	S2			
16	Rôle et responsabilités des acteurs de développement territorial ;	<ul style="list-style-type: none"> - PSE - Statut des Elus locaux - Notions de fonctions et de rôles - Elu dans le Conseil départemental - Elu dans sa communauté - Elus dans le parti politique - Types de responsabilités des Elus - Prise de décision - Compétences du Président du Conseil départemental - Pouvoirs du Président du Conseil départemental - Rôles et responsabilités des autres Acteurs 	05 jours	X	X	X		X	X	<ul style="list-style-type: none"> - Consultant-formateur identifié - Point focal du programme LUX-DEV SEN029, chargé de la formation, - DAF 	72H	Tous les agents

Le but du plan de renforcement des capacités, c'est de créer les conditions pour que les acteurs territoriaux jouent pleinement leurs rôles et assument de façon efficace et efficiente, les responsabilités que leur confère la loi. Ils ne doivent pas se sentir obligés de suivre des formations, mais en être des acteurs par leur envie de progresser, de développer leurs capacités, et par leur adhésion au plan de renforcement des capacités.

III. RECOMMANDATIONSET MISE EN ŒUVRE

3.1. Recommandations

Il apparaît à travers les différentes phases de notre recherche, que le Conseil départemental de Louga, cible de notre étude, a d'importants acquis mais aussi de nombreuses lacunes dans le domaine des Ressources Humaines (RH). Le problème des collectivités territoriales est le personnel d'exécution qualifié. En effet, pour exercer pleinement les compétences qui leur sont transférées, les collectivités territoriales doivent disposer de RH de qualité. Mais préalablement, il faut des élus locaux qui ont la légitimité, bien formés, conscients de leur mission, pour impulser le développement local. Il est donc nécessaire d'appliquer les articles 31 et 92 du CGCL relatifs à l'obligation faite aux élus de savoir lire et écrire dans la langue officielle.

Au vue de ce qui précède, il faut privilégier les ressources citoyennes d'où qu'elles viennent, sans tenir compte de l'appartenance politique pour le choix des Elus à installer à la tête des collectivités. Ils doivent être capables d'appliquer des visions et orientations à même de conduire au développement local.

Les insuffisances relevées généralement sont :

- manque de qualification des élus pour manager le développement local ;
- organigramme non adapté au Conseil départemental ;
- recrutement le plus souvent basé sur le clientélisme politique ;
- personnel qualifié (personnes ressources ayant l'expertise requise) insuffisant;
- profil du personnel non adapté aux besoins de la Collectivité territoriale ;
- aucune motivation pour le personnel d'appoint ;
- formations offertes aux personnels des collectivités territoriales jugées peu diversifiées et pas toujours adaptées ;

Méthodologie d'élaboration de référentiels d'activités, de compétences et de formation pour les agents des collectivités territoriales du Sénégal : cas du Conseil départemental de Louga.

- formations reçues rares et non démultipliées ;
- ciblage des parties prenantes restreint ;
- impact négatif des clivages politiques sur la cohésion du groupe ;
- pas d'équipements de qualité pour le personnel d'appoint ;
- matériel informatique non adapté à la gestion moderne ;
- capacités techniques insuffisantes des personnels d'exécution ;
- effectifs pléthoriques et peu qualifiés qui consomment les 2/3 du budget en salaire.

Nos recommandations sont contenues dans le tableau ci-après :

Tableau n°12 : Recommandations

Réf	Recommandations	Responsables
01	Renforcer les capacités des travailleurs à tous les niveaux car le développement des compétences est le seul gage de réussite de toute réforme	Conseil départemental
02	Recruter le personnel sur la base de la compétence et non sur la base de népotisme ou de clientélisme politique	Conseil départemental
03	Identifier un responsable de la formation dans la structure	Conseil départemental
04	Elaborer et mettre en œuvre des plans de formation et d'équipement du Conseil départemental	DRH
05	Mettre en œuvre un dispositif d'encadrement, de contrôle et d'audit à tous les niveaux	DRH
06	Mettre à disposition un budget pour des formations appropriées conformément à l'article 12 du CGCL qui stipule « <i>Les élus des collectivités locales ont droit à une formation adaptée à leur fonction</i> ».	Conseil départemental
07	Développer les partenariats pour capter d'autres sources de financements	DEL
08	Promouvoir le <i>partenariat</i> public-privé.	DEL
09	Revaloriser le traitement des agents de la collectivité territoriale	Conseil départemental
10	Systematiser la formation continue	DRH
11	Sensibiliser sur les missions, objectifs et valeurs de la collectivité territoriale	SG
12	Avoir un organigramme type qui tient compte des spécificités locales	Conseil départemental
13	Accélérer, finaliser et opérationnaliser la fonction publique locale	MATCL
14	Maitriser la masse salariale	DRH
15	Rendre effectif la régionalisation des postes budgétaires au niveau du Ministère des finances	Ministère de l'Economie et des Finances
16	Capitaliser l'expérience des MDL qui sont à l'échelle départementale qui ont fait beaucoup de production en matière de gouvernance locale, de développement économique et de fiscalité locale	MATCL

17	Elaborer et mettre en œuvre un Programme national de renforcement des capacités des Représentants de l'Etat (Gouverneurs, Préfets, Sous-préfets), des élus locaux, du personnel des collectivités locales et des autres acteurs	MATCL
18	Augmenter progressivement les pourcentages indexés sur la TVA pour l'alimentation du FDD et du FECL pour l'amener à deux chiffres(loi n° 2007-07 du 12 février 2007 modifiant les articles 58, 60 et 63 de la loi n° 96-07 du 22 mars 1996, le FDD et le FECL sont alimentés par un prélèvement sur la taxe sur la valeur ajoutée (TVA), soit 3,5% pour le FDD et 2% pour le FECL.)	MATCL
19	Appliquer les articles 31 et 92 du CGCL relatifs à l'obligation faite aux Elus de savoir lire et écrire dans la langue officielle pour avoir de véritables managers à la tête des collectivités territoriales.	MATCL

3.2. Mise en œuvre des recommandations

La mise en œuvre donne du sens aux recommandations ; elle constitue un critère de leur réussite, et doit être planifiée en s'appuyant sur les éléments suivants :

- Recommandations
- Date de réalisation
- Méthodes
- Ressources requises
- Responsable

Plan de mise en œuvre des recommandations

A1 =année 1 ; S1= semestre 1 ; PM = pour mémoire

N°	Recommandations	Dates de réalisation	Méthodes	Ressources requises	Responsables
1	Renforcer les capacités des travailleurs à tous les niveaux car le développement des compétences est le seul gage de réussite de toute réforme	A1(S2)	Ateliers de renforcement de capacités	16 modules x 1 000 000 = 16000000 Consultant :7 500 000	Conseil départemental
2	Recruter le personnel sur la base de la compétence et non sur la base de népotisme ou de clientélisme politique	A1(S2)	Appel à candidature sur la base d'un cahier de charge	Consultant	Conseil départemental
3	Identifier un responsable de la formation dans la structure	A1(S1)	Appel à candidature interne sur la base d'un cahier de charge	DRH Bac + 5	Conseil départemental
4	Elaborer et mettre en œuvre des plans de formation et d'équipement du Conseil départemental	A2(S1)	Mettre en œuvre le plan de formation proposé par ce travail de recherche	51 032 000	DRH
5	Mettre en œuvre un dispositif d'encadrement, de contrôle et d'audit à tous les niveaux	A2(S1)	Appliquer la GPEC	DRH Bac + 5	DRH
6	Mettre à disposition un budget pour des formations appropriées conformément à l'article 12 du CGCL qui stipule « Les élus des collectivités locales ont droit à une formation adaptée à leur fonction ».	A2(S2)	Voter un budget destiné à la formation des élus	51 032 000	Conseil départemental
7	Développer les partenariats pour capter d'autres sources de financements	A2(S2)	Rechercher des partenaires dans le cadre de la coopération décentralisée	DEL Bac + 5	DEL
8	Promouvoir le partenariat public-privé.	A2(S2)	installer des cadres de concertation et créer des conditions pour leur fonctionnalité	DEL Bac + 5	DEL
9	Revaloriser le traitement des agents de la collectivité territoriale	A3(S1)	Appliquer les dispositions de la fonction publique locale relative	DAF Bac + 5	Conseil départemental

Méthodologie d'élaboration de référentiels d'activités, de compétences et de formation pour les agents des collectivités territoriales du Sénégal : cas du Conseil départemental de Louga.

			au traitement salariale des agents		
10	Systématiser la formation continue	A2(S2)			DRH
11	Sensibiliser sur les missions, objectifs et valeurs de la collectivité territoriale	A1(S1)	Séminaire intra-muros	Kits participants et restauration	SG
12	Avoir un organigramme type qui tient compte des spécificités locales	A2(S1)	Elaborer un organigramme du Conseil départemental		Conseil départemental
13	Accélérer, finaliser et opérationnaliser la fonction publique locale	2019 (semestre1)	parachever le texte sur la fonction publique locale	PM	MATCL
14	Maitriser la masse salariale	A2(S2)	Application de la GPEC	PM	DRH
15	Rendre effectif la régionalisation des postes budgétaires au niveau du Ministère des finances	A2(S2)	Dématérialisation des actes de la fonction publique locale au niveau du Contrôle régional des finances	PM	Ministère de l'Economie et des Finances
16	Capitaliser l'expérience des MDL qui sont à l'échelle départementale qui ont fait beaucoup de production en matière de gouvernance locale, de développement économique et de fiscalité locale	A1(S1)	Recrutement de consultants pour accompagnement de l'Acte 3	Consultant	MATCL
17	Elaborer et mettre en œuvre un Programme national de renforcement des capacités des Représentants de l'Etat (Gouverneurs, Préfets, Sous-préfets), des élus locaux, du personnel des collectivités territoriales et des autres acteurs	A2(S2)	Recrutement de consultants pour accompagnement de l'Acte 3	Consultant	MATCL
18	Augmenter progressivement les pourcentages indexés sur la TVA pour l'alimentation du FDD et du FECL pour l'amener à deux chiffres(loi n° 2007-07 du 12 février 2007 modifiant les articles 58, 60 et 63 de la loi n° 96-07 du 22 mars 1996, le FDD et le FECL sont alimentés par un prélèvement sur la taxe sur la valeur ajoutée (TVA), soit 3,5% pour le FDD et 2% pour	A2(S1)	Adoption d'une fiscalité propre aux collectivités territoriales	La part du FDD consacrée à la compensation des charges résultant des compétences transférées doit, au moins, représenter 70% du FDD La dotation de fonctionnement ne doit pas dépasser 25% du FDD 33,77% du FECL, destinée à	MATCL

	le FECL.)			l'allocation de fonds de concours aux collectivités territoriales, en appui à leur programme d'investissement.	
19	Appliquer les articles 31 et 92 du CGCL relatifs à l'obligation faite aux Elus de savoir lire et écrire dans la langue officielle pour avoir de véritables managers à la tête des collectivités territoriales.	A2(S1)	Renforcement de capacités des élus locaux	PM	MATCL

Budget prévisionnel pour les renforcements de capacités

Le budget intègre, pour l'ensemble des acteurs, les frais de transport, les frais d'hébergement, les frais de restauration et les coûts des missions de consultants (honoraires, per diem). Les propositions faites sont des moyennes pour avoir une idée approximative du budget souhaité en F CFA pour le plan de renforcement de capacités des agents : les coûts sont modulables en fonction des ateliers.

Budget logistique	Budget pause-café et repas	Budget participants	Budget consultant
Salle de formation : 75 000 F / jour Matériel collectif : 10 000 F / session Fournitures : 5 000 F / participant	01 Repas : 5 000 F 02 pauses-café : 5 000 F *Nombre de jours *Nombre de participants	Per diem : 40 000 F *Nombre de jours *Nombre de participants Transport : 10 000 F / Participant	Honoraires : 150 000 F / jour Per diem : 40 000 F Véhicule + Carburant : 50 000 F / jour (2 jours Préparation + 2 jours Rapport)

Méthodologie d'élaboration de référentiels d'activités, de compétences et de formation pour les agents des collectivités territoriales du Sénégal : cas du Conseil départemental de Louga.

Emplois(charges)	Quantité	Coût unitaire	Montant	Ressources
SG	16x01	50 000	800 000	Per diem : 40 000 F CFA/jour Transport : 10 000F/jour
Division Administrative et Financière	16x03	50 000	2 400 000	Per diem : 40 000 F/jour Transport : 10 000F/jour
Comptabilité Financière et des Matières	16x02	50 000	1 600 000	Per diem : 40 000 F/jour Transport : 10 000F/jour
Division Planification de l'Education, de la santé, des affaires culturelles, de la jeunesse et des sports	16x06	50 000	4 800 000	Per diem : 40 000 F/jour Transport : 10 000F/jour
Division Economie et Développement Local	16x03	50 000	2 400 000	Per diem : 40 000 F/jour Transport : 10 000F/jour
Division des Ressources Humaines	16x03	50 000	2 400 000	Per diem : 40 000 F/jour Transport : 10 000F/jour
Division de la communication, des relations publiques et TIC	16x03	50 000	2 400 000	Per diem : 40 000 F/jour Transport : 10 000F/jour
Secrétaires	16x02	50 000	1 600 000	Per diem : 40 000 F/jour Transport : 10 000F/jour
Confection modules de formation	16	1 000 000	16 000 000	16 modules x 1 000 000 = 16 000 000 F CFA
Logistique / fournitures	16x23	90 000	3 312 000	Kit participant/ transport
Pause-café et repas	16x23	15 000	5 520 000	01 Repas : 5 000 F 02 pauses-café : 5 000 F
Consultant	20	390 000	7 800 000	Honoraires : 190 000 F / jour Véhicule + carburant : 50 000 F/jour
Total			51 032 000	

L'élaboration d'une action de formation est un processus à plusieurs étapes que les formateurs doivent suivre pour aboutir à une formation adaptée. La mise en œuvre est du ressort du point focal du projet LUX-DEV SEN029, chargé de la formation. Il aura à réaliser la supervision des trois étapes du processus de mise en œuvre du programme de formation :

1. Avant la formation, identifier les bénéficiaires, réaliser les TDR, le cahier de charge et recruter des formateurs.
2. Pendant la formation, identifier les ressources humaines, matérielles et financières.
3. Après la formation, réaliser la supervision, le suivi-évaluation et l'étude d'impact.

La mise en œuvre du programme de formation doit se faire à deux niveaux :

- le premier concerne l'achat de la formation : sélection des prestataires, rédaction des TDR ou du cahier de charges, et appel d'offre ouvert ou restreint ;
- le second niveau est relatif à la réalisation de la formation.

Pour l'exécution du programme, la formation extra-muros sera privilégiée avec le Centre de Formation et d'Appui aux Métiers(CEFAM) de Louga qui est un cadre idéal pour dérouler certains modules en séminaires ateliers. D'autres peuvent se réaliser en interne, car l'institution dispose d'une grande salle de délibération capable d'accueillir des formations, sans pour autant gêner le déroulement normal de l'activité institutionnelle.

Les périodes retenues pour les formations restent encore provisoires : elles seront confirmées ou corrigées lors de l'élaboration du calendrier, grâce à l'utilisation du diagramme de Gantt qui permet de visualiser les périodes d'organisation des ateliers. Il faut retenir aussi que certains modules se feront en plusieurs sessions.

Pour les formateurs, un bon choix doit être opéré pour l'atteinte des objectifs du programme. Ils doivent disposer de connaissances avérées et d'expériences dans les domaines où ils seront sélectionnés. La connaissance de la politique de décentralisation et de développement local du Sénégal serait également une des conditions de sélection.

Le suivi-évaluation de la formation doit se faire à quatre niveaux :

- le premier concerne l'évaluation à chaud qui sera effectuée après chaque session de formation pour déterminer le degré d'atteinte des objectifs. Il permettra éventuellement de déterminer les facteurs d'échecs s'ils existent, et les éléments d'insatisfaction qu'il conviendra d'améliorer ;
- le second est relatif à l'évaluation pédagogique pour savoir ce que les bénéficiaires ont retenu de la formation ;
- le troisième concerne l'évaluation du transfert en situation de travail, c'est-à-dire si la formation reçue est appliquée au travail ;
- le dernier est l'évaluation des impacts/effets des formations des agents en situation professionnelle. Ce suivi-évaluation sera effectué par le Secrétaire Général, supérieur hiérarchique en collaboration avec le responsable de la formation.

Les deux derniers niveaux constituent l'évaluation à froid qui peut se réaliser six mois après la formation. Tous ces types d'évaluation permettront d'effectuer des corrections ou des réajustements pour les sessions à venir. Après toutes ces étapes, le chargé de la formation doit établir le bilan du dispositif, en comparant les activités prévues, celles réalisées, trouver et corriger les écarts. Ainsi, il pourra verser le tout dans le bilan social et identifier de nouveaux besoins pour l'année suivante.

A l'issue de ce dernier chapitre de la deuxième partie du document, l'analyse a fait ressortir :

- les besoins en formation ;
- le planning général des formations proposées ;
- des recommandations formulées à l'endroit aussi bien du pouvoir central que du pouvoir décentralisé ;
- un plan de mise en œuvre des recommandations.

Les résultats analysés permettent de présenter une vision synthétique du travail de terrain.

CONCLUSION DE LA SECONDE PARTIE

Les informations recueillies au cours de cette deuxième partie, montrent la pertinence de la formation. Elle permet aux collectivités territoriales de :

- disposer de ressources humaines de qualité pour faire face à la territorialisation des politiques initiée par l'acte 3 de la décentralisation ;
- conduire les changements afin d'asseoir un développement durable ;
- éviter l'improvisation et le pilotage à vue qui ont pour conséquences, inorganisation, mauvaise préparation, mauvais résultats ;
- améliorer la gouvernance locale ;
- rehausser la visibilité et la crédibilité.

Les référentiels proposés constituent des outils importants de management. Ils ne sont pas définitifs ; ils doivent être réactualisés et améliorés en fonction de l'évolution des contextes.

CONCLUSION GENERALE

La décentralisation au Sénégal a connu un riche et long parcours. En effet, au lendemain de l'indépendance, les autorités sénégalaises ont très vite pris conscience de l'importance d'une réforme de l'administration territoriale, et la nécessité de promouvoir la démocratie locale. Cette volonté s'est manifestée par la prise des dispositions suivantes :

- Acte I, formalisé par la loi n°72-25 du 19 avril 1972 qui s'est, notamment, concrétisé par l'avènement de la communauté rurale et les centres d'expansion rurale ;
- Acte II, formalisé par la loi n°96-06 du 22 mars 1996 qui a consacré le transfert de neuf domaines de compétence de l'Etat aux collectivités territoriales avec la région comme nouvel ordre de collectivité territoriale ;
- Acte III, formalisé par la loi n°2013-10 du 28 décembre 2013, portant code des collectivités territoriales qui supprime la région collectivités territoriales. Il érige les départements en collectivités, et procède à la communalisation universelle pour une territorialisation efficiente des politiques publiques.

Dans ce processus du développement « par le bas », « par et pour les populations », opposé à un développement « par le haut », du ressort de l'État, il faut un appareil administratif très efficace pour accompagner les élus locaux dans leurs missions. La décentralisation correspond à un transfert de compétences du gouvernement central ou de ses agences, à des gouvernements locaux. La proximité géographique entre administrateurs et administrés, doit contribuer à la transparence puis à la pertinence des choix de politiques publiques locales. La décentralisation vise à construire des niveaux d'actions publiques et politiques plus efficaces.

La décentralisation donne aux collectivités territoriales la responsabilité de l'aménagement de leur espace, à travers la réalisation et la mise en œuvre d'un plan local de développement. Devant l'urgence des besoins sociaux, les autorités locales font face à de nouvelles responsabilités pour lesquelles elles ne sont pas toujours bien outillées. Le succès de la gouvernance locale passe donc par la prise en charge de la compétence, car la

construction des ressources humaines de qualité à même de conduire les politiques de développement des territoires doit constituer une surpriorité.

La formation s'inscrit donc dans une démarche de gestion des ressources humaines qui permet de maintenir, et de développer les compétences nécessaires à la réalisation des missions de service public des collectivités territoriales. L'élaboration d'un plan de formation par l'ensemble des collectivités territoriales, au profit de leurs agents, constitue une obligation qui trouve sa source dans l'article 12 de la loi n° 2013-10 du 28 décembre 2013 portant code général des collectivités territoriales.

Cette étude sur l'élaboration de référentiels d'activités, de compétences et de formation, va permettre au Conseil Départemental de Louga de disposer d'un plan de formation sur trois (03) ans, répondant aux besoins exprimés par ses agents. Il peut également être mis à la disposition des autres collectivités qui ont des besoins similaires.

La question fondamentale que nous nous sommes posée au départ était la suivante : « *Les agents techniques et administratifs du Conseil départemental de Louga disposent-ils des compétences requises pour mener à bien leur mission dans le cadre de la mise en œuvre de la décentralisation et du développement local* » ? Pour tenter de donner une réponse à cette question, notre travail de recherche s'est chargé d'étudier ses compétences, d'identifier les besoins en formation pour aboutir à la mise en place d'un plan de formation basé sur une démarche d'ingénierie.

Notre méthodologie nous a permis d'avoir les résultats qui suivent, et de valider nos hypothèses.

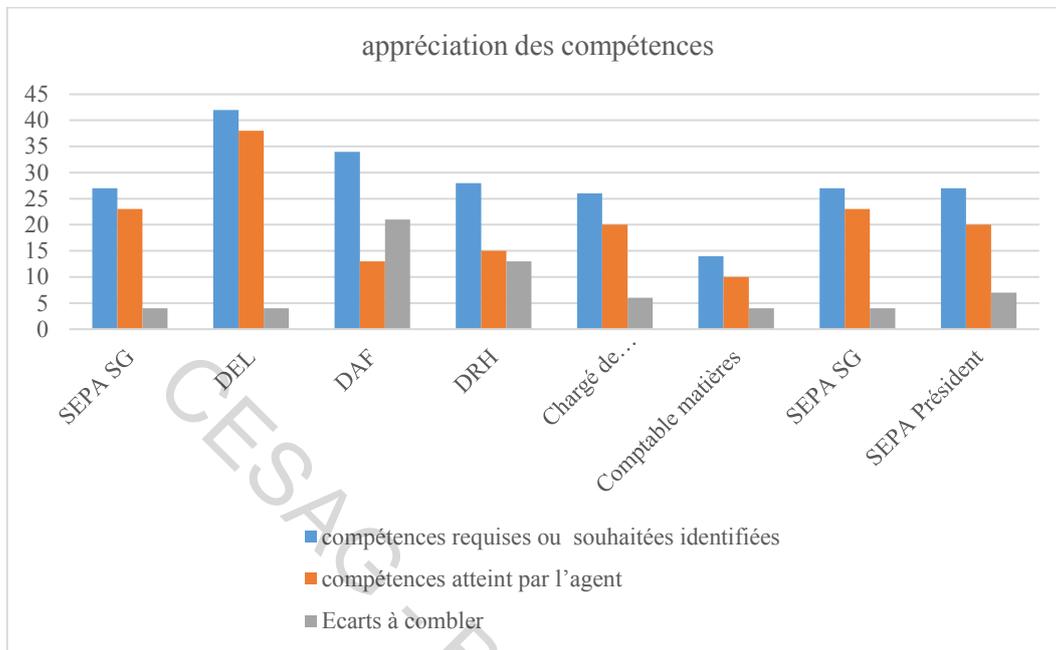
1. Résultats

Les résultats obtenus sont contenus dans les tableaux qui suivent :

Tableau n°13 : récapitulatif des résultats obtenus après étude

Agents	Résultats obtenus
Secrétaire Général	Compétences à développer (Ecart à combler par la formation) :17 soit 34.69%
Division Economie Locale	Compétences à développer (Ecart à combler par la formation) :04 soit 09.52%
Division des Ressources Humaines	Compétences à développer (Ecart à combler par la formation) :13 soit 46.42%
Chargé de Communication	Compétences à développer (Ecart à combler par la formation) :06 soit 23.07%
Division Administrative et Financière	Compétences à développer (Ecart à combler par la formation) :21 soit 61.76%
Comptable Matières	Compétences à développer (Ecart à combler par la formation) :04 soit 16.66%
SEPA du Président	Compétences à développer (Ecart à combler par la formation) :07 soit 25.92%
SEPA du Secrétaire Général	Compétences à développer (Ecart à combler par la formation) :04 soit 14.81%

Graphique n°08 : Appréciation des compétences



La grille de notre enquête a été administrée à huit (08) agents du Conseil départemental.

Chaque titulaire a préparé sa propre appréciation en cochant le niveau qu'il se reconnaît pour chaque compétence. Elle permet d'identifier les besoins en formation.

2. Validation des hypothèses

La démarche d'ingénierie de la formation met l'accent sur la nécessité d'élaborer des référentiels d'activités, de compétences et de formation, au profit des agents du Conseil départemental pour améliorer leurs compétences.

Première hypothèse : L'écart entre les compétences requises par l'emploi et celles possédées par les agents est un facteur d'inefficacité dans l'administration locale.

Le niveau actuel des agents du Conseil départemental ne répond pas aux exigences de la territorialisation des politiques publiques. Cela se traduit par une absence notoire de formation en matière de décentralisation, de gouvernance locale. Le service public doit en

permanence adapter ses missions et ses services. Cela passe par un besoin de qualification professionnelle des personnels territoriaux et une nécessité d'adaptation et de développement des compétences des agents.

L'hypothèse est entièrement vérifiée par les informations contenues dans le tableau n°13 « appréciation des compétences » où on note des compétences à combler qui varient de 9.52% à 61.76% au niveau des tous les agents en service à l'hôtel départemental de Louga.

Deuxième hypothèse : L'absence d'une formation de qualité est à l'origine du faible rendement du service public local.

Dans l'analyse du tableau d'appréciation des compétences, il ressort la nécessité d'une formation des agents pour leur permettre d'être plus performants, et de s'adapter aux exigences de l'Acte 3 de la décentralisation. La formation contribue à la qualité du service rendu à l'utilisateur et, en ce sens, elle est un levier pour le développement des compétences. A ce niveau également au regard des niveaux d'études décelés par l'étude et des besoins en formation identifiés, nous sommes confortés dans notre hypothèse de départ.

Le postulat de départ était l'écart entre les compétences réelles et celles requises qui constitue un facteur d'inefficacité dans l'administration locale. Le recrutement souvent basé sur le clientélisme politique, crée également un stock d'agents peu qualifiés et dont le profil ne répond pas à l'emploi. Cette pléthore d'agents absorbe les deux-tiers (2/3) du budget en termes de salaires, ce qui ne laisse pas de place pour des investissements dans des infrastructures à caractère communautaire.

La seule issue de sortie semble être à nos yeux, la mise en place de la fonction publique locale avec un recrutement basé sur des critères scientifiques pour mettre l'homme qu'il faut à la place qu'il faut. Mais cette option relève d'une volonté et d'un courage politique, que seuls des hommes et des femmes qui ne seront pas préoccupés par le renouvellement de leur mandat électif sont en mesure de prendre.

Avec l'évolution du processus de la décentralisation, les collectivités territoriales deviennent le champ d'intervention de l'administration centrale et déconcentrée, et des collectivités territoriales décentralisées. L'administration territoriale déconcentrée

(Gouverneurs, Préfets, et Sous-Préfets) représente l'Etat dans les régions, départements, et arrondissements.

Le code des collectivités territoriales, prévoyait de mettre en place des collectivités territoriales autonomes et s'administrant librement par des conseils élus, avec néanmoins une approbation des budgets de celles-ci par les représentants de l'Etat par le biais du contrôle de légalité. En réalité, l'autonomie administrative et financière des collectivités territoriales n'est pas totalement réelle en ce sens que les collectivités territoriales ne disposent pas d'un libre arbitre concernant l'allocation des fonds de dotation que l'Etat leur octroie. L'allocation sectorielle du budget des collectivités territoriales est dictée par l'autorité administrative qui exerce un contrôle de légalité.

Les collectivités territoriales souffrent également d'un manque de maîtrise de ces compétences transférées, parce que ne disposant pas des ressources humaines qualifiées capables de prendre en charge les missions, du fait de l'absence d'une fonction publique locale. Avec le manque d'autonomie dans la gestion administrative, elles souffrent aussi de la faiblesse de leurs ressources financières.

La principale contrainte notée concerne l'état de profond dénuement des collectivités territoriales. Pour y remédier en plus des divers fonds (FDD et FECL) qu'il urge d'améliorer, une réforme fiscale d'envergure est en cours, en vue d'améliorer le niveau des ressources. En plus, les investissements productifs sont encouragés et la législation offre l'opportunité de tirer profit de la coopération décentralisée. L'absence d'une fiscalité locale rend difficile l'accès des collectivités territoriales aux retombées économiques de leurs localités

En effet, les outils financiers (FDD et FECL) qui ont été initiés à cet effet, n'ont pas eu grand succès. Ces fonds en provenance de l'Etat selon nos enquêtes, sont déclarés insuffisants, en plus leur mise à disposition arrive tardivement. Il serait intéressant de réactiver le Fonds d'Impulsion à l'Aménagement du Territoire (FIAT), pour promouvoir l'aménagement du territoire. Dans le contexte de la mise en œuvre de la deuxième phase de l'acte 3 de la décentralisation, on s'achemine vers l'instauration d'une fiscalité locale pour le département, nouvelle collectivités territoriales. Il est prévu également des corrections des

distorsions territoriales à des fins de viabilité économique des territoires, et le transfert d'autres compétences dans les domaines, notamment de l'agriculture, l'élevage, l'hydraulique, la pêche, le tourisme.

Il urge dans cette perspective, d'entreprendre une large campagne d'information des populations, accompagnée d'une formation soutenue des acteurs de la décentralisation (élus locaux et autorités déconcentrées). Il est tout aussi important de mettre en place des cadres de concertation opérationnels dans le processus de territorialisation des politiques publiques. Et last but not least, allouer des ressources conséquentes aux collectivités locales, pour une prise en charge parfaite de leurs nouvelles responsabilités.

Peut-être le Programme d'Appui aux Communes et Agglomération du Sénégal (PACASEN), mis en œuvre par l'Etat du Sénégal pour opérationnaliser l'acte 3 de la décentralisation, pourra y contribuer. Ainsi, en renforçant le Fonds de Dotation de la Décentralisation(FDD), le Fonds d'Equipement aux Collectivités Locales(FECL) et le Budget Consolidé d'Investissement(BCI), les collectivités auront les ressources nécessaires à l'exercice normal de ces compétences dans les conditions prévues par le Code des collectivités territoriales. Il y a aussi la nécessité d'une motivation en termes de salaire, avantages ou promotion afin d'augmenter la productivité du personnel.

En conclusion, l'acte 3 de la décentralisation vise une meilleure gouvernance des territoires par la territorialisation des politiques publiques. Il s'agit de renforcer le pouvoir des territoires de mieux les responsabiliser et d'accompagner leurs initiatives de développement local et territorial dans une perspective d'aménagement du territoire c'est-à-dire répartir les fruits du développement économique et social de façon équitable en faveur de l'ensemble des citoyens.

Cette réforme majeure de notre politique de décentralisation contribuera à renforcer les responsabilités des collectivités territoriales mais aussi et en même temps le pouvoir des autorités déconcentrées dans le sens d'une synergie d'actions concertées entre acteurs territoriaux dans le seul but de permettre un développement économique et social à la base. L'Acte III de la décentralisation va, sans conteste, favoriser la création d'emplois et de

richesse, et ainsi lutter contre la pauvreté et participer à la promotion d'un Sénégal émergent. En effet, comme le disait le Professeur Sambou Ndiaye de l'Université Gaston Berger, en marge de l'atelier de partage de la Stratégie nationale de développement économique des territoires (SNDDET), à Louga le 15 mars 2018 déclare : « *l'émergence ne peut se concevoir qu'avec des territoires émergents* »²¹.

A partir de ce travail de recherche, d'autres études complémentaires peuvent être menées pour que les collectivités territoriales puissent disposer de ressources humaines de qualité. Les thématiques suivantes sont à envisager dans cette perspective :

- le cadre organisationnel et institutionnel des collectivités locales : le statut de l'élu local ;
- les finances locales notamment la fiscalité locale, la nomenclature budgétaire et comptable, les dotations subventions et autres appuis financiers de l'Etat aux collectivités locales, l'emprunt etc.;
- le partage des compétences entre l'Etat et les collectivités territoriales, et entre les collectivités territoriales elles-mêmes avec un système de prise en charge technique et financier clairement défini et rigoureusement appliqué.

La décentralisation vécue jusque-là est à notre avis plus administrative que financière alors que les finances et les compétences locales constituent un aspect essentiel voire fondamental dans la mise en œuvre de celle-ci. En effet, comme le soutient Loïc Phillip, « *sans autonomie financière ou pouvoir budgétaire, la décentralisation ressemble fort à la déconcentration* »²².

²¹Agence de Presse Sénégalaise (APS), Article *un expert liste les "entraves" à une véritable territorialisation des politiques publiques*, 15 mars 2018 à 19h20

²²Loïc PHILLIP, *L'autonomie financière des collectivités territoriales*, Les cahiers du conseil constitutionnel n°12/2002

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Outils de collecte de données



CESAG Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CESAG EXECUTIVE EDUCATION
MBA Ingénierie et Gestion de la Formation

Annexe 1 : Guide d'entretien pour agents techniques et administratifs

Le présent guide d'entretien est conçu dans le cadre d'un mémoire de fin de formation en MBA-Ingénierie et Gestion de la formation dont, au CESAG. Le thème de recherche porte sur : « *Elaboration de référentiels d'activités, de compétences et de formation pour les agents des collectivités territoriales du Sénégal : cas du Conseil départemental et de la Commune de Louga* ».

La recherche vise l'obtention d'un diplôme de concepteur-gestionnaire et évaluateur de systèmes de formation par Monsieur Ousmane KANE sous la direction du Docteur Cheikh Ndiaye professeur associé au CESAG.

Ce guide n'est ni un contrôle encore moins une évaluation d'un travail de qui que ce soit. Il s'adresse aux Vice-Présidents et aux Secrétaires Généraux du Conseil départemental, de la Commune de Louga, supérieurs hiérarchiques des agents cibles.

L'objectif de cet entretien est de réaliser une moisson d'informations sur les missions, activités et compétences des agents placés sous leur tutelle, en vue de la réalisation de référentiels méthodologiques pour relever leurs compétences.

Vos réponses seront strictement traitées en toute confidentialité.

Je vous remercie d'avance pour votre collaboration



CESAG Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CESAG EXECUTIVE EDUCATION

MBA Ingénierie et Gestion de la Formation

I. IDENTIFICATION DE L'ENQUETE

Prénom et nom de l'enquêté

Age :

Poste occupé :

Ancienneté dans le poste : ans

Sexe : M F

II. FICHE DE POSTE

1. IDENTIFICATION DU POSTE	
Dénomination du poste et autre appellation du poste	
Classification du poste (quelle catégorie grade/indice)	
Les relations hiérarchiques(supérieur hiérarchique direct)	
Les relations fonctionnelles(travaille en relation avec qui en interne ? en externe ?)	
Localisation du poste (le poste se situe dans quelle Direction ?Division ?)	
2. PRÉ-REQUIS	
Formations/diplômes	
Autres connaissances	
Expériences professionnelles	
Autres exigences du poste	
c) MISSIONS-CLÉS	
M1	
M2	
d) ACTIVITÉS PRINCIPALES	

DESCRIPTION DU TRAVAIL	
1. Quelles sont les différentes activités que vous menez dans le cadre de votre travail ? 2. Disposez-vous de documents de méthodes ou de techniques pour vous acquitter pleinement de votre travail ? 3. Que faites-vous en priorité ? Pourquoi ? 4. Si non quelles sont les autres activités qu'on devrait attendre de vous en supplément de ce que vous faites actuellement ? 5. Les populations sont-elles satisfaites de la qualité de vos prestations ?	
3. COMPETENCES-CLES	
Maitriser/connaitre	Quelles sont les connaissances nécessaires au.....pour réaliser ses activités ? Que faut-il (savoir/connaissance) pour exercer vos activités ?
Être capable de..	Que faut-il(savoir-faire) pour exercer vos activités ?
4. EVOLUTION ENVISAGEE	
Evolution verticale(promotion) Evolution horizontale(mutation)	

III. GESTION DE LA FORMATION

1. Quelle est, selon vous, l'importance de la formation ?

2. Avez-vous un plan de formation dans votre collectivité ?

- Oui
- Non

Si oui :

- En quoi consiste-t-il ?
- Quels sont ces grands axes ?

3. Existe-t-il un responsable de la formation dans votre collectivité ?

- Oui ?
- Non ?

Si oui, quels sont les critères de son choix ?

4. quelles sont les missions clés qui sont assignées au responsable de la formation ?

5. Quels sont vos besoins en formation ?

Date et signature de l'agent

Date et signature du supérieur hiérarchique

Annexe 2 : Synthèse des données collectées



CESAG Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CESAG EXECUTIVE EDUCATION

MBA Ingénierie et Gestion de la Formation

2.1. IDENTIFICATION DE L'ENQUETE

Prénom et nom : Mamadou Yériba BA

Age...59 ans

Poste occupé : Secrétaire Général

Ancienneté dans le poste 10 ans

Sexe : M

II. FICHE DE POSTE

1. IDENTIFICATION DU POSTE	
Dénomination du poste	Secrétaire Général du Conseil départemental
Classification du poste	Cadre Hiérarchie A
Les relations hiérarchiques	Président du Conseil départemental
Les relations fonctionnelles	En interne : en bas avec tout le personnel en terme de subordination en haut avec le président de conseil départemental et les élus En externe : les acteurs locaux service régionaux déconcentrés, les projets programme, autorités administratives.
Localisation du poste	Chef de l'administration du Conseil départemental
2. PRÉ-REQUIS	
Formations/diplômes	Littéraire, développement local planification coopération décentralisée, Maîtrise en lettre Ingénierie de la formation Francophonie et coopération décentralisée à Lyon 3 Conception Elaboration suivi de projet de développement au centre d'études financières en banque

	à Marseille
Autres connaissances	Maîtrise langue espagnole, méthode accélérée de recherche participative, gestion administrative et financière des CL gestion axée sur le performance à l'ENA.
Expériences professionnelles	Professeur puis Censeur, chef de division éducation au Conseil régional depuis 1999 SG du Conseil régional (2004-2012) du Conseil départemental depuis 2013. Expérience dans la gestion des CL.
Autres exigences du poste	Aptitude en planification suivi évaluation pour assister l'organe délibérante permanent de l'institution ; en informatique, en communication.
3. MISSIONS-CLÉS	
M1	Planification et mise en œuvre de la politique de développement économique locale
	Assistance et conseil aux élus locaux
M2	Coordination et management des services départementaux;
M3	élaboration des budgets et suivi de la mise en œuvre
M4	gère les procédures de passation de marché,
4. ACTIVITÉS PRINCIPALES	
DESCRIPTION DU TRAVAIL	
<p>1. Quelles sont les différentes activités que vous menez dans le cadre de votre travail ? Supervision des taches des différentes Divisions ; Recevoir les missions en l'absence du président du Conseil départemental ; Livrer les informations relatives à la vie de conseil ; Gérer le courrier du Président ; Assure les imputations au niveau des Divisions et des Conseillers ; Assurer La participation et la représentation en l'absence du Président ; Préparer les discours, la participation et la synthèse et le suivi des rencontres ; Travaille avec les Division sur la mise en œuvre des activités ; Assurer la correspondance extérieure du conseil(courriel).</p> <p>2. Disposez-vous de documents de méthodes ou de techniques pour vous acquitter pleinement de votre travail ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oui, les Outils informatiques - Une capitale formation de 10 ans pour asseoir la compétence. <p>3. Que faites-vous en priorité ? Pourquoi ?</p> <p>Je contrôle le personnel par un coup d'œil sur la feuille de présence Je consulte ensuite le parafeur s'il y a du courrier à exploiter Ensuite j'allume mon ordinateur pour me connecter sur les différentes adresses et recueillir les informations Je fais le traitement des dossiers en instance ou je fais le point avec les Divisions</p>	

<p>Suivre les engagements avec le DAF et le Trésor Suivre l'évolution du budget Recevoir chaque jour les visiteurs 4. Si non quelles sont les autres activités qu'on devrait attendre de vous en supplément de ce que vous faites actuellement ? Recevoir les audiences du président en son absence 5. Les populations sont-elles satisfaites de la qualité de vos prestations ? Oui entre 2014 -2017 on a senti une relation de satisfaction entre les populations et l'institution.</p>	
5. COMPETENCES-CLES	
Maitriser/connaître	<p>Quelles sont les connaissances nécessaires au SG pour réaliser ses activités ? Que faut-il (savoir/connaissance) pour exercer vos activités ?</p> <p>Notions de management Textes régissant les finances publiques et le budget Textes régissant les collectivités locales Procédures administratives Réglementation des marchés publics Textes et lois en vigueur en matière de gestion des ressources humaines.</p>
Être capable de.	<p>Que faut-il(savoir-faire) pour exercer vos activités ?</p> <p>Compétences techniques Relationnelle car vous êtes au cœur d'un dispositif Aptitude politique car nous sommes en milieu politique et les élus changent. Rédiger les actes administratifs ; Gérer des conflits et rendre des arbitrages ; Assimiler et traduire les orientations politiques des élus Encadrer une équipe Diriger une structure Gérer un budget Contrôler la gestion</p>
6. EVOLUTION ENVISAGEE	
<p>Evolution verticale (promotion) Evolution horizontale(mutation)</p>	

III. GESTION DE LA FORMATION

1. Quelle est, selon vous, l'importance de la formation ?

Recrutement du personnel est général basé sur des critères politiques sans aucune formation préalable. On note une stratification, une sédimentation des couches issues de périodes et gestions différentes ce qui constitue un stock de profil peu apte pour assurer la gestion du

Conseil départemental. Il se pose donc un réel problème de niveau d'où l'importance de la formation pour renforcer ou recycler certains agents pour les utiliser de façon optimale.

2. Avez-vous un plan de formation dans votre collectivité ?

– Oui

Avec l'appui du PNDL, le Conseil dispose d'un plan stratégique de formation ou sont consignés tous les besoins en terme de renforcement de capacités, d'équipement, de mobilier.

3. Existe-t-il un responsable de la formation dans votre collectivité ?

– Oui

Un point focal est désigné pour les questions de renforcement de capacité des agents avec le projet SEN029 de la coopération luxembourgeoise.

Si oui, quels sont les critères de son choix ?

Le seul critère est juste qu'il soit un agent du conseil et non un élu pour la pérennité d'où l'on n'a pas senti la nécessité de créer une division formation.

4. quelles sont les missions clés qui sont assignées au responsable de la formation ?

5. Quels sont vos besoins en formation ?

Renforcer en finance publique et procédures de passation de marchés

Les périodes favorables aux formations ?

Approche envoie par groupe pour ne pas dégarner l'institution sur toute l'année le personnel n'est pas surchargé DAF et DEL et le comptable matière qui sont à temps plein.

Date et signature de l'agent

Date et signature du supérieur hiérarchique

21 juillet 2017

Mamadou Yériba BA

Amadou Mberrry SYLLA



CESAG Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CESAG EXECUTIVE EDUCATION

MBA Ingénierie et Gestion de la Formation

2.2. IDENTIFICATION DE L'ENQUETE

Prénom et nom : Magatte Diouf

Age : 44 ans

Poste occupé : Chef Division Economie Locale chargé de la coopération et des questions migratoires.

Ancienneté dans le poste : 08 ans

Sexe : M

II. FICHE DE POSTE

1. IDENTIFICATION DU POSTE	
Dénomination du poste	Division Economie Locale (DEL) chargé de la coopération et des questions migratoires
Classification du poste	Cadre indice 1140/2095 Matricule de solde 9217/F
Les relations hiérarchiques	Il est en relation fonctionnelle avec le SG du Conseil départemental
Les relations fonctionnelles (travaille en relation avec qui en interne ? en externe ?)	Interne : Avec les élus, SG et Pdt du Conseil départemental et toutes les divisions. Externe : partenaires au développement, chambres consulaires ONG, associations d'émigrés, porteurs de projets, CL, ARD et services déconcentrés de l'Etat
Localisation du poste	(le poste se situe dans DEL)
2. PRÉ-REQUIS	
Formations/diplômes	Formation : Gestion des entreprises, expertise en développement cluster (système productif local); migration et développement; Germe (développement esprit d'entreprise) formateur agréé par BIT Diplômes : MASTER 2 Management projet ;BTS

	en gestion des entreprises
Autres connaissances	Informatique Word Excel PowerPoint Publisher
Expériences professionnelles	Consultant formateur centre de formation et d'appui aux métiers(CFAM) de Louga, à la banque (CBAO) agent technique et administrateur guichet de l'entreprise au Conseil régional de Louga.
Autres exigences du poste	Rigueur ;recherche ;ténacités, ouverture d'esprit, professionnalisme
4. MISSIONS-CLÉS	
M1	Assure le suivi et l'évaluation des activités à caractère économique
M2	Conception élaboration et mise en œuvre exécution politique de développement économique du département
M3	Animation économique a l'échelle département
M4	Appui conseil et accompagnement des porteurs d'initiatives économiques du département
M5	Conception, élaboration et exécution des projets et programmes de développement du département
M6	Gestion des questions migratoires et du partenariat et de la coopération internationale
M7	Administrateur de la maison du développement locale
5. ACTIVITÉS PRINCIPALES	
DESCRIPTION DU TRAVAIL	
<p>1.Quelles sont les différentes activités que vous menez dans le cadre de votre travail ? Conception et élaboration de projets de développement ; Etudes et recherche en développement local Mobilisation de PTF Pilotage des missions de coopération Animation économique locale Accompagnement des porteurs d'initiatives économique dans le département Accueil et conseil pour l'orientation des migrants vers les secteurs porteurs Appui à l'insertion des migrants.</p> <p>2.Disposez-vous de documents de méthodes ou de techniques pour vous acquitter pleinement de votre travail ? La feuille de route élaborée par l'institution départementale Lettre de mission du Secrétaire Général Les outils de planification</p> <p>3.Que faites-vous en priorité ? Pourquoi ? Appui conseil des porteurs d'initiatives économiques pour l'élargissement de la capacité d'accueil du système productif. Mobiliser les PTF au service du développement local ; Conception et élaboration de projets de développement.</p>	

<p>4.Si non quelles sont les autres activités qu'on devrait attendre de vous en supplément de ce que vous faites actuellement ? L'accompagnement pour le financement des initiatives économiques locales ; Renforcement des capacités des acteurs locaux ; Élaboration de business plan.</p> <p>5.Les populations sont-elles satisfaites de la qualité de vos prestations ? Relativement mais les attentes sont nombreuses La CL n'a pas les moyens de sa politique L'Etat central a procédé au transfert de compétences sans transfert de ressources nécessaires. Les agents ne sont pas suffisamment outillés pour faire le travail qui est attendu d'eux ; D'où la nécessité de renforcer leurs capacités dans beaucoup de domaines.</p>	
5.COMPETENCES-CLES	
Maitriser/connaitre	Quelles sont les connaissances nécessaires au Chef de la DEL pour réaliser ses activités ? Que faut-il (savoir/connaissance) pour exercer vos activités ? Connaissance en économie, en planification stratégique, en management de projet et filières, élaboration de business plan
Être capable de	Que faut-il(savoir-faire) pour exercer vos activités ? Compétence opérationnelles, l'ingéniosité, bonne culture générale, disposition à travailler sous pression, esprit d'initiative, endurance Maîtriser le fonctionnement de la coopération décentralisée Rédiger les conventions avec des partenaires internationaux Conseiller les porteurs de projets
6. EVOLUTION ENVISAGEE	
Evolution verticale : Etre Secrétaire Général du conseil départemental Evolution horizontale : Coordonnateur de la Maison Locale de Développement de Louga	

III. GESTION DE LA FORMATION

1. quelle est, selon vous, l'importance de la formation ?

Elle augmente les compétences opérationnelles des agents ;

Accroît leur efficacité dans le travail ;

Apporte de nouvelles connaissances, aptitude,

Leur permet de s'adapter à l'environnement technologique changeant et de nouveaux paradigmes d'action pour la prise en en charge correcte et efficace des missions dévolues

2. Avez-vous un plan de formation dans votre collectivité ?

- Oui un plan départemental de formation est mis en place

Si oui :

- **Quels sont ces grands axes ?**

C'est un plan départemental de la formation professionnelle et technique

Les axes :

La formation en management des organisations

Maitriser l'acte 3 Décentralisation du PSE

Informatique

Comptabilité des matières

3. Existe-t-il un responsable de la formation dans votre collectivité ?

- Oui

C'est le point focal de la coopération luxembourgeoise SEN029(Lux Dev), le comptable matière

Si oui, quels sont les critères de son choix ?

C'est le président qui d'autorité nomme et selon un profil, le besoin et les opportunités qui se présentent.

4. quelles sont les missions clés qui sont assignées au responsable de la formation ?

Renforcer les capacités du personnel

5. Quels sont vos besoins en formation ?

Passation de marchés publics, Management de projets et Fiscalité

Date et signature de l'agent

date et signature du supérieur immédiat de l'agent

21 JUILLET 2017

Magatte DIOUF

Mamadou Yériba BA



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CESAG EXECUTIVE EDUCATION

MBA Ingénierie et Gestion de la Formation

2.3. IDENTIFICATION DE L'ENQUETE

Prénom et nom : Alioune Badara Diabira

Age : 54 ans

Poste occupé : Chef du personnel.

Ancienneté dans le poste : 03ans

Sexe : M

II.FICHE DE POSTE

1. IDENTIFICATION DU POSTE	
Dénomination du poste	Chef du personnel ou Division des RH
Classification du poste	2 ^{ème} catégorie
Les relations hiérarchiques	Exerce son activité sous l'autorité directe du Secrétaire Général
Les relations fonctionnelles	Interne : Tous les services du Conseil Externe :inspection du travail,impôts,Caisse de Sécurité Sociale,IPRES(retraite),centres de perfectionnement professionnel,médiature de la république
Localisation du poste	le poste se situe dans Division des Ressources Humaines
2. PRÉ-REQUIS	
Formations/diplômes	Formation : comptabilité matière, gestion finance, Diplôme obtenu :Baccalauréat
Autres connaissances	Gestion boulangerie, super marché
Expériences professionnelles	Trésorier comité de santé, conducteur de chantier BTP
Autres exigences du poste	Capacité de négociation, de médiation et d'adaptation pour manager des ressources humaines veille et alerte pour prévenir les

	conflits.
3.MISSIONS-CLÉS	
M1 :	la gestion, la formation et la promotion sociale du personnel du Conseil départemental.
M2	Instaurer une stabilité sociale dans le service
M3	Suivi des rapports avec l'IPRES CSS inspection du travail
M4	Formation du personnel
4.ACTIVITÉS PRINCIPALES	
DESCRIPTION DU TRAVAIL	
<p>1. Quelles sont les différentes activités que vous menez dans le cadre de votre travail ? Mettre en place le système de pointage du personnel ; Veiller sur la circulation de l'information dans l'institution ; Recueillir les préoccupations du personnel</p> <p>2. Disposez-vous de documents de méthodes ou de techniques pour vous acquitter pleinement de votre travail ? Non pas de document a ma disposition</p> <p>3. Que faites-vous en priorité ? Pourquoi ? Veiller à l'assiduité du personnel Veiller sur les préoccupations du personnel et faire un suivi</p> <p>4. Si non quelles sont les autres activités qu'on devrait attendre de vous en supplément de ce que vous faites actuellement ? Nous ne sommes pas impliqués dans le recrutement, la mobilité du personnel du service.</p> <p>5. Les populations sont-elles satisfaites de la qualité de vos prestations ? Pas tellement Nous ne disposons pas de suffisamment de moyens pour satisfaire les usagers.</p>	
5.COMPETENCES-CLES	
Maitriser/connaitre	<p>Quelles sont les connaissances nécessaires au Chef du personnel pour réaliser ses activités ? Que faut-il (savoir/connaissance) pour exercer vos activités ? Connaitre Textes et lois en vigueur en matière gestion des RH ; Maitrise du code du travail ; du droit et fonctionnement syndical, du droit du travail Avoir une bonne capacité d'écoute, Etre capable d'anticiper sur les problèmes des travailleurs, être disponible</p>
Être capable de..	<p>Que faut-il(savoir-faire) pour exercer vos activités ? Etre capable d'instaurer un climat social stable, de gérer des conflits Définir des TDR pour une formation continuée Evaluer les besoins en personnel et détecter les effectifs en surnombre Gérer les conflits de personnel</p>

	Savoir manier les outils modernes (informatiques) de gestion Aider à la décision Communiquer avec les médias
5. EVOLUTION ENVISAGEE	
Evolution verticale(promotion) pour devenir SG Evolution horizontale(mutation) : Comptable matière dans une institution	

III. GESTION DE LA FORMATION

1. quelle est, selon vous, l'importance de la formation ?

S'adapter au nouveau contexte

Valorisation de la fonction(promotion) du traitement salarial

Améliorer les compétences dans la structure

Améliorer les performances et rendements de la structure

2. Avez-vous un plan de formation dans votre collectivité ?

Non

3. Existe-t-il un responsable de la formation dans votre collectivité ?

Non

4. quelles sont les missions clés qui sont assignées au responsable de la formation ?

5. Quels sont vos besoins en formation ?

Formation en management des ressources humaines ;

Monitoring

Perfectionnement en informatique (Excel et power point)

Date et signature de l'agent

Date et signature du supérieur hiérarchique

21 juillet 2017

Alioune Badara DIABIRA

Mamadou Yériba BA



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CESAG EXECUTIVE EDUCATION

MBA Ingénierie et Gestion de la Formation

2.4. IDENTIFICATION DE L'ENQUETE

Prénom et nom Mohamed Bathily

Age 37 ans

Poste occupé...comptable et chef DAF

Ancienneté dans le poste...10 ans

Sexe : M

II.FICHE DE POSTE

1. IDENTIFICATION DU POSTE	
Dénomination du poste et autre appellation du poste	DAF
Classification du poste	Cadre catégorie A
Les relations hiérarchiques	Travaille sous la supervision du SG
Les relations fonctionnelles	Interne : Président, SG et Comptable matière et comptable des deniers avec les autres divisions Externe : fournisseurs, trésor, impôts et domaines, banques
Localisation du poste	le poste se situe dans la DAF
2. PRÉ-REQUIS	
Formations/diplômes	Formation : Gestion comptabilité, cartographe, passation des marchés public Master 1 en gestion à l'ISM
Autres connaissances	Entraîneur football ancien footballeur
Expériences professionnelles	Système d'information géographique, gestionnaire au CEFAM
Autres exigences du poste	Ouverture connaissance relation étroite avec le

	<p>Trésor avec les autres divisions de l'institution, avoir une relation directe avec tout le personnel, être à l'écoute du Pdt et du SG notre supérieur hiérarchique</p> <p>Connaissances en :</p> <p>Procédures financières</p> <p>Comptabilité publique</p> <p>Nomenclature budgétaire</p> <p>Réglementation des marchés publics</p> <p>Management</p>
3.MISSIONS-CLÉS	
M1:	<p>Il est responsable de toutes les procédures comptables et financières du conseil départemental</p> <p>Gestion du personnel en rapport avec le DRH</p>
M2	<p>Gestion de la comptabilité financière et suivi de la situation financière</p>
M3	<p>Préparation et exécution du budget en rapport avec le SG</p>
4.ACTIVITÉS PRINCIPALES	
DESCRIPTION DU TRAVAIL	
<p>1.Quelles sont les différentes activités que vous menez dans le cadre de votre travail ?</p> <p>Mise en place du budget ;</p> <p>Préparation des engagements pour les dépenses ;</p> <p>Préparation des besoins du service en personnel ;</p> <p>Suivi des engagements au niveau du trésor public jusqu'au paiement ;</p> <p>Suivi de la réception du matériel en relation avec le comptable matière</p> <p>Détermination des dépenses effectuées ;</p> <p>Elaboration du compte administratif</p> <p>2.Disposez-vous de documents de méthodes ou de techniques pour vous acquitter pleinement de votre travail ?</p> <p>Documents comptables ;</p> <p>Documents administratifs</p> <p>Pas de logiciel pour la comptabilité</p> <p>3.Que faites-vous en priorité ? Pourquoi ?</p> <p>Elaboration du budget qui est voté en session par les conseillers et approuvé par le préfet</p>	

4.Si non quelles sont les autres activités qu'on devrait attendre de vous en supplément de ce que vous faites actuellement ?

Coordonner de la cellule de passation des marchés du conseil et trésorier du comité du stade Alboury placé sous la tutelle du conseil

5.Les populations sont-elles satisfaites de la qualité de vos prestations ?

Difficile pour nous de répondre car on n'est pas en contact direct avec elles.

Les élus pouvaient répondre.

Beaucoup de choses restent à améliorer en terme de formation de recrutement sur des jeunes cadres même si il y a des contraintes budgétaires.

5.COMPETENCES-CLES

<p>Maitriser/connaitre</p>	<p>Quelles sont les connaissances nécessaires au DAF pour réaliser ses activités ? Que faut-il (savoir/connaissance) pour exercer vos activités ? Maitriser le code général des CL Connaissance en comptabilité Gestion administrative du personnel Avoir des relations solides avec le trésor Comptes de résultat et comptabilité analytique ; Notions et principes fondamentaux de la comptabilité générale ; Nomenclatures comptables des collectivités et de leurs spécificités (gestion patrimoniale) Procédures d'engagement, liquidation, mandatements comptables ; Fonctionnement d'une trésorerie publique Acteurs et dispositifs comptables institutionnels ; Juridictions financières</p>
<p>Être capable de</p>	<p>Que faut-il(savoir-faire) pour exercer vos activités ? -Maitrise de la comptabilité publique, L'administration publique, Savoir qu'il y a des réalités du public différentes du privé Bonne relation de travail avec tous les agents,</p>

	<p>avec tous les services techniques du département</p> <p>Concevoir et gérer des tableaux de bord des activités financières</p> <p>Analyser un bilan financier, les comptes et les documents financiers des CL</p> <p>Consolider et agréger les comptes de la collectivité et des satellites</p> <p>Gérer l'ensemble des opérations comptables complexes</p> <p>Piloter des projets transversaux</p> <p>Veiller à l'application optimale de la réglementation budgétaire et comptable en recettes et dépenses</p> <p>Contrôler la gestion et l'engagement des dépenses</p> <p>Contrôler l'exécution comptable des marchés publics</p> <p>Élaboration des documents comptables</p> <p>Élaborer des documents comptables prévisionnels</p> <p>Gérer les phases techniques d'exécution du budget</p> <p>Organiser les procédures de contrôle dans la collectivité</p>
6. EVOLUTION ENVISAGEE	
Evolution verticale(promotion) : souhaite devenir SG	
Evolution horizontale(mutation) : CHEF comptable ou SAF dans une structure hospitalière	

III. GESTION DE LA FORMATION

1. quelle est, selon vous, l'importance de la formation ?

Augmenter les connaissances, compétence ; décroche un diplôme,

Pouvoir bénéficier d'une promotion interne

2. Avez-vous un plan de formation dans votre collectivité ?

– Non

3. Existe-t-il un responsable de la formation dans votre collectivité ?

– Non ?

4. Quelles sont les missions clés qui sont assignées au responsable de la formation ?

5. Quels sont vos besoins en formation ?

Comptabilité

Administration publique

Date et signature de l'agent

Date et signature du supérieur hiérarchique

21 juillet 2017

Mouhamed BATHILY

Mamadou Yériba BA



CESAG Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CESAG EXECUTIVE EDUCATION

MBA Ingénierie et Gestion de la Formation

2.5. IDENTIFICATION DE L'ENQUETE

Prénom et nom Amadou DIENG

Age 54 ans

Poste occupé chef division Communication /responsable régional des quotidiens de Walfadjri

Ancienneté dans le poste : 06 ans

Sexe : M

II.FICHE DE POSTE

1. IDENTIFICATION DU POSTE	
Dénomination du poste	Chef de la Division Communication chargé de la communication et des relations publiques
Classification du poste	Bac +5 (cadre catégorie A)
Les relations hiérarchiques	supérieur hiérarchique direct le SG
Les relations fonctionnelles	Interne : Président, SG, élus tous services Externe : médias publics et privés, grand public
Localisation du poste	le poste se situe dans la Division communication du Conseil
2. PRÉ-REQUIS	
Formations/diplômes	Diplôme en communication rurale et communication sociale Régisseur d'antenne
Autres connaissances	Journalisme en écriture journalistique et en gestion de l'information au Cesti
Expériences professionnelles	Rédacteur au magazine Telemag, Chef de desk culture régisseur de studio à Dakar Fm, technicien en animation radiophonique (en Finlande)
Autres exigences du poste	Marketing de l'institution (politique) gestion communication interne et externe le suivi des activités,
3.MISSIONS-CLÉS	

M1	gérer l'image de l'institution et de son Président
M2	gérer la communication interne et externe et les relations publiques du conseil départemental de Louga
M3	Assurer le marketing et la promotion de l'institution
M4	Supervise la gestion des outils de communication site web, intranet etc.
4. ACTIVITÉS PRINCIPALES	
DESCRIPTION DU TRAVAIL	
<p>1. Quelles sont les différentes activités que vous menez dans le cadre de votre travail ? Responsable des réunions de coordination Suivi du courrier interne et externe Compte rendu des activités institutionnelles au Président et au SG.</p> <p>2. Disposez-vous de documents de méthodes ou de techniques pour vous acquitter pleinement de votre travail ? Un plan de communication annuel susceptible de changement en fonction du budget prévisionnel</p> <p>3. Que faites-vous en priorité ? Pourquoi ? Le suivi des réunions de coordination, des courriers A/R et les activités du Président</p> <p>4. Si non quelles sont les autres activités qu'on devrait attendre de vous en supplément de ce que vous faites actuellement ? Disposer d'un site web du conseil avec une petite équipe de rédaction pour prendre en charge la visibilité de l'institution départementale.</p> <p>5. Les populations sont-elles satisfaites de la qualité de vos prestations ? Avec l'Acte 3, les populations n'appréhendent les prérogatives dévolues au conseil départemental. Pas de taxes donc pas de moyens suffisant pour répondre aux besoins des populations Les plus actifs jalons de coopération du conseil régional Les agents ne sont outillés pour remplir leur mission Les bureaux ne sont pas bien équipés informatique(camera, appareil numérique etc.)</p>	
5. COMPETENCES-CLES	
Maitriser/connaitre	Quelles sont les connaissances nécessaires au Chargé de communication pour réaliser ses activités ? Que faut-il (savoir/connaissance) pour exercer vos activités ? Connaissance en communication institutionnelle ; Connaissance des diverses méthodes de communication La pratique de la communication Connaitre l'institution et ses prérogatives ses capacité, son personnel et son environnement, ses cibles
Être capable de	Que faut-il(savoir-faire) pour exercer vos activités ? Savoir communiquer avec aisance ; Gérer une information

	Rédiger les articles Analyser, synthétiser, présenter Assimiler et traduire les orientations politiques des élus
6.EVOLUTION ENVISAGEE	
Evolution verticale pour devenir SG Evolution horizontale pour devenir Président du conseil départemental	

III. GESTION DE LA FORMATION

1. quelle est, selon vous, l'importance de la formation ?

Renforcer les capacités du personnel

Constitue un plus dans le background des agents

Peut augmenter les compétences des agents

2. Avez-vous un plan de formation dans votre collectivité ?

– Non

3. Existe-t-il un responsable de la formation dans votre collectivité ?

– Non

4. quelles sont les missions clés qui sont assignées au responsable de la formation ?

Etudier les évolutions des effectifs et des métiers ; mettre en place des outils de GPEC

Identifier les besoins, concevoir des programmes de formation

Mettre en œuvre des actions de formation (rédaction du cahier des charges, choix du formateur ou du prestataire, achat de formation, logistique...)

Evaluer et faire le bilan des actions de formation

5. Quels sont vos besoins en formation ?

Formation en : Relation publique ; Marketing institutionnel ; Conception et gestion de site web ; TIC, Technique d'archivage

Date et signature de l'agent

Date et signature du supérieur hiérarchique

21 juillet 2017

Amadou DIENG

Mamadou Yériba BA



CESAG Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CESAG EXECUTIVE EDUCATION

MBA Ingénierie et Gestion de la Formation

2.6. IDENTIFICATION DE L'ENQUETE

Prénom et nom Mouhamed DIENG

Age : 30ans

Poste occupé comptable matière et point focal programme SEN 029 Coopération LUX-DEV.

Ancienneté dans le poste 02 ans...ans

Sexe : M

II.FICHE DE POSTE

1. IDENTIFICATION DU POSTE	
Dénomination du poste	Comptable matière
Classification du poste	Administration civile collectivité 1 er échelon indice grade 2406
Les relations hiérarchiques	supérieur hiérarchique direct le DAF
Les relations fonctionnelles	Interne : DAF SG Président et tous services Au niveau externe avec l'ARD Louga assistant technique national de LUX-DEV sen 029
Localisation du poste	Le poste est localisé a la DAF
2. PRÉ-REQUIS	
Formations/diplômes	Formation :En gestion en comptabilité licence en gestion financière master en gestion de projets
Autres connaissances	Passation de cellules de marchés publics, gestion administrative et financière, formation comptabilité matière, en Education financière
Expériences professionnelles	Agent de crédit à ACEP,
Autres exigences du poste	Disponibilité,rigueur,pouvoir travailler sous pression
3.MISSIONS-CLÉS	
M1	Assure les procédures comptables et financières et s'occupe de la comptabilité matière du Conseil départemental

M2	Gère les matières (existant, matériel, immobilisation, entrées et sorties, fourniture de bureau, tout ce qui est intrants Gere le carburant, Assure un inventaire permanent du matériel)
M3	Etablir des bons d'entrées, achat de matériel de bureau
M4	Dresser des PV de réception de matière dès l'instant qu'il y a achat les garder pour une utilisation optimale
4.ACTIVITÉS PRINCIPALES	
DESCRIPTION DU TRAVAIL	
<p>1.Quelles sont les différentes activités que vous menez dans le cadre de votre travail ? Approvisionnement de matière (matériel de bureau) Expression de besoin du service a intégrer dans le budget PV de réception Etablir un Bon d'entrée pour montrer que les matières sont prises en compte dans la comptabilité matière Etablir un journal quotidien des matières Quand il y a utilisation Etablir un bon de sortie définitif (matière consommée) En fin d'année inventaire</p> <p>2.Disposez-vous de documents de méthodes ou de techniques pour vous acquitter pleinement de votre travail ? Oui Manuel de procédure Nomenclature des matières Modèle de bon d'entrée de bon de sortie définitif, de sortie provisoire Livre – journal Fiche de consommation des stocks des matières du deuxième groupe (consommables) des matières de classe (immobilisation durablement a long terme) Fiche de suivi de consommation de carburant ; Inventaire contradictoire des matières confié à un détenteur ;</p> <p>3.Que faites-vous en priorité ? Pourquoi ? Livre-journal à renseigner quotidiennement c'est le tableau de bord Dès réception il faut l'enregistrer Le grand livre est un document dans lequel chaque matière est enregistrée sur un compte bien déterminé Faire l'Inventaire en permanence</p> <p>4.Si non quelles sont les autres activités qu'on devrait attendre de vous en supplément de ce que vous faites actuellement ? Activités du programme LUX-Dev SEN029</p> <p>5.Les populations sont-elles satisfaites de la qualité de vos prestations ? Ne donne pas de réponse</p>	
5.COMPETENCES-CLES	
Maitriser/connaitre	Quelles sont les connaissances nécessaires au

	comptable des matières pour réaliser ses activités ? Que faut-il (savoir/connaissance) pour exercer vos activités ? Notions en Comptabilité générale Savoir gérer des stocks Notion de base Excel, Word
Être capable de	Que faut-il(savoir-faire) pour exercer vos activités ? Appliquer les règles de la comptabilité matières Gérer un stock Ranger avec méthode Suivre l'activité des magasins Contrôler les entrées et sorties de matériels,
6.EVOLUTION ENVISAGEE	
Evolution verticale : devenir DAF Evolution horizontale COORDINATEUR PROJET	

III. GESTION DE LA FORMATION

1. quel est selon vous l'importance de la formation ?

Expliquez SVP

Mieux appréhender d'autre secteur d'activités

Compétent, efficace dans son poste de travail

2. Avez-vous un plan de formation dans votre collectivité ? OUI NON

Si oui en quoi consiste-t-il quels sont ces grands axes ?

Non pour les agents

Oui acteurs (élus)

3. existe-t-il un responsable de la formation dans votre collectivité ? OUI NON

Si oui quels sont les critères de son choix ?

Non

4. quelles sont les missions clés qui lui sont assignées ?

5. Quels sont vos besoins en formation ?

Gestion de projet

Ingénierie financière

Date et signature de l'agent

Date et signature du supérieur hiérarchique

21 juillet 2017

Mouhamed DIENG

Mamadou Yériba BA



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CESAG EXECUTIVE EDUCATION

MBA Ingénierie et Gestion de la Formation

2.7. IDENTIFICATION DE L'ENQUETE

Fatou TOURE

Age : 32 ans

Poste occupé : secrétaire particulière du SG

Ancienneté dans le poste : 09 ans

Sexe : F

II.FICHE DE POSTE

1. IDENTIFICATION DU POSTE	
Dénomination du poste	Secrétaire ou SEPA du SG
Classification du poste	Bac +2(catégorie B)
Les relations hiérarchiques	Supérieur hiérarchique direct le SG
Les relations fonctionnelles	Interne : le personnel et les services Externe : avec les visiteurs et divers contacts professionnels sous la direction du SG
Localisation du poste	Le poste se situe au Secrétariat Général du Conseil départemental de Louga
2. PRÉ-REQUIS	
Formations/diplômes	Titulaire du Brevet de Technicien Supérieur en comptabilité et marketing, Formation en informatique (Word, PowerPoint Excel Access) et bureautique
Autres connaissances	
Expériences professionnelles	Secrétaire à l'ONG « Sos sahel », Agent commercial à la société « adando »
Autres exigences du poste	Savoir saisir avec rapidité et dextérité être accueillant être en bonne tenue être d'une grande disponibilité, patience avoir une grande capacité d'adaptation

	avoir l'esprit de veille et d'alerte sur l'agenda du SG
3.MISSIONS-CLÉS	
M1:	Saisies (correspondances, rapports, etc... du Secrétaire Général)
M2 :	Tirages (Documents divers).
M3 :	Réception enregistrement du courrier « arrivée/départ » du SG
M4	Gestion des audiences du SG
4.ACTIVITÉS PRINCIPALES	
DESCRIPTION DU TRAVAIL	
<p>1.Quelles sont les différentes activités que vous menez dans le cadre de votre travail ? Enregistrer et dispatcher le courrier du secrétariat Général Gérer les audiences au besoin ; Saisie des correspondances ; Rédiger des correspondances, rapports et divers documents du SG ;</p> <p>2.Disposez-vous de documents de méthodes ou de techniques pour vous acquitter pleinement de votre travail ? Pas de document à notre disposition pour réaliser le travail</p> <p>3.Que faites-vous en priorité ? Pourquoi ? Gérer les audiences du SG Enregistrer et soumettre les courriers au SG ; Saisir des documents au besoin</p> <p>4.Si non quelles sont les autres activités qu'on devrait attendre de vous en supplément de ce que vous faites actuellement ? Assister le comptable et les autres dans la saisie de leurs documents.</p> <p>5.Les populations sont-elles satisfaites de la qualité de vos prestations ? Non Les rendez-vous non respectés Promesses non tenues Lenteur dans le traitement des dossiers car les travailleurs ne sont généralement pas à leur poste à temps plein Seul le SG et la DAF sont fonctionnels</p>	
5.COMPETENCES-CLES	
Maitriser/connaitre	Quelles sont les connaissances nécessaires au SEPA pour réaliser ses activités ? Que faut-il (savoir/connaissance) pour exercer vos activités ? Recevoir, traiter et ventiler le courrier. Accueillir et informer les visiteurs Recevoir et transmettre les appels téléphoniques
Être capable de..	Que faut-il(savoir-faire) pour exercer vos activités ? Saisir et imprimer des documents Faire les projets de courrier à la demande du SG Classer et ranger les documents avec méthode

	Mettre les documents en forme
7. EVOLUTION ENVISAGEE	
Evolution verticale souhaite devenir assistante comptable	
Evolution horizontale ne donne pas de réponse	

III. GESTION DE LA FORMATION

1. quel est selon vous l'importance de la formation ?

Expliquez SVP

Rend l'agent plus compétent dans son domaine

Expérience dans la matière

Renforcer tes capacités professionnelles

2. Avez-vous un plan de formation dans votre collectivité ? OUI NON

Si oui en quoi consiste-t-il quels sont ces grands axes ?

Non

3. existe-t-il un responsable de la formation dans votre collectivité ? OUI NON

Si oui quels sont les critères de son choix ?

Non

4. quelles sont les missions clés qui lui sont assignées ?

Pas de réponse

5. Quels sont vos besoins en formation ?

Renforcement en Informatique

Gestion administrative et financière

Date et signature de l'agent date et signature du supérieur hiérarchique de l'agent

21 juillet 2017

Fatou TOURE

Mamadou Yériba BA



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CESAG EXECUTIVE EDUCATION

MBA Ingénierie et Gestion de la Formation

2.8. IDENTIFICATION DE L'ENQUETE

Nafissatou BOYE

Age...45 ans

Poste occupé : secrétaire Particulière du Président

Ancienneté dans le poste : 02 ans

Sexe : F

II.FICHE DE POSTE

1. IDENTIFICATION DU POSTE	
Dénomination du poste	Secrétaire Particulière ou Assistante du Pdt
Classification du poste	Terminale
Les relations hiérarchiques	La SEPA exerce son activité sous l'autorité directe du Président du Conseil départemental
Les relations fonctionnelles	Interne : avec tout le personnel et les services Externe : avec les visiteurs et divers contacts professionnels sous la direction du Président
Localisation du poste	Le poste se situe dans le Cabinet du président du Conseil départemental de Louga
2. PRÉ-REQUIS	
Formations/diplômes	Formation : Secrétariat Bureautique informatique Niveau d'étude : classe de Terminale
Autres connaissances	
Expériences professionnelles	Secrétaire au Centre conseil ADO, gérante multiservice, superviseur alphabétisation PAIS
Autres exigences du poste	Etre accueillante, Faire preuve de rigueur et de disponibilité, Avoir le sens de l'accueil, de la confidentialité, bonne gestion de l'agenda du Président
3.MISSIONS-CLÉS	
M1 :	Saisies (correspondances, rapports, etc....du Président)

M2 :	Tirages (Documents divers).
M3	Réception enregistrement du courrier « arrivée/départ » du Président
M4	Gestion des audiences du Président
4.ACTIVITÉS PRINCIPALES	
DESCRIPTION DU TRAVAIL	
<p>1.Quelles sont les différentes activités que vous menez dans le cadre de votre travail ? Traiter le courrier « arrivée/départ » du Président Saisir divers documents au besoin ; Gérer le courriel du Président Informer le Président par téléphone en cas d'urgence</p> <p>2.Disposez-vous de documents de méthodes ou de techniques pour vous acquitter pleinement de votre travail ? Pas de document pour réaliser son travail</p> <p>3.Que faites-vous en priorité ? Pourquoi ? En présence du président Traitement du courrier s'il y a des urgences Gere les audiences du cabinet En son absence Traiter le courrier du jour et les remettre au SG Informer le président par téléphone</p> <p>4.Si non quelles sont les autres activités qu'on devrait attendre de vous en supplément de ce que vous faites actuellement ? Aucun</p> <p>5.Les populations sont-elles satisfaites de la qualité de vos prestations ? Non Le département n'a pas les moyens de satisfaire les immenses attentes des populations</p>	
5.COMPETENCES-CLES	
Maitriser/connaitre	Quelles sont les connaissances nécessaires au.....pour réaliser ses activités ? Que faut-il (savoir/connaissance) pour exercer vos activités ? Recevoir, traiter et ventiler le courrier. Accueillir et informer les partenaires Recevoir et transmettre les appels téléphoniques du cabinet
Être capable de..	Que faut-il(savoir-faire) pour exercer vos activités ? Saisir et imprimer des documents ; Faire les projets de courrier à la demande du Président ; Classer et ranger les documents avec méthode ; Mettre les documents en forme.
6.EVOLUTION ENVISAGEE	
Evolution verticale assistante comptable Evolution horizontale pas de réponse	

III. GESTION DE LA FORMATION

1. quel est selon vous l'importance de la formation ?

Expliquez SVP

Renforcement de capacité pour s'adapter au nouveau contexte des innovations technologiques et professionnelles.

2. Avez-vous un plan de formation dans votre collectivité ? OUI NON

Si oui en quoi consiste-t-il quels sont ces grands axes ?

Non

3. existe-t-il un responsable de la formation dans votre collectivité ? OUI NON

Si oui quels sont les critères de son choix ?

Non

4. quelles sont les missions clés qui lui sont assignées ?

5. Quels sont vos besoins en formation ?

Secrétariat bureautique- Comptabilité- Gestion projet

Date et signature de l'agent

date et signature du supérieur hiérarchique de l'agent

21 juillet 2017

Nafissatou BOYE

Mamadou Yériba Ba

Annexe 3 : Les ressources humaines du Conseil départemental

N°	Prénoms	Nom	Fonction	Observations
1	Mamadou Yériba	BA	SG	Détachement du MEN
2	Alioune Badara	DIABIRA	DRH	En service au Conseil
3	Maguette	DIOUF	DEL	En service au Conseil
4	Mouhamed	BATHILY	DAF	En service au Conseil
5	Amadou	DIENG	Communication	En service au Conseil
6	Djiby	CISSE		Aucune fonction
7	Mouhamed	DIENG	Comptable matière	En même temps point focal du projet SEN029 Lux -Dev
8	Fatou	TOURE	SEPA SG	En service au Conseil
9	Nafissatou	BOYE	SEPA Président	En service au Conseil
10	Seynabou Ly	KANE	Ex comptable	Aucune fonction
11	Fatou Mbodja	DIAGNE	Ex DAF	Aucune fonction
12	Seydia	FALL	SEPA	Malade
13	Galaye	SALL	Agent de service	En service au Conseil
14	Lamine	SALL	Agent de service	En service au Conseil
15	Mbaye Lo	DIAGNE	Chauffeur	En service au Conseil
16	Mbaye	SARR	Chauffeur	En service au Conseil
17	Mouhamed	GUEYE	Chauffeur	En service au Conseil
18	Abdou Salam	BA	Sécurité	En service au Conseil
19	Modou Nar	FALL	Sécurité	En service au Conseil
20	Modou	FALL	Sécurité	En service au Conseil
21	Makhtar	KEBE	Sécurité	En service au Conseil
22	El Hadji Malick	MBAYE	Sécurité	En service au Conseil
23	Mbaye	TALL	Sécurité	En service au Conseil
24	Serigne	DIENG	Sécurité	En service au Conseil
25	Assane	KANE	Sécurité	En service au Conseil
26	Seynabou	FALL	Secrétaire	Affecté au trésor Louga
27	Youssou	NDIAYE	commis	Affecté au trésor Louga
28	Ndèye Marème	MBENGUE	Secrétaire	Affecté au trésor Louga
29	Iba N Codou	FALL	Chauffeur	Affecté au trésor Louga
30	Mbariane	DIAW	Sécurité	Affecté au trésor Louga
31	Ahmed	NDIAYE	Sécurité	Gouvernance Louga
32	Galaye	KHOULE	Sécurité	Gouvernance Louga
33	Seydi A M	GUEYE	Sécurité	Gouvernance Louga
34	Mbaye	MBODJI	Chauffeur	Gouvernance Louga
35	Iba	SAMB	Chauffeur	Préfecture Louga
36	Galaye	NDIAYE	Sécurité	CDEPS Louga
37	Makhoudia	DIAGNE	Commis	CFAM Louga
38	Oumou	SOW	Sage-femme	CHRASML
39	Adama	DIAW	Sécurité	CEFAM
40	Mame Salla	DIENG	sécurité	Stade Albouy Ndiaye
41	Alioune Badara	NGUER	Sécurité	MDL
42	Mouhamadou	NIANE	Sécurité	MDL
43	Ndiaya	SYLLA	Assistante	MDL

Source : DRH Conseil départemental

Annexe 4 : Relevé récapitulatif des matières du Conseil départemental de Louga

Tableau n° 09 : Relevé récapitulatif des matières du Conseil départemental de Louga

N° Compte Nomenclature	Désignation des matières	En attente d'affectation	En service	En sortie provisoire
1240103	Bureaux ministre	00	03	00
1240104	Bureaux ½ ministre	01	39	02
1240106	Bureaux secrétaire	00	01	00
1240202	Fauteuils ministre	00	05	00
1240203	Fauteuils directionnels	01	11	02
1240204	Fauteuils visiteurs	00	04	00
1240205	Fauteuils fixes	00	01	00
1240301	Chaises visiteurs avec accoudoirs	01	67	04
1240305	Chaises en plastique	00	44	00
1240401	Tables de conférence	00	02	00
1240504	Armoires hautes en bois	01	08	00
1240505	Armoires basses en bois	00	02	00
1240705	Meubles bas de rangement	00	12	01
1241202	Photocopieur pm	00	02	00
1241205	Moquettes de luxe	00	62m ²	00
1241206	Moquettes standard	15 m ²	490 m ²	00
1241301	Climatiseur 3cv	01	21	00
1241302	Climatiseur a système split 2,5 cv	00	01	00
1241402	Frigo bar petit model	00	03	00
1241602	Rideaux standard	00	41	00
1242202	Salon confort local	00	05	00
1242801	Ordinateurs fixe	00	00	00
1242804	Ordinateurs portables Hp	00	01	00
1242807	Imprimantes à jet d'encre	00	08	00
1242808	Imprimantes laser	01	06	00
1242809	Onduleurs	00	02	00
1242811	Scanners	00	01	00
1242899	Imprimante multi-fonctionnelle	01	01	00
1242903	Véhicule 4X4 Ford Ranger double cabine	00	01	00
1242903	4X4 haval 5 venant de l'Etat	00	01	00
1242999	Renault Laguna	01	00	00
1244301	Matériels de sonorisation	00	01	00
1244303	Téléviseurs mm	00	02	00

Source : Comptable matières du Conseil départemental

GLOSSAIRE

L'analyse des situations de travail fait appel à des notions et concepts-clés. En permanente évolution, leurs définitions sont multiples, et les termes sont souvent sujets à diverses interprétations et/ou confusions. Cela nécessite quelques précisions quant à leurs caractéristiques propres, notamment en ce qui concerne les activités, la compétence, la formation et les collectivités territoriales, concepts-clés de notre démarche.

Action de formation : action pédagogique dispensée auprès d'adultes portant essentiellement sur l'acquisition de savoirs et de savoir-faire. Insérée dans un dispositif, une action de formation est une durée de formation organisée sur un même mode, présentiel, ou à distance. L'action de formation est découpée en modules et en séquences.

Activités : les activités décrivent un ensemble cohérent de tâches concourant à un résultat homogène et observable. Elles décrivent la façon dont le titulaire du poste s'y prend concrètement pour accomplir chacune de ses missions : ce sont des actions observables (définition de l'*Association française pour la professionnalisation des adultes* (AFPA)). Un emploi est décrit à partir d'une liste d'activités. Une activité peut être commune à plusieurs emplois-types.

Agent : employé des secteurs public et privé exerçant une fonction d'exécution sous le contrôle d'une autorité, ou titulaire de certaines charges jouant un rôle d'intermédiaire.

Besoins de formation : se définissent après l'identification des écarts entre les compétences nécessaires et les compétences requises et possédées.

Compétences : combinaison des connaissances, savoir-faire et comportements professionnels nécessaires pour faire face aux situations professionnelles et à leurs évolutions. La compétence est formalisée par « Etre capable de... ». Toute compétence s'acquiert, évolue, se perd parfois si on ne l'utilise pas.

Concentration : forme d'organisation adoptée au sortir des années 1960. Elle rejauillissait avec l'existence d'un exécutif central bicéphale (jusqu'en 1962) et monocéphale après la crise de 1962. Celle-ci a opposé Léopold Sédar Senghor, le Président de la République, et

Mamadou Dia, le Président du Conseil, Chef du Gouvernement. La concentration consiste à détenir l'ensemble du pouvoir de décision : tout part du centre pour revenir vers le centre.

Par conséquent, les autorités locales n'avaient aucun pouvoir propre pour prendre la moindre décision. Face aux nombreux inconvénients de ce système (lourdeur et lenteur des activités administratives et surtout l'éloignement de l'administration des administrés), les autorités ont dû le combiner avec la déconcentration qui consiste à répartir les pouvoirs de décision au sein d'un même appareil administratif qu'est l'appareil d'Etat. Ainsi, toutes les deux formes de la déconcentration ont été adoptées.

Décentralisation : présentée actuellement comme étant un élément déterminant pour l'instauration de la démocratie, de la bonne gouvernance, de la transparence et du développement économique. La décentralisation est la fille la plus courtisée par les pays voulant véhiculer une image de modernité (notamment ceux en développement prétendant aux fonds internationaux). Pour le cas du Sénégal, toutefois, il est plus judicieux de parler de consolidation de la décentralisation du fait de sa longue expérience dans le domaine avant même les indépendances à un rythme souvent dicté par les contextes sociopolitiques.

Déconcentration : technique d'organisation administrative permettant d'alléger les rigueurs d'une centralisation. Par ce procédé, on recherche une plus grande efficacité de l'action administrative par le rapprochement de l'administration des administrés. L'autorité déconcentrée est le relais du pouvoir central au niveau local. Ses attributions peuvent ainsi varier en fonction des compétences qui lui sont reconnues : elle peut, soit se limiter à la vulgarisation et à l'application des décisions centrales dans sa sphère de compétence, et transmettre les besoins et suggestions de la base aux autorités centrales, soit être détenteur de compétences propres dans des domaines et des conditions déterminées. Donc la déconcentration peut être technique (reconnaissance à une autorité déconcentrée de pouvoirs dans des domaines fixés) ou territoriale (reconnaissance de pouvoirs dans un espace géographique déterminé).

Développement local : « *Processus de diversification et d'enrichissement des activités économiques et sociales sur un territoire à partir de la mobilisation et de la coordination de ses ressources et de ses énergies. Il sera donc le produit des efforts de sa population, il mettra*

en cause l'existence d'un projet de développement intégrant ses composantes économiques, sociales et culturelles, il fera un espace de contiguïté, un espace de solidarité »²³

Le développement local est une approche volontariste, axée sur un territoire restreint, qui conçoit le développement comme une démarche partant du bas, privilégiant les ressources endogènes.

Dispositif de formation : c'est une succession d'actions qui permettent le développement des compétences. On peut imaginer faire alterner des formations en salle de type présentiel, des temps de travail à distance, des visites de sites, des applications sur poste.... La combinaison de ces éléments donne un dispositif de formation. Chaque élément est considéré comme une action de formation. Les dispositifs de formation sont parfois appelés cycles de formation. Ils sont organisés au sein du plan de formation dans des logiques de filières ou de cursus de formation.

Elu : autorité investie d'un mandat à la suite d'une élection.

Emploi : « Un emploi est une situation de travail qui correspond généralement à plusieurs postes de travail dans une organisation. C'est un regroupement de postes très proche les uns des autres, lorsqu'on considère les activités qui sont réalisées et les compétences qui sont mises en œuvre²⁴. Pour Guy Le BOTERF « *l'emploi est un ensemble d'activités que réalise une personne en vue d'aboutir à des résultats concrets. C'est aussi un ensemble théorique des postes de travail ayant des caractéristiques communes (missions, activités) et faisant appel à des compétences proches ou similaires* »²⁵.

L'emploi constitue le premier niveau de regroupement de l'organisation du travail. Un emploi regroupe plusieurs agents et permet une déclinaison par effectifs.

Emploi-type : deuxième niveau de regroupement de l'organisation du travail. Il s'agit du regroupement arbitraire de situations de travail, présentant des activités similaires, et dont les caractéristiques sont suffisamment communes pour pouvoir être occupées par un même individu. L'emploi-type est transversal. Emploi de référence, il n'est pas rattaché à une collectivité, une organisation et/ou un seul niveau de classification.

²³ Xavier Greffé, Citation tirée dans les annexes d'un document intitulé *le développement territorial : un nouveau paradigme de développement*, réalisé dans le cadre d'un atelier de partage organisé à Saly les 1^{er} et 2 Mars 2013, par le Ministère de l'Aménagement du Territoire et des Collectivités Locales.)

²⁴ Répertoire des emplois et fiches de postes AEAI AFRIQUE – vf, Lomé, janvier 2017, page 4.

²⁵ Guy Le BOTERF., *l'ingénierie et l'évaluation de la formation des compétences* 6^{ème} édition Eyrolles édition d'organisation, 2011, page 12.

Etat : désigne la personne morale de droit public qui, sur le plan juridique, représente une collectivité, un peuple ou une nation à l'intérieur ou à l'extérieur d'un territoire déterminé sur lequel il exerce le pouvoir suprême, la souveraineté. L'Etat est la forme la plus élaborée de la vie commune d'une société humaine. Il exerce son pouvoir par le biais du gouvernement.

L'Etat dispose d'un certain nombre de monopole comme l'utilisation légitime de la contrainte physique (pour faire respecter la loi), la collecte des impôts, etc. Par extension, l'Etat désigne l'ensemble des institutions et des services qui permettent de gouverner et d'administrer un pays : ministères, directions, préfetures, délégations, administrations déconcentrées ou décentralisées etc.

Evaluation de la formation : action d'apprécier, à l'aide de critères définis préalablement, l'atteinte des objectifs pédagogiques et de formation d'une action de formation. Cette évaluation peut être faite à des temps différents, par des acteurs différents (stagiaire, formateur, entreprise cliente...). On distingue par exemple :

- l'évaluation au cours des apprentissages : elle a pour but de renseigner l'apprenant sur la distance qui le sépare de l'objectif et sur les difficultés qu'il rencontre ;
- l'évaluation au terme d'un apprentissage.

Famille professionnelle : dernier niveau de regroupement de l'organisation du travail. Elle regroupe plusieurs métiers ou emplois par ensembles cohérents permettant la gestion. Ces ensembles peuvent être des métiers (production, maintenance, commercial, etc...) ou des étapes de processus.

Une Nomenclature ou un Répertoire des métiers ordonne et classe les métiers par familles professionnelles. Chaque famille peut elle-même comporter des sous-familles.

Les activités professionnelles sont l'expression de ce qui doit être fait avec les moyens et ressources mis à disposition, pour faire face aux situations professionnelles que rencontre la personne. Les situations professionnelles représentent des ensembles de compétences.

Fiche emploi-compétences : c'est un document décrivant de manière synthétique les missions, et les caractéristiques d'un emploi, et les compétences requises dans cet emploi (référentiel de compétences). Il est l'outil de base de la gestion des compétences. L'existence de telles fiches est requise par la norme Organisation Internationale de la Normalisation (ISO 9001-2000). Le salarié a un exemplaire de cette fiche, qui structurera son dialogue régulier avec son encadrement et la Direction des Ressources Humaines.

La fiche emploi-compétences se distingue de la fiche de poste, car elle décrit une situation de travail qui peut être plus large que celle du poste actuellement exercé (voir définitions poste et emploi-type).

La formation fait référence à une intervention de durée limitée mais généralement supérieure à la journée.

Fonction : il s'agit d'une combinaison d'activités qui concourent à la même finalité dans une organisation donnée. La fonction a un caractère collectif ; elle finalise l'action individuelle. Elle est transverse à plusieurs métiers ou emplois-types. Un même emploi peut recouvrir plusieurs fonctions différentes.

Gouverneur : autorité administrative représentant l'Etat au niveau de la région. C'est le décret n° 64-282 du 3 avril 1964 qui a précisé les compétences du gouverneur. Le gouverneur est ainsi un fonctionnaire de la hiérarchie A et en tant qu'autorité, il administre la région.

Ingénierie de la formation : vient du terme anglo-saxon engineering. Il s'agit d'un ensemble de démarches méthodologiques s'appliquant à la conception d'actions et de dispositifs de formation pour atteindre efficacement l'objectif fixé. L'ingénierie de formation comprend l'analyse de la demande, l'analyse des besoins de formation, le diagnostic, la conception du projet formatif, les moyens mis en œuvre, la coordination et le contrôle de sa mise en œuvre, l'évaluation de la formation. L'ingénierie c'est donc, penser avant de faire et concevoir avant de produire.

Métier : deuxième niveau de regroupement de l'organisation du travail. Il s'agit d'un ensemble d'emplois liés par une même technicité, présentant un noyau dur commun d'activités et requérant des compétences proches. Il évolue en fonction des progrès des sciences et des techniques, des transformations de l'environnement (économiques, politiques, sociales, culturelles). Le métier n'est pas directement rattaché à une collectivité. Il peut comprendre des postes de niveaux ou de classification différents.

Module de formation : pour atteindre les objectifs, il faut découper la formation en grands thèmes successifs. Le traitement d'un grand thème se fait généralement dans un module. La formation fait référence à une intervention de durée limitée mais généralement supérieure à la journée.

Offre de formation : c'est le diagnostic et l'ajustement de la « formation » existante et de son contenu, aux besoins de développement nécessaire des compétences.

Plan de formation : c'est l'ensemble structuré, ordonnancé, budgété de tous les besoins de développement des compétences.

Politique de formation : document d'orientation résumant les ambitions que l'entreprise se fixe en matière de formation en vue de développer à court, moyen et long terme, les compétences individuelles et collectives nécessaires à la réalisation de son plan stratégique.

Poste : unité élémentaire de la division du travail. Le poste est un lieu d'affectation d'un salarié, physiquement localisé dans un atelier ou un bureau. Exemple : la secrétaire du Directeur du personnel.

C'est l'unité élémentaire d'une organisation. Il est situé dans un organigramme, et peut être décrit (fiche de poste). Il y a autant de postes que d'agents dans une collectivité.

Préfet de département : Il assure une mission rôle administrative, économique et politique dans la région. Avec le décret n° 64-282 du 3 avril 1964, le département a remplacé le cercle et le commandant de cercle deviendra le Préfet. Le Préfet assure sous le contrôle du gouverneur la direction générale de l'activité des fonctionnaires civils de l'Etat dans le département. Il est nommé généralement parmi les fonctionnaires de la hiérarchie A. Le Préfet est responsable du développement économique et social de sa circonscription il exerce le contrôle de légalité des actes de la commune dans le cadre des attributions que lui confère le code des collectivités locales) à l'égard de la commune.

Référentiel d'activités : détaille ce qu'un agent doit faire dans le cadre du poste ou de l'emploi qu'il occupe (mission, activités, tâches) définition de *l'Association française de normalisation* (AFNOR). Le référentiel d'activités est aussi appelé référentiel d'emploi ou de métier.

Référentiel de compétences : détaille ce que doit savoir maîtriser un agent pour tenir un poste ou un emploi donné (connaissances, savoir-faire, qualités et aptitudes requises, ressources de l'environnement à maîtriser) *l'Association française de normalisation*(AFNOR). C'est sur la base de ce référentiel que les écarts entre les

compétences requises et les compétences acquises par un salarié donné sont évalués, et que des décisions de perfectionnement sont prises.

Référentiel de formation : s'élabore à partir du référentiel de compétences. Il définit l'ingénierie pédagogique : programme, système (modulaire), objectifs de formation, objectifs pédagogiques, contenus, modalités, évaluation.

Relations publiques : elles se définissent comme un ensemble de techniques de communication destinées à donner une image favorable à une personne ou une organisation publique ou privée. Elles contribuent à développer une relation de confiance, d'estime et d'adhésion entre une entreprise, une marque et de multiples publics.

Savoir : ensemble des connaissances théoriques et pratiques.

Savoir-faire : savoirs techniques, résultats de la pratique et de l'expérience.

Savoir-être : savoir-faire relationnel, c'est-à-dire des comportements et attitudes attendus dans une situation donnée.

Sous-préfet : Le sous-préfet administre l'arrondissement. Il est délégué du Président de la République et représente le Premier Ministre et les ministres. Il est chargé de veiller au bon fonctionnement de sa circonscription. Il est responsable du développement économique et social de l'arrondissement et exerce les fonctions de commissaire du gouvernement auprès du conseil d'arrondissement. Le sous-préfet exerce d'importantes attributions de tutelle à l'égard des communautés rurales de même que les pouvoirs de police administrative qui lui sont confiés par la loi.

Tâches : correspondent aux différentes opérations qui doivent être effectuées pour réaliser correctement chaque activité. Les tâches expriment comme les activités, ce que ou ce que devrait faire concrètement le titulaire du poste ou de l'emploi analysé, mais avec un niveau de précision beaucoup plus important qui renvoie directement à la description des procédures définition de l'Association française pour la professionnalisation des adultes(AFPA). Il s'agit de l'unité élémentaire de l'activité de travail. La notion de tâche, très fine, est souvent utilisée dans les descriptions de postes de travail.

Territoire : aire de développement, d'aménagement et de gestion, de taille variable ; un échelon et un cadre de vie, où la responsabilisation des acteurs locaux est susceptible de

fournir, en articulation avec les autres protagonistes, une réponse aux besoins et aux aspirations de leurs concitoyens.

« *Le territoire est une portion d'espace contrôlée et appropriée, y compris symboliquement, par une société donnée. Le territoire est à la fois une réalité matérielle (espace physique) et idéale (fondé sur des valeurs)* »²⁶.

Territorialisation des politiques publiques dans la perspective d'un développement économique signifie les inscrire de manière coordonnée et complémentaire au sein des territoires et doit aboutir à une meilleure appropriation de celles-ci par les acteurs concernés au niveau local.

La territorialisation de l'action publique est une tendance à une définition plus localisés ou une relocalisation des problèmes publics et des moyens de prise en charge de ces problèmes. Le territoire constitue désormais l'un des lieux privilégiés de construction et de définition des problèmes publics.

La territorialisation de l'action publique implique par conséquent une territorialisation des responsabilités qui doit répondre aux défis démocratiques et organisationnels : exigences de proximité et de participation pour le citoyen pour une gestion efficace des services pour l'action publique locale.

Validation des compétences : c'est la reconnaissance officielle d'un niveau standard.

²⁶Di Méo. G, 2003. Cité en annexe dans un document intitulé *le développement territorial : un nouveau paradigme de développement*, réalisé dans le cadre d'un atelier de partage organisé à Saly les 1er et 2 Mars 2013, par le Ministère de l'Aménagement du Territoire et des Collectivités Locales.

REFERENCES

I. OUVRAGES GENERAUX

1. BARABEL M, MEIER O, PERRET A, TEBOUL T. (2016), *Le grand livre de la formation : Techniques et Pratiques des professionnels de la formation*, 2^e édition, Editions DUNOD.
2. BEAU D. (2017), *La boîte à outils du formateur : 100 fiches pour concevoir, animer et évaluer vos formations*, 7^e éditions, Edition Eyrolles.
3. BEL M. et BERTHETT. (2009), « *Proximité et relation emploi-formation : au carrefour des disciplines* », *Espaces et sociétés*, p. 33-46.
4. De KETELE JM. (1988), *guide du formateur*, éditions universitaires.
5. MEIGNANT A. (2009), *Manager la formation, Quoi de neuf après la réforme ?* 8^e édition actualisée et enrichie.

II. OUVRAGES SPECIALISES

6. ARDOUIN T. (2017), *Ingénierie de formation : analyser, concevoir, réaliser et évaluer*, 5^e Edition, Editions DUNOD.
7. BOTERF G. (2011), *l'ingénierie et l'évaluation de la formation des compétences* 6^{ème} édition Eyrolles édition d'organisation.
8. BOTERF G. (1998-1999). *L'ingénierie des compétences*. Paris : Editions d'Organisation
9. BOTERFG. (1997), *De la compétence à la navigation professionnelle*, Paris, Les éditions d'organisation.
10. Bulletin trimestriel du Ministère de la Gouvernance Locale, du Développement et de l'Aménagement du Territoire (MGLDAT), N° 05 Aout 2016.
11. PIVETEAU A. (2005), « *Décentralisation et développement local au Sénégal. Chronique d'un couple hypothétique* », *Revue Tiers Monde* n° 181, p. 71-93

III. THESES ET MEMOIRES

12. AZAOUA AS. (2012), *Méthodologie d'élaboration d'un plan de formation des acteurs de la décentralisation : le cas du Niger*, (Mémoire, DESS/IGF). CESAG de Dakar.
13. DIALLO K. (2000-2001), *Développement des compétences des auxiliaires*, (Mémoire, DESS/IGF). CESAG de Dakar.
14. DIAW S. (2009-2010), *Elaboration de référentiels d'emploi et de compétences du responsable de la formation dans les inspections d'académie du Sénégal : cas des inspections d'académie de Dakar et de Kaolack*. (Mémoire, DESS/IGF). CESAG de Dakar.
15. FAYE CO. (2008-2009), *Conception d'un plan de formation au profit des collectivités locales de la région de Louga*. (Mémoire, DESS/IGF). CESAG de Dakar.
16. NDIAYE C. (2009-2010), *Contribution à l'élaboration de référentiels d'activités, de compétences et de formation de l'entraîneur de karaté spécialisé en kata de niveau 1 et 2*. (Mémoire, DESS/IGF). CESAG de Dakar.
17. SAKHO A. *Élaboration d'un plan de formation d'un cabinet d'ingénierie conseil : étude de cas*, (Mémoire, DESS). CESAG de Dakar.

IV. DOCUMENTS ET RAPPORTS OFFICIELS

18. Document- cadre d'orientations générales de la politique d'aménagement du territoire communautaire de l'UEMOA, septembre 2003
19. Document de stratégie de formation et de communication des acteurs de la décentralisation et du développement local du Programme National de Développement Local (PNDL), mars 2012
20. Lettre de mission du Conseil départemental de Louga
21. Loi d'orientation relative à l'administration territoriale de la République du Sénégal/MINT CLD/DAGAT/DEL version 13/04/2003.
22. Loi n° 2011-08 du 30 mars 2011 relative au statut général des fonctionnaires des Collectivités locales.
23. Loi n° 69-54 du 16 juillet 1969 relative au statut général de la Fonction publique communale
24. loi 96-06 du 22 mars 1996 portant Code des Collectivités locales abrogée
25. loi n°2013-10 du 28 décembre 2013 portant Code général des Collectivités locales,

26. Loi n° 2013-10 du 28 décembre 2013 portant Code général des Collectivités locales
Méthodologie de la planification locale, mars 2008.
27. Nomenclature des métiers municipaux en Afrique de l'ouest et centrale, janvier 2006.
28. Nomenclature des emplois-types et des compétences communs aux administrations publiques » (RECAP), version septembre 2005
29. Rapport d'évaluation de la première année de la première phase de l'acte 3 de la décentralisation dans la région de Louga, ARD Louga, juillet 2015.
30. Rapport sur étude : clarification des rôles et responsabilités des acteurs de la décentralisation, PNDL, janvier 2011

V. WEB GRAPHIE

31. Décentralisation et développement local au Sénégal. Chronique d'un couple hypothétique.
En ligne <http://www.cairn.info/revue-tiers-monde-2005> consulté le 13 avril 2017 16h47'
32. revue espaces et sociétés (2009). En ligne : <http://www.cairn.info/revue-espaces-et-societes-2009-1-page-33.htm> Consulté le 01/02/2018 23h47
33. Christel A. (2010), *Quelles politiques territoriales pour inscrire l'Afrique dans la mondialisation ?* [http://com.revue.org/Les Cahiers d'Outre-Mer,2374](http://com.revue.org/Les_Cahiers_d'Outre-Mer,2374) DOI : 10.4000/com.2374 [En ligne], 238 |.
34. SENE I. (2012), *Pourquoi et comment Senghor s'est débarrassé de Mamadou Dia en décembre 1962 ?* https://www.leral.net/Pourquoi-et-comment-Senghor-s-est-debarrasse-de-Mamadou-Dia-en-Decembre-1962-Ibrahima-SENE-PIT_a67880.html
35. <http://formation.monster.fr>
36. <http://www.formapap.com>
37. <http://www.Wikipedia.org>
38. <https://www.scribbr.fr/normes-apa/mise-en-page-bibliographie/>
39. <http://www.pndl.org/>

TABLE DES MATIERES

DEDICACES	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX	v
LISTE DES FIGURES	v
LISTE DES ANNEXES	vi
SOMMAIRE	vii
RESUME	1
INTRODUCTION GENERALE	3
I. CONTEXTE	7
1. Décentralisation surveillée	
2. Responsabilisation des collectivités territoriales	
3. Régionalisation	
4. Avènement de l'« Acte 3 de la décentralisation »	
II. PROBLEMATIQUE	12
III. QUESTION DE RECHERCHE	16
➤ Question centrale	
➤ Questions spécifiques	
IV. OBJECTIFS DE RECHERCHE	16
➤ Objectif Général	16
➤ Objectifs spécifiques	16
V. INTERET DE LA RECHERCHE	17
5.1. Pour les Collectivités territoriales (Plan politique)	
5.2. Pour le CESAG	
5.3. Pour le rédacteur du mémoire	
VI. HYPOTHESES DE RECHERCHE	18
VII. METHODOLOGIE GENERALE	18

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE...	20
CHAPITRE I : Le développement des ressources humaines, un enjeu de taille pour les collectivités territoriales.....	23
I. la formation, clef de voûte du développement.....	23
II. les Collectivités territoriales face à leur devenir.....	24
CHAPITRE II : le cadre méthodologique et d'étude.....	27
I. Méthodologie.....	27
1.1. Dispositif de recherche	
1.2. Populations cibles et échantillonnage	
1.2.1. Populations cibles de l'étude	
1.2.2. Echantillonnage	
1.3. Techniques de recueil de données	
1.3.1. Recherche documentaire	
1.3.2. Méthode emploi-type étudié dans sa dynamique (ETED)	
1.3.3. Guide d'entretien	
1.3.4. Questionnaire	
1.3.5. Observation participante	
1.4. Méthode de travail	
Etape 1 : Elaboration du référentiel d'activités	
Etape 2 : Elaboration du référentiel des compétences	
Etape 3 : Elaboration du référentiel de formation	
1.5. Difficultés rencontrées	
II. CADRE DE L'ETUDE.....	34
2.1. Personnel technique et administratif	
2.2. Données générales du département de Louga	
2.2.1. Historique	
2.2.2. Organisation administrative	

2.2.3. Situation géographique

2.2.4. Caractéristiques démographiques

2.2.5. Caractéristiques physiques, hydrographiques et climatologiques

2.2.6. Présentation du Conseil départemental de Louga

- a) Le bureau du Conseil départemental
- b) Missions du Conseil départemental
- c) Le profil des élus du département
- d) Les effectifs du Conseil départemental
- e) Les commissions de travail du Conseil
- f) Les ressources matérielles et financières du Conseil départemental
 - 1. Le budget
 - 2. Les ressources matérielles
 - 3. La nomenclature des comptes et classement des matières

DEUXIEME PARTIE : CADRE DES RESULTATS ET D'ANALYSE.....	49
CHAPITRE 1 : Elaboration du référentiel d'activités et de compétences.....	51
I. Détermination du référentiel d'activités professionnelles	51
II. Détermination du référentiel de compétences.....	52
2.1. Spécification de la fonction des agents du Conseil départemental	
2.1.1. Identification de la fonction des agents du Conseil départemental	
2.1.2. Description de la fonction ou du métier des agents	
2.1.3. Catégorisation des savoirs	
2.1.4. Repérage des compétences	
2.2. Détermination des compétences souhaitées ou requises	
2.3. Détermination des compétences réelles ou possédées	
2.4. Recensement et analyse des besoins en formation (compétences à développer)	
III. Elaboration des référentiels des ressources humaines du conseil départemental	56
3.1. LE SECRETAIRE GENERAL (SG) DU CONSEIL DEPARTEMENTAL	55

3.1.1. Référentiel d'activités professionnelles	
3.1.2. Référentiel de compétences	
3.2. LE CHEF DE LA DIVISION ECONOMIE LOCALE (DEL).....	60
3.2.1. Référentiel d'activités professionnelles	
3.2.2 Référentiel de compétences	
3.3. LE CHEF DU PERSONNEL.....	64
3.3.1. Référentiel d'activités professionnelles	
3.3.2 Référentiel de compétences	
3.4. LE CHEF DE LA DIVISION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE.....	67
3. 4.1. Référentiel d'activités professionnelles	
3.4.2. Référentiel de compétences	
3.5. LE CHARGE DE LA COMMUNICATION ET DES RELATIONS PUBLIQUES	70
3. 5.1. Référentiel d'activités professionnelles	
3.5.2. Référentiel de compétences	
3.6. LE COMPTABLE MATIERE.....	73
3.6.1. Référentiel d'activités professionnelles	
3.6.2. Compétences requises	
3.7. LA SECRETAIRE DU PRESIDENT DU CONSEIL DEPARTEMENTAL	75
3.7.1. Référentiel d'activités professionnelles	
3.7.2. Compétences requises	
3.8. LA SECRETAIRE DU SECRETAIRE GENERAL DU CONSEIL DEPARTEMENTAL	78
3.8.1. Référentiel d'activités professionnelles	
3.8.2. Compétences requises	
CHAPITRE 2 : Elaboration du référentiel de formation.....	83
I. Identification des besoins en formation.....	81

II. Planning général des formations	85
Planification des activités de formation	86
III. RECOMMANDATIONSET MISE EN ŒUVRE	103
3.1. Recommandations	
3.2. Mise en œuvre des recommandations	
CONCLUSION GENERALE	113
ANNEXES	121
Annexe 1	122
Annexe 2	125
Annexe 3	153
Annexe 4	154
GLOSSAIRE	155
REFERENCES	163
I. OUVRAGES GENERAUX	
II. OUVRAGES SPECIALISES	
III. THESES ET MEMOIRES	
IV. DOCUMENTS ET RAPPORTS OFFICIELS	
V. WEB GRAPHIE	
TABLE DES MATIERES	166