



REPUBLIQUE DU BENIN

*MINISTRE DE LA DECENTRALISATION, DE LA GOUVERNANCE LOCALE ET DE
L'ADMINISTRATION*

DEPARTEMENT DU MONO

COMMUNE DE LOKOSSA



PLAN DE FORMATION DU PERSONNEL DE L'ADMINISTRATION COMMUNALE

NOVEMBRE 2015

Appuis technique et financier :

- Coopération Allemande GIZ
- Centre de Formation pour l'Administration Locale

SOMMAIRE

1. INTRODUCTION.....	3
2. OBJECTIFS VISES.....	3
2.1. OBJECTIF GENERAL	3
2.2. OBJECTIFS SPECIFIQUES.....	3
3. METHODOLOGIE DE TRAVAIL.....	4
3.1. LE CONCEPT DE PLAN DE FORMATION ET DEMARCHE D'ELABORATION.....	4
3.3.1. Définition du plan de formation	4
3.3.2. Démarche d'élaboration d'un plan de formation dans une structure	5
3.2. METHODOLOGIE D'ELABORATION DES PLANS DE FORMATION	6
4. RESULTATS OBTENUS.....	7
4.1. DIAGNOSTIC DES RESSOURCES HUMAINES	7
4.2. DEFICITS DE COMPETENCES ET BESOINS DE FORMATION	11
4.2.1. Administration générale	17
4.2.2. Finances locales	17
4.2.3. Maitrise d'ouvrage communale	17
4.2.4. Développement local	18
4.3. ACTIONS DE FORMATION.....	18
4.4. CAHIERS DES CHARGES DES ACTIONS DE FORMATION RETENUES Erreur ! Signet non défini.	
4.5. PLANIFICATION DES ACTIONS DE FORMATION RETENUES.....	21
4.5.1. Eléments de priorisation de la planification des actions de formation	
4.5.2. Actions de formation programmées en 2017	21
4.5.3. Actions de formation programmées en 2018.....	23
4.5.4. Actions de formation programmées en 2019.....	25
5. CONCLUSION.....	
6. ANNEXES.....	
6.1. FICHES D'ENQUETE POUR LA FORMATION CONTINUE Erreur ! Signet non défini.	
6.2. FICHES D'ENQUETE POUR LES BESOINS EN RECRUTEMENT DES CATEGORIES B ET C Erreur ! Signet non défini.	

1. INTRODUCTION

La décentralisation est rentrée dans sa face active au Bénin depuis 2003 et son objectif principal est de promouvoir le développement local. La concrétisation de ce développement à la base repose sur l'octroi des services de qualité aux populations à travers une ressource humaine de qualité. En effet, l'efficacité des résultats des services aux populations dépend de la qualité du personnel communal.

Or, les mairies ont hérité du personnel des circonscriptions urbaines qui ne répond plus aux exigences actuelles de développement local durable.

Ainsi, l'administration communale nécessite d'être renforcée afin de faire face aux nouveaux concepts de développement. A cet effet, il est urgent de doter l'administration communale d'un outil adéquat de renforcement de capacité des agents. Il s'agit d'un document de planification qui retrace le niveau global de connaissance des agents, les postes à pourvoir en adéquation avec les nouvelles connaissances. C'est également un document d'accompagnement du personnel à l'amélioration des conditions de travail et des performances au niveau individuel, organisationnel et sectoriel.

Le présent document dont la mise en œuvre s'étale sur une durée de trois ans (2016-2018) constitue une synthèse des besoins de chaque catégorie d'acteurs pour une meilleure gestion des affaires publiques.

2. OBJECTIFS VISES

2.1. OBJECTIF GENERAL

L'objectif général poursuivi est de renforcer les capacités du personnel de l'administration communale en conformité avec les besoins généraux de formation.

2.2. OBJECTIFS SPECIFIQUES

Pour atteindre cet objectif général, il faudra :

- Améliorer les performances des agents en vue d'offrir des services de qualité aux populations ;
- Moderniser le système de gestion des ressources humaines
- Concilier les binômes profil/poste ;
- Rehausser le niveau technique et professionnel du personnel
- faire approprier à la commune, par la pratique, la méthodologie d'élaboration et d'actualisation d'un plan de formation.

3. PRESENTATION DE LA COMMUNE

<i>RUBRIQUES</i>	<i>RENSEIGNEMENTS</i>
Superficie	260 km ²
Population	104.961 habitants

Densité	
Nombre de conseillers communaux	19 dont une femme
Nombre d'arrondissements	05 (Lokossa, Ouèdèmè-Adja, Koudo, Houin et Agamè)
Nombre de villages et de quartiers de ville	65 (soixante-cinq)
Limites géographiques	Au nord par la commune de Dogbo, au sud par les communes d'Athiémé et de Houéyogbé, à l'est par la commune de Bopa et à l'Ouest par le Togo
Principales ethnies	Kotafon (70), adja (26), Sahouè, Yoruba, Mahi, etc.
Religions	Animisme, Christianisme et l'Islam
Principales activités	Agriculture, élevage, pêche, artisanat, le commerce, l'exploitation des carrières de graviers

4. METHODOLOGIE DE TRAVAIL

4.1. LE CONCEPT DE PLAN DE FORMATION ET DEMARCHE D'ELABORATION

4.1.2. Définition d'un plan de formation

Par définition, un plan de formation est un « *document finalisé par la direction d'une entreprise¹ afin de prévoir, mettre en œuvre et évaluer la formation de son personnel pour une période donnée. Il recense et hiérarchise les actions de formation qui seront organisées pour le personnel de l'entreprise. Il indique les publics visés, le budget et les résultats attendus²* ». Il ne suffit pas seulement d'élaborer le plan de formation, il faut en plus le réaliser en y affectant les moyens nécessaires, dans le but d'accroître effectivement les performances individuelles et collectives du personnel pour atteindre les objectifs de développement retenus au niveau de la Commune. C'est pourquoi, on définit aussi un plan de formation comme « *la traduction opérationnelle et budgétaire des choix du management d'une organisation sur les moyens qu'elle affecte, dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés³* ».

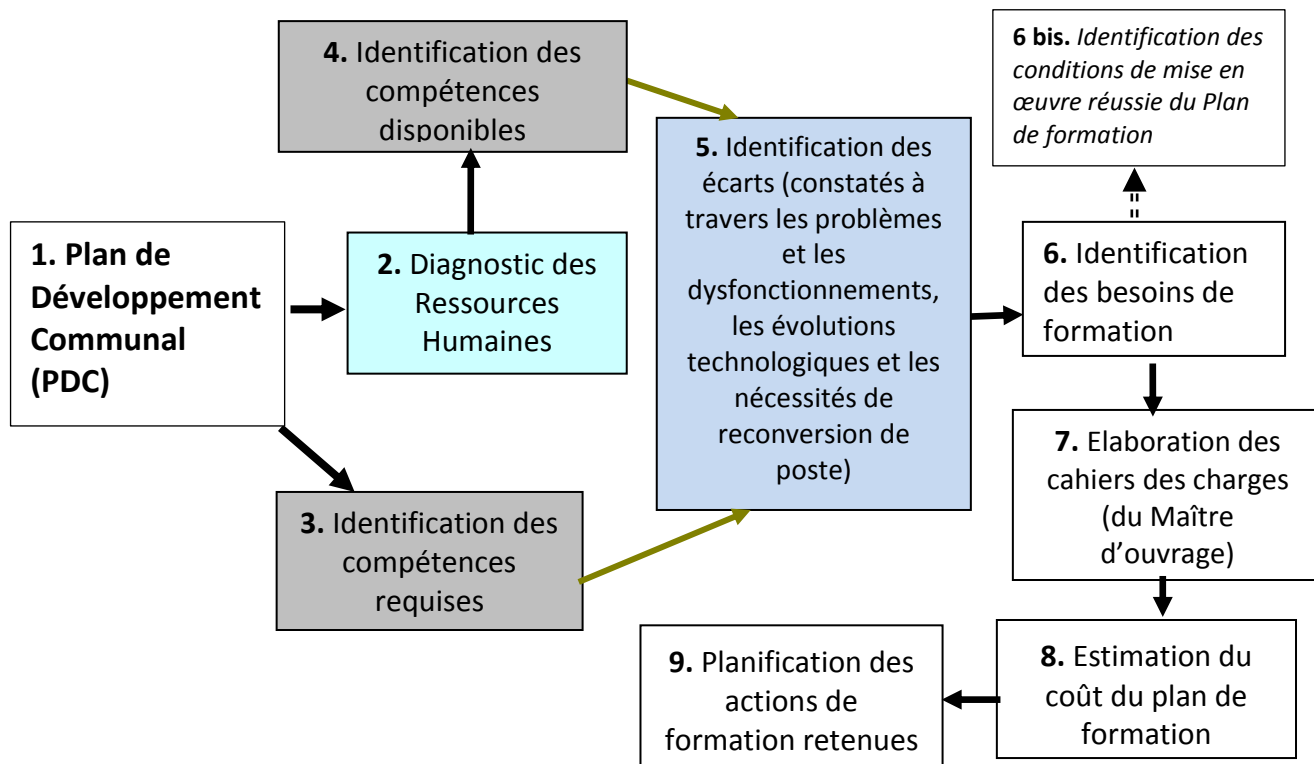
¹ Entreprise doit être entendue ici dans le sens d'une organisation, une structure. Dans le cas présent, l'entreprise s'appelle la Mairie

²AFNOR : Association Française de Normalisation

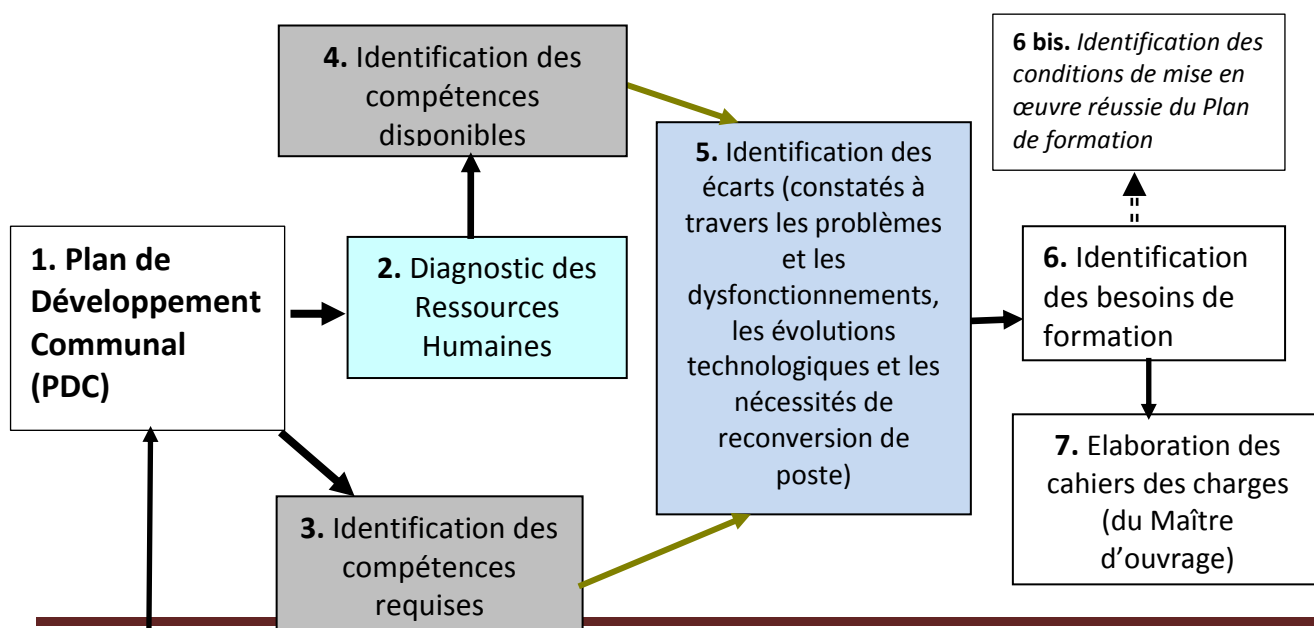
³MEIGNANT, A., *Manager la formation* ; Editions Liaisons ; 1997

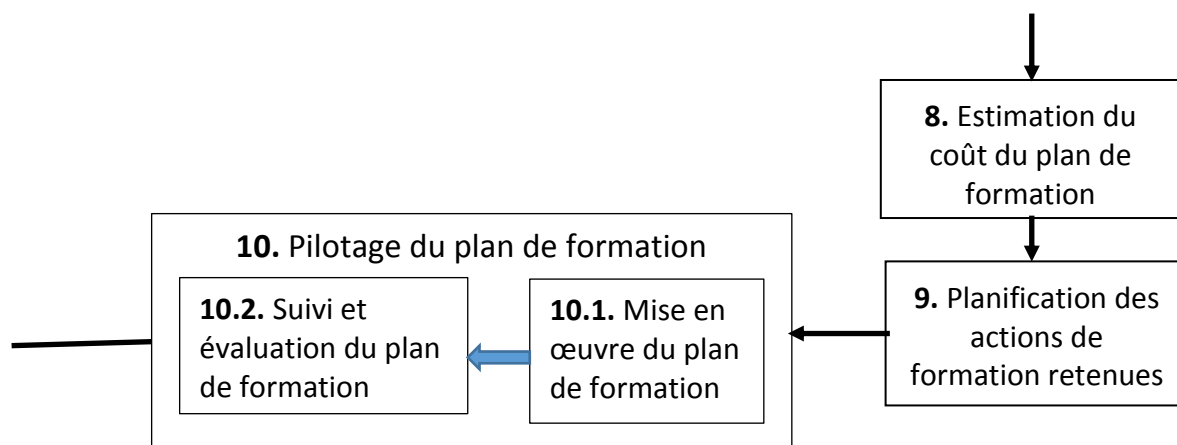
4.1.3. Démarche d'élaboration d'un plan de formation

Dans une structure dotée d'une gestion moderne des ressources humaines, il existe des fiches de postes à jour et des objectifs précis à atteindre au niveau des grandes fonctions. Ces fonctions sont ensuite déclinées au niveau individuel avec des seuils de performances à atteindre. Dans ces conditions, l'élaboration et le pilotage du plan de formation relèvent de l'entité en charge de la gestion des ressources humaines. Il est alors possible, grâce aux entretiens annuels très structurés, de construire ou d'actualiser le plan de formation. Il faut toutefois noter que dans les structures de notre pays, il y a malheureusement encore des pesanteurs sociologiques entraînant souvent une gestion non équitable des résultats des entretiens. C'est pour éviter souvent ces biais, que l'élaboration du plan de formation, respecte le schéma suivant :



Si l'étape 9 marque la fin de l'élaboration du plan de formation, il faut insister sur le fait qu'il reste l'importante étape de son pilotage qui comprend la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation conformément au schéma suivant :





Cette démarche générale est surtout appliquée aux agents en poste au moment de l'élaboration du plan de formation. Elle est complétée par l'identification des besoins en termes de redéploiements et de requalifications⁴ pouvant s'obtenir par des formations "initiales"⁵ à réaliser par le CeFAL et qui nécessitent une stratégie claire de recrutement en tenant compte à la fois des départs à la retraite et des exigences de la mise en œuvre des PDC 3^{ème} génération.

4.2. METHODOLOGIE D'ELABORATION DU PLAN DE FORMATION

L'élaboration du plan de formation s'est principalement basée sur l'existence des besoins de formation identifiés en décembre 2013 lors d'une investigation effectuée par le CeFAL. Cette investigation a été réalisée en s'appuyant sur les activités (réparties selon les domaines professionnels d'intervention) sur lesquelles les agents interrogés rencontrent des difficultés. L'analyse desdites activités avait permis de déduire les déficits de compétences et ensuite d'identifier les besoins en formation. Le CeFAL disposait alors d'un répertoire d'actions de formation (classées par domaine) à partir duquel, les plans spécifiques de formation peuvent être élaborés.

Etape 1 : travaux Préliminaires

Cette étape comprend :

- ✓ L'analyse documentaire (les documents concernés sont le référentiel des métiers communaux ; Identification des besoins en formation des agents communaux et le guide de pilotage des plans de formation des agents communaux),
- ✓ L'élaboration des outils de collectes des données
- ✓ Préparation du personnel du CeFAL impliqué dans la réalisation des activités de terrain

En effet, il s'agit surtout de transférer progressivement le savoir-faire au personnel de la mairie afin que les responsables concernés puissent parvenir à l'avenir à la mise à jour des plans de formation. C'est donc une démarche participative.

Etape 2 : Collecte des données sur le terrain

Elle a été effectuée par le personnel du CeFAL, un Expert et les responsables de la gestion des ressources humaines de la Mairie. Tout ceci a été réalisé sous la supervision d'un Consultant principal de la GIZ. Cette collecte a été faite à partir des guides préétablis (voir annexes).

⁴ Les requalifications peuvent ou non être de longues durées entraînant des changements catégoriels.

⁵ Il s'agit sous cette appellation des formations pour les catégories B et C non encore agents des communes.

Etape 3 : Structuration des données collectées

Les données collectées sont traitées, analysées et structurées pour faire apparaître :

- Les activités sur lesquelles chaque agent rencontre des difficultés,
- Les solutions de formation possibles,
- La liste du personnel avec les caractéristiques permettant un diagnostic des ressources humaines,
- Les propositions accompagnées d'argumentaires, pour les prochaines formations des catégories B et C.
- procédé à l'analyse des données structurées,
- exploité les documents de base mis à disposition (PDC, caractéristiques des personnels, etc.),
- finalisé le plan de formation de la Commune en complétant le travail de chacun des experts de terrain et en proposant une planification sur les trois (03) prochaines années.

Les données ainsi structurées ont permis de produire le plan de formation de la Commune pour les trois (3) prochaines années.

Etape 4 : Rédaction du rapport final

Cette activité a été réalisée par le comité communal d'élaboration et de suivi de mise en œuvre du plan avec l'appui du consultant principal de la GIZ et les conseillers techniques du Cefal.

5. DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL

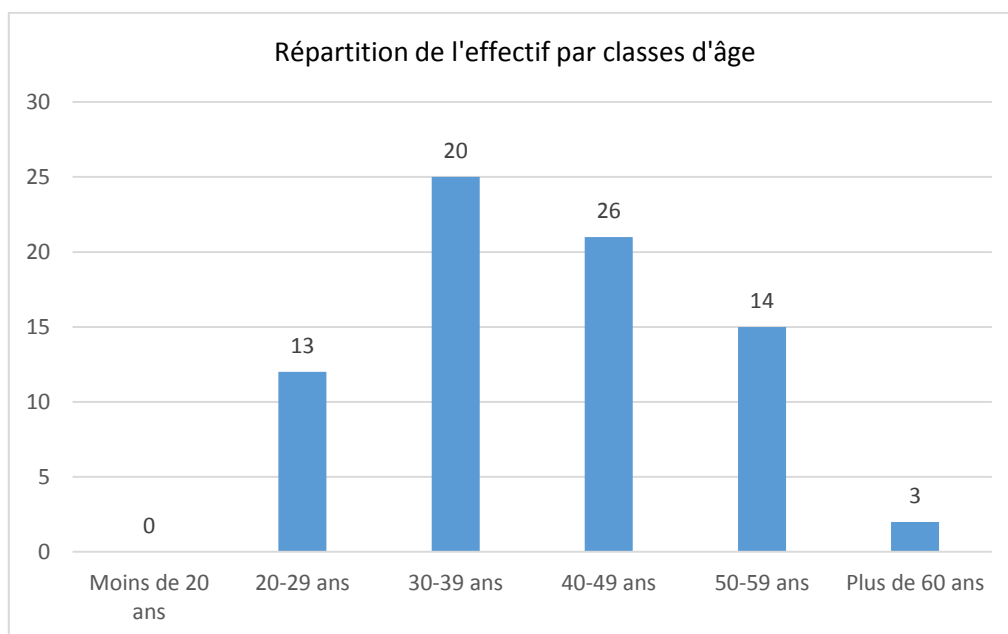
Cette étape a été consacrée à l'état des lieux, à l'analyse de la quantité et de la qualité des ressources humaines et à l'appréciation de la norme profil/poste.

5.1. Etat des lieux

La Mairie de Lokossa a un effectif de 76 agents. En dehors des entités rattachées au Maire, cet effectif est réparti dans quatre (4) Directions, deux (02) Cellules et 14 Services.

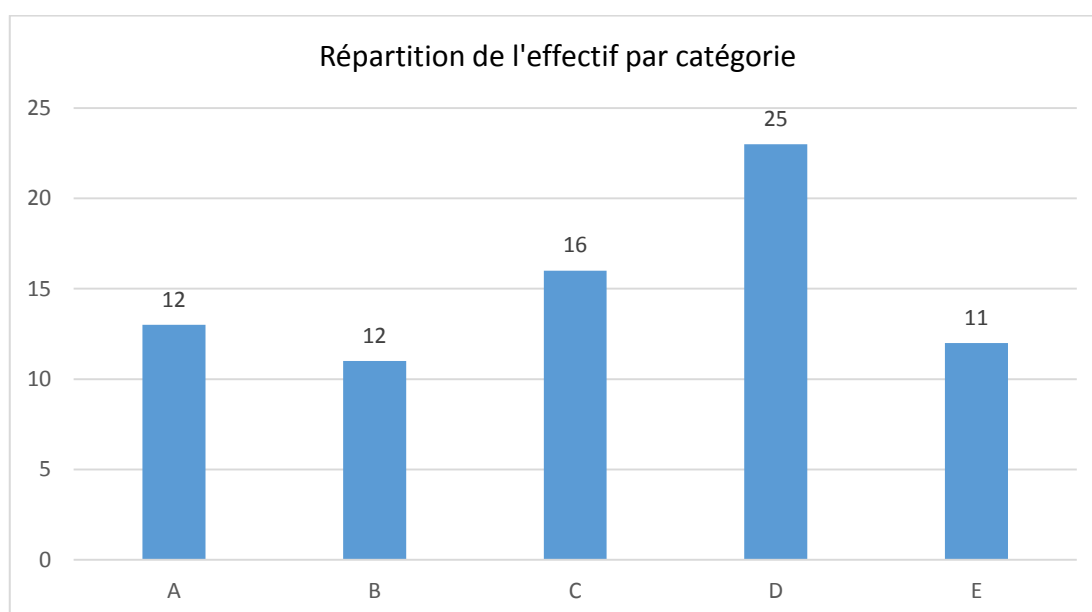
Les graphiques qui suivent présentent les caractéristiques du personnel de la Mairie en 2015 :

Répartition par classes d'âge



La moyenne d'âge du personnel est de 40,9 ans avec une valeur médiane de 41 ans et un écart type de 9,85. On remarque qu'un peu plus de la moitié de l'effectif est âgé d'au moins 40 ans et que ceux qui ont au moins 50 ans représentent près de 23%. Deux agents ont déjà 60 ans. Il faut aussi noter que les agents âgés de moins de 40 ans représentent près de 50% de l'effectif total. Le personnel disposant de plusieurs années de travail (âgés de 30 ans à 59 ans) représentent plus de 77% indiquant que la Mairie dispose à priori de personnes (sous réserve que les postes correspondent aux profils recherchés) très expérimentées. 40 ans indiquant ainsi qu'une grande partie du personnel est très expérimentée. Il faut aussi signaler que dans moins de 10 ans, 20% auront 60 ans et feront valoir leur droit à la retraite. La Mairie doit déjà prendre les dispositions nécessaires pour préparer les départs à la retraite par l'élaboration et la mise en œuvre de plans de recrutement et de gestion des carrières.

Répartition par catégorie



Le graphique ci-dessus indique que près de 47% (35) de l'effectif n'a pas le BEPC et que dans le temps, on a 32% (24) qui ont au moins le baccalauréat. La Mairie présente un taux brut d'encadrement égal à

17,3%, indiquant que nous sommes en présence d'une structure sur encadrée⁶. Une analyse plus fine des catégories des différents responsables, montre qu'en plus des 13 agents de la catégorie A, il y a encore 4 agents de la catégorie B et 3 de la catégorie C qui sont chefs service. On a donc un taux net d'encadrement égal à 26,7% !! Pour une meilleure productivité, il est souhaitable de rééquilibrer la répartition des tâches entre les catégories B et C en réduisant progressivement les effectifs des catégories D et E qui doivent à terme disparaître. Signalons que les agents de la catégorie D (titulaires du CEPE) représentent près de 31% !!

⁶ Le taux brut d'encadrement est égal au nombre d'agents de catégorie A divisé par l'effectif total. Pour avoir le taux net, on ajoute aux agents de catégorie A le nombre d'agents de catégorie B qui sont chefs de service et on divise par l'effectif total.

5.2. Nomenclature des postes

N°	UNITES	POSTES REQUIS	QUALIFICATIONS REQUISES		EFFECTIF	STATUTS	GENRE
01	Administration générale		Formations	Expériences			
		Secrétaire général	Diplôme du cycle II en administration générale ou management des services publics, ou diplôme du cycle I de l'ENAM en administration générale et territoriale, maîtrise en science juridiques	2 ans	01	ACC/ APE	M/F
		Responsable de la gestion des ressources humaines	BTS, BAC +3 ou BAC +5 en gestion des ressources humaines ou administration du travail	2 ans	01	ACC/ APE	M/F
		Assistant du responsable de la gestion des ressources humaines	BAC +3 toute série ou initiation en GRH	02 ans	01	ACC/ APE	M/F
		Responsables des affaires sociales, culturelles et sportives	BAC +3 dans le domaine de l'action sociale, de la jeunesse, de l'animation en science de l'éducation ou équivalent	02 ans	01	ACC/ APE	M/F
		Assistant du responsable des affaires sociales, culturelles et sportives	BAC ou équivalent en action sociales	02 ans	01	ACC/ APE	M/F
		Responsable de l'information, de la communication, des archives et de la documentation	BAC +3 en sciences et techniques de l'information et de la documentation ou diplôme d'archiviste	02 ans	01	ACC/ APE	M/F
		Assistant du Responsable de l'information, de la communication, des archives et	BAC A, B ou G1	02 ans	01	ACC/ APE	M/F

de la documentation					
Secrétaire de direction/Secrétaire Particulier	BAC+2 ou BAC+3 en secrétariat de direction	02 ans	01	ACC/ APE	M/F
Secrétaire administratif	BAC+3 en secrétariat de direction ou en administration générale	02 ans	01	ACC/ APE	M/F
Assistant du Secrétaire administratif	BAC G1	02 ans	01	ACC/ APE	M/F
Opérateur de saisie	CAP/EB+ Certificat de fin de formation à la saisie informatique	02 ans	01	ACC/ APE	M/F
Responsable des transmissions	Diplômes des transmissions radio	02 ans	01	ACC/ APE	M/F
Assistant du Responsable des Services transmissions	BEPC	02 ans	01	ACC/ APE	M/F
Agent d'accueil	BAC +2 au moins en relation publiques, communication, marketing ou en secrétariat de direction	Néant	01	ACC/ APE	M/F
Conducteurs de véhicule administratif	CEP+ permis de conduire B/C	02 ans	01	ACC/ APE	M/F
Conducteur d'engins lourd	CEP+ permis de conduire D	02 ans	01	ACC/ APE	M/F
Agent de liaison	BEPC	Néant	01	ACC/ APE	M/F
Responsable de l'état civil et de la population	BAC + 3 en droit, sociologie	03 ans	01	ACC/ APE	M/F
Agent transcripteur	BEPC	06 mois	01	ACC/ APE	M/F
Gardiens	CEP	01 an	12	ACC/ APE	M/F
Chargé de communication	BAC + 4 ou 3 en communication d'entreprise	02 ans	01		
Responsable de la certification des actes	BAC toute série	Néant	01	ACC/ APE	M/F

		Agent d'entretien	CEP	Néant	01	ACC/ APE	M/F
02	Finances et gestion locales	Responsable des affaires financières	BAC +5 en administration des finances, comptabilité et gestion	05 ans	01	ACC/ APE	M/F
		Assistant du Responsable des affaires financières	BAC G2	02 ans	01	ACC/ APE	M/F
		Responsable des affaires économiques	BAC + 2 en science économiques ou finances	03 ans	01	ACC/ APE	M/F
		Responsable du budget et de la comptabilité analytiques	BAC + 5 en comptabilité ou BTS en comptabilité gestion	01 ou 02 ans	01	ACC/ APE	M/F
		Chargé de l'établissement des mandats	Licence en gestion	02 ans	01	ACC/ APE	M/F
		Régisseur des recettes	BAG G2	03 ans	01	ACC/ APE	M/F
		Agents collecteurs	CEP au moins	Néant	02	ACC/ APE	M/F
		Régisseur d'avance	BAC G2	01 an	01	ACC/ APE	M/F
		Billeteur	CAP/AC	06 mois	01	ACC/ APE	M/F
		Responsable du contrôle de gestion	BAC + 3 en sciences de gestion, option comptabilité ou audit interne et contrôle de gestion	5 ans	01	ACC/ APE	M/F
		Assistant du Responsable du contrôle de gestion	CAP/AC ou BAC G2	Néant	01	ACC/ APE	M/F
		Responsable de la promotion des micros entreprises	BAC +3 en science économique	03 ans	01	ACC/ APE	M/F
		Gestionnaire des marchés	BAC G2 ou BAC + 2 en comptabilité gestion	Néant	01	ACC/ APE	M/F
		Aide comptable	CAP/AC	Néant	01	ACC/ APE	M/F

		Responsable des dépenses	BAC + 3 en science économiques	02 ans	01	ACC/ APE	M/F
		Gestionnaire de gare routière	CAP/AC	06 mois	01	ACC/ APE	M/F
03	Maitrise d'ouvrage communal	Responsable de la prévention des risques, de la protection de l'environnement	BAC +3 en géographie, foresteries, environnement ou écologie	02 ans	01	ACC/ APE	M/F
		Gestion des cimetières	BAC	06 mois	01	ACC/ APE	M/F
		Responsable du service technique	BAC +3 au moins en génie civile	02 ans	01	ACC/ APE	M/F
		Assistant du responsable du service technique	DTI en génie civil	02 ans	01	ACC/ APE	M/F
		Responsable du registre foncier urbain ou système d'information foncière	BAC + 3 au moins en administration des finances	02 ans	01	ACC/ APE	M/F
		Assistant du Responsable du registre foncier urbain ou système d'information foncière	BAC D	02 ans	01	ACC/ APE	M/F
		Responsable de la circulation et de la signalisation	BAC +3 en transport et logistique	02 ans	01	ACC/ APE	M/F
		Responsable des affaires domaniales	BAC +3 en topographie ou équivalent	02 ans	01	ACC/ APE	M/F
		Assistant du Responsable des affaires domaniales	DTI EN génie de la Technologie Industrielle (Topographie)	06 mois	01	ACC/ APE	M/F

		Responsable des affaires juridiques domaniales	Maitrise en droit	02 ans	01	ACC/ APE	M/F
		Responsable du service informatique	BAC + 3 en informatique de gestion	02 ans	01	ACC/ APE	M/F
		Technicien en maintenance informatique	BAC + 2 en informatique	02 ans	01	ACC/ APE	M/F
		Responsable de l'eau, hygiène et assainissement de base	BAC + 4	02 ans	01	ACC/ APE	M/F
		Assistant du Responsable de l'eau, hygiène et assainissement de base	BAC D	Néant	01	ACC/ APE	M/F
04	Développement local	Responsable du développement local	BAC + 5 en gestion des projets et développement local	03 ans	01	ACC/ APE	M/F
		Assistant du Responsable du développement local	ABC D	01 an	01	ACC/ APE	M/F
		Chef du Service d'appui aux initiatives communautaires	BAC + 3 en Analyse ou Gestion des Projets	01 an	01	ACC/ APE	M/F
		Chef du service du développement local et de la planification	BAC + 3 en planification et développement local	01 an	01	ACC/ APE	M/F
		Responsable de la coopération décentralisée et de l'intercommunalité	BAC + 4 en diplomatie et relation internationale	03 ans	01	ACC/ APE	M/F

5.3. Analyse des Résultats

Cette étape permettra de dégager les déficits en effectifs puis en qualifications en vue d'identifier des actions de formation à planifier.

A la lumière de de tout ce qui précède, il ressort de l'analyse de la situation actuelle du personnel de la mairie, de la norme et des résultats et des entretiens individuels réalisés avec les agents que, les agents enquêtés rencontrent des difficultés, surtout de compétence étant donné que les qualifications requises ne sont pas toujours respectées. Ainsi, cette étape permet de déduire les déficits de compétences qui suivent :

5.3.1. Administration générale

N°S	Déficits de compétence
1	Difficultés à assurer le contrôle de fonctionnement des arrondissements
2	Faible capacité à préparer et organiser des recrutements
3	Faible capacité à évaluer le personnel et à gérer les carrières
4	Faible capacité à utiliser le logiciel de gestion du personnel
5	Difficultés dans l'élaboration du compte administratif
6	Insuffisances dans la gestion des documents et l'archivage
7	Des insuffisances en rédaction administrative
8	Des difficultés de gestion du temps
9	Faible capacité à élaborer et piloter un plan de formation

5.3.2. Finances locales

N°S	Déficits de compétence
1	Faible capacité dans l'élaboration de la stratégie d'amélioration des recettes locales
2	Maitrise insuffisante des procédures de passation de marché public et de rédaction des DAO
3	Maitrise insuffisante des procédures de verbalisation des contrevenants
4	Faible capacité à mobiliser les ressources non fiscales
5	Maitrise insuffisante des procédures de placement des valeurs inactives sur les marchés par l'intermédiaire des agents collecteurs
6	Insuffisance dans l'élaboration et le suivi de l'exécution du budget communal

5.3.3. Maitrise d'ouvrage communale

N°S	Déficits de compétence
1	Difficulté de gestion du patrimoine foncier et immobilier de la Commune
2	Problèmes dans la mise à jour du RFU
3	Difficulté à suivre les exploitations des carrières
4	Difficulté d'actualisation du registre foncier urbain (concevoir le logiciel)
5	Difficulté à gérer des domaines publics

N°S	Déficits de compétence
6	Difficulté de gestion des contentieux fonciers
7	Maitrise insuffisante de l'outil informatique
8	Faibles capacités en techniques d'adressage
9	Non maitrise des outils d'utilisation des techniques modernes d'aménagement
10	Faible capacité de gestion des contrats d'affermage
11	Problèmes de coordination des activités d'assainissement et d'hygiène de base
12	Problèmes de formulation et de suivi-évaluation des projets
13	
14	Difficulté d'élaboration des dossiers d'appel d'offre
15	Difficultés dans le recouvrement des redevances liées à la gestion des ouvrages hydrauliques
16	Problèmes de gestion du temps
17	Rôle du maitre d'ouvrage dans l'exécution des marchés public : suivi de l'exécution des travaux

5.3.4. Développement local

N°	Déficits de compétence
1	Difficultés à assurer la promotion de l'économie locale
2	Difficultés dans la promotion de l'artisanat et le tourisme local
3	Maîtrise insuffisante de gestion des projets
4	Faible capacité à assurer la réalisation des études économiques de faisabilité des projets
5	Difficultés dans l'élaboration d'un projet de développement communal
6	Difficultés dans la mise en place d'un dispositif de suivi évaluation
7	Faible capacité à initier des projets de développement fondés sur l'exploitation des potentialités locales
8	Non maîtrise des outils de planification du développement local

6. ACTIONS DE FORMATION

Les déficits de compétences ci-dessus énumérés et l'exploitation du PDC⁷ (janvier 2011) permettent de proposer les actions de formation, classées par domaine, qui suivent :

Management général :

- Gestion des conflits,
- Techniques de négociation,
- Elaboration d'un plan de développement communal,
- Conduite des réunions,
- Elaboration du compte administratif,
- Reddition des comptes : principes et pratiques,
- Techniques de rédaction des termes de référence,
- Elaboration des dossiers d'appel d'offres,
- Procédures de passation des marchés publics,
- Techniques d'analyse des soumissions,

⁷ Voir chapitres sur « diagnostic, problématique de développement et vision et stratégie de développement »

- Principes et pratique de la gestion axée sur les résultats (GAR),
- Leadership et le management d'une organisation,
- Participation citoyenne et réduction de l'incivisme,
- Gestion du temps,
- Rédaction administrative.

Gestion des ressources humaines et affaires générales :

- Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans une administration communale
- Elaboration et pilotage d'un plan de formation
- Elaboration et pilotage d'un plan de recrutement,
- Elaboration et pilotage d'un plan de carrière,
- Organisation et réalisation des recrutements de personnel dans une Mairie,
- Gestion des carrières du personnel communal,
- Techniques d'élaboration des fiches de poste,
- Techniques de gestion de l'état civil (tenue des statistiques, pré archivage, etc.),
- Techniques de détection des faux actes,
- Utilisation des logiciels de gestion de l'état civil,

Finances et fiscalités locales :

- Elaboration du budget communal,
- Contrôle de la régularité des actes financiers,
- Mobilisation des ressources financières (fiscales et non fiscales),
- Techniques d'analyse financière, principes et pratiques,
- Techniques d'élaboration du budget programme,
- Techniques d'actualisation des données des matières imposables,
- Techniques d'évaluation du potentiel imposable de la Commune,
- Planification et suivi de l'exécution du budget communal
- Utilisation des fonctions avancées d'Excel en comptabilité
- Recouvrement des taxes de développement

Services techniques

- Gestion du patrimoine immobilier et foncier de la commune
- Pilotage des études sectorielles d'aménagement (urbanisme, transport, construction d'infrastructures, etc.)
- Rôle du maître d'ouvrage dans l'exécution des marchés publics : suivi de l'exécution des travaux
- Gestion des contentieux fonciers et sécurité foncière,
- Gestion des carrières : rôle de l'administration communale
- Actualisation du registre foncier urbain,
- Techniques d'adressage en milieu urbain,
- Techniques d'assainissement des eaux pluviales
- Techniques d'amélioration et de développement de l'hygiène de base,
- Gestion des déchets en milieu urbain
- Gestion des marchés et des contrats d'affermage,
- Système d'Information Géographique (SIG) et gestion des aménagements urbains avec utilisation du logiciel MAP INFO ou COVADIS,

- Utilisation du logiciel AUTOCAD.

Planification et suivi - évaluation

- Formulation des projets de développement et exploitation des potentialités locales,
- Suivi et évaluation du PDC,
- Gestion de projets
- Techniques et outils de planification des activités de développement local
- Supervision des études d'impacts environnementaux
- Suivi et évaluation des activités dans une organisation
- Utilisation des logiciels de suivi & évaluation des projets
- Développement des activités de coopération décentralisée
- Promotion des activités artisanales et touristiques locales
- Techniques de développement de l'économie locale.

Secrétariat, Documentation et archivistique

- Organisation et gestion d'un secrétariat
- Tenue des documents d'un secrétariat et gestion des courriers
- Techniques d'accueil
- Initiation à la gestion électronique des documents (GED)
- Utilisation courante des applications bureautiques (Word, Excel, Power Point)
- Techniques archivistiques et de la documentation dans une commune.

Communication

- Elaboration d'une stratégie de communication
- Techniques d'élaboration des revues de presse

Maintenance automobile et engins

- Gestion d'un parc automobile
- Entretien courants et petits dépannages des véhicules automobiles,
- Entretien et petits dépannages des engins lourds,
- Suivi des indicateurs de bord des nouveaux véhicules automobiles.

7. PLANIFICATION DES ACTIONS DE FORMATION

7.1.1. Actions de formation programmées pour 2016

Les numéros indiqués sont uniquement des numéros d'ordre. Ils n'indiquent donc pas une chronologie de programmation.

	Thèmes de la formation	Objectifs de la formation	Bénéficiaires	Effectifs	Durées (jours)
1	Gestion des conflits	Etre capables d'appliquer les techniques de gestion des conflits	SG, Directeurs et chefs cellules	7	3
2	Techniques de négociation	Etre capables d'appliquer les techniques de négociation	SG, Directeurs et tous les chefs de service	15	2
3	Reddition des comptes : principes et pratiques	Etre capables de mettre en œuvre les principes de la reddition des comptes	SG, Directeurs chefs cellules	7	3
4	Leadership et management d'une organisation	Etre capables d'appliquer les techniques de leadership et de management d'une organisation	SG, Directeurs et tous les chefs de service	7	2
5	Participation citoyenne et réduction de l'incivisme	Etre capables d'appliquer les principes de la participation citoyenne pour la réduction de l'incivisme	Tous les agents	75	2
6	Elaboration et pilotage d'un plan de formation	Etre capables d'assurer l'élaboration et le pilotage d'un plan de formation	Responsables en charge des ressources humaines	2	5
7	Techniques de gestion de l'état civil	Etre capables d'assurer la gestion de l'état civil	Responsables en charge de la gestion de l'état civil	6	3
8	Utilisation des logiciels de gestion de l'état civil	Etre capables d'utiliser les logiciels de gestion de l'état civil	Chef service état civil agents concernés	3	3
9	Déontologie administrative	Etre capables d'appliquer les règles de déontologie administrative	Tous les agents concernés	50	2

	Thèmes de la formation	Objectifs de la formation	Bénéficiaires	Effectifs	Durées (jours)
10	Elaboration du budget communal	Etre capables d'assurer l'élaboration du budget communal	Directeurs, chefs de service et les agents concernés de la DSF	20	3
11	Mobilisation des ressources financières	Etre capables d'appliquer les techniques de mobilisation des ressources financières (fiscales et non fiscales)	Tous les agents concernés de la DSF et des régies financières	30	2
12	Techniques d'actualisation des données des matières imposables	Etre capables d'appliquer les techniques d'actualisation des données des matières imposables	Tous les agents concernés de la DSF et des régies financières	8	3
13	Utilisation des fonctions avancées d'Excel en comptabilité	Etre capables d'utiliser les fonctions avancées d'Excel en comptabilité	Tous les agents concernés de la DSF et des régies financières	8	5
14	Pilotage des études sectorielles d'aménagement (urbanisme, transport, construction d'infrastructures, etc.)	Etre capables d'assurer le pilotage des études sectorielles d'aménagement dans la commune	DST, C/SAFU et C/SET	3	5
15	Système d'Information Géographique (SIG) et gestion des aménagements urbains : utilisation des logiciel MAP INFO et COVADIS	Etre capables d'utiliser le SIG pour la gestion des aménagements urbains	C/SAFU et C/RFU	2	8
16	Formulation des projets de développement et exploitation des potentialités locales	Etre capables de formuler des projets de développement pour la valorisation des potentialités locales	DDLPE et DST	2	5
17	Utilisation des logiciels de suivi & évaluation des projets	Etre capables d'utiliser un logiciel de suivi & évaluation des projets de développement	DDLPE et agents concernés	3	5

	Thèmes de la formation	Objectifs de la formation	Bénéficiaires	Effectifs	Durées (jours)
18	Organisation et gestion d'un secrétariat	Etre capables d'appliquer les méthodes modernes d'organisation et de gestion d'un secrétariat	Tous les secrétaires (y compris les arrondissements)	8	3
19	Utilisation courante d'Excel	Etre capables d'utiliser les fonctions courantes d'Excel	Chefs de Service concernés et tous les secrétaires (y compris les arrondissements)	25	3
20	Elaboration d'une stratégie de communication	Etre capables d'élaborer une stratégie de communication de la Mairie	Les agents chargés de la communication	2	3
21	Gestion d'un parc automobile	Etre capables d'assurer la gestion d'un parc automobile	Le responsable du parc automobile de la Commune	1	3
22	Entretiens courants et petits dépannages des véhicules automobiles	Etre capables d'effectuer les entretiens courants et les petits dépannages des véhicules automobiles	Tous les conducteurs des véhicules automobiles	3	2

7.1.2. Actions de formation programmées pour 2017

	Thème de la formation	Objectif de la formation	Bénéficiaires	Effectif	Durée (jours)
1	Elaboration d'un plan de développement communal	Etre capables d'assurer l'élaboration d'un plan de développement communal	SG, Directeurs et tous les chefs de service	15	5
2	Elaboration du compte administratif	Etre capables d'assurer l'élaboration du compte administratif	SG, Directeurs et tous les chefs de service	15	2
3	Elaboration et pilotage d'un plan de recrutement	Etre capables d'assurer l'élaboration et le pilotage d'un plan de recrutement	Responsables en charge des ressources humaines	2	2

	Thème de la formation	Objectif de la formation	Bénéficiaires	Effectif	Durée (jours)
4	Gestions des carrières du personnel communal	Etre capables d'assurer la gestion des carrières du personnel communal	Responsables en charge des ressources humaines	2	2
5	Techniques de détection des faux actes	Etre capables d'appliquer les techniques de détection des faux actes	Chef service état civil agents concernés	2	3
6	Techniques de gestion de la trésorerie	Etre capables d'appliquer les techniques de gestion de la trésorerie	Agents concernés de la DSF et des régies financières	4	3
7	Recouvrement des taxes de développement communal	Etre capables d'appliquer les techniques de recouvrement des taxes affectées au développement communal	Tous les agents collecteurs	5	2
8	Gestion du patrimoine immobilier et foncier de la Commune	Etre capables d'assurer la gestion du patrimoine immobilier et foncier de la Commune	DST, DSF, C/SAFU et C/RFU	10	3
9	Gestion des contentieux fonciers et sécurité foncière	Etre capables d'assurer la gestion des contentieux fonciers	SG, DST et C/SAFU	3	3
10	Actualisation du registre foncier urbain	Etre capables d'assurer l'actualisation du registre foncier urbain	C/RFU, C/SAFU	2	5
11	Techniques d'assainissement des eaux pluviales	Etre capables d'appliquer les techniques d'assainissement des eaux pluviales	DST, C/SET, C/SSE C/SAFU	4	5
12	Gestion des marchés et des contrats d'affermage	Etre capables de gérer les contrats d'affermage	DST, C/SSE C/SAFU	3	2
13	Suivi et évaluation des activités dans la Commune	Etre capables d'effectuer le suivi & évaluation des activités	SG, DDLPE, SAIC et C/SPD	4	3
14	Techniques d'accueil	Etre capables d'appliquer les techniques d'accueil	Tous les secrétaires (y compris les arrondissements)	15	2

	Thème de la formation	Objectif de la formation	Bénéficiaires	Effectif	Durée (jours)
15	Utilisation courante de Power Point	Etre capables d'utiliser les fonctions courantes de Power Point	Tous les secrétaires (y compris les arrondissements)	15	5
16	Techniques de rédaction des revues de presse	Etre capables d'appliquer les techniques de rédaction des revues de presse	Les agents chargés de la communication	2	3
17	Entretiens courants et petits dépannages des engins lourds	Etre capables d'effectuer les entretiens courants et les petits dépannages des engins lourds	Tous les conducteurs d'engins lourds	2	2

7.1.3. Actions de formation programmées pour 2018

	Thème de la formation	Objectif de la formation	Bénéficiaires	Effectif	Durée (jours)
1	Techniques de rédaction des termes de référence	Etre capables de rédiger des termes de référence de prestations	SG, Directeurs et tous les chefs de service	15	3
2	Elaboration des dossiers d'appel d'offres	Etre capables de rédiger les dossiers d'appel d'offre	SG, DST, C/SET, CPMP, CCMP, SPRMP	15	5
3	Procédures de passation des marchés publics	Etre capables d'appliquer les procédures de passation des marchés publics	SG, DST, C/SET, CPMP, CCMP, SPRMP	15	3
4	Techniques d'analyse des soumissions	Etre capables d'appliquer les techniques d'analyse des soumissions	SG, Directeurs et tous les chefs de service SG, DST, C/SET, CPMP, CCMP, SPRMP	15	2
5	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	Etre capables d'appliquer les techniques de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	DSAPP, Responsables en charge des ressources humaines	2	3

	Thème de la formation	Objectif de la formation	Bénéficiaires	Effectif	Durée (jours)
6	Elaboration et pilotage d'un plan de carrière	Etre capables d'assurer l'élaboration et le pilotage d'un plan de carrière	Responsables en charge des ressources humaines	2	2
7	Organisation et réalisation des recrutements des personnels dans une Mairie	Etre capables d'assurer le recrutement du personnel communal	Responsables en charge des ressources humaines	2	2
8	Techniques d'analyse financière : principes et pratiques	Etre capables d'appliquer les techniques d'analyse financière	DSF, C/SBC et C/SREM	5	3
9	Techniques d'élaboration du budget programme	Etre capables d'assurer l'élaboration du budget programme communal	Tous les agents concernés de la DSF et des régies financières	6	
10	Techniques d'adressage en milieu urbain	Etre capables d'appliquer les techniques d'adressage en milieu urbain	DST, C/SAFU et C/RFU	4	
11	Techniques d'amélioration et de développement de l'hygiène de base	Etre capables d'appliquer les techniques d'amélioration et de développement de l'hygiène de base	DST, C/SSE et C/DEHAB	3	2
12	Gestion des déchets en milieu urbain	Etre capables d'assurer la gestion des déchets en milieu urbain	DST, C/SSE	2	3
13	Suivi et évaluation du Plan de Développement Communal	Etre capables d'effectuer le suivi & évaluation du PDC	DDLPCSPD et un agent concerné	3	
14	Techniques de développement de l'économie locale	Etre capables d'appliquer les techniques de développement de l'économie locale	DDLPE et agent concerné	2	3
15	Initiation à la gestion électronique des documents (GED)	Etre capables d'utiliser les fonctions de base des logiciels de bureautique pour la gestion électronique des courriers	Tous les secrétaires (y compris les arrondissements)	15	3

DIFFICULTES RENCONTREES

Il est à noter que l'étape de la collecte de données sur le terrain a connu deux (02) difficultés importantes. En effet, Elle s'est déroulée au moment où le Préfet faisait sa tournée statutaire et a coïncidé avec une période de mobilisation du personnel par le Maire dans le cadre du recouvrement des recettes non fiscales dans les différents marchés de la Commune. Ce qui a posé un problème de disponibilité des agents.

8. CONCLUSION

Il est à retenir que 54 actions sont prévues au total pour relever un tant soit peu le niveau du personnel de la Mairie de Lokossa. La mise en œuvre et le suivi évaluation de ce document relèvent de la compétence d'un comité technique mis en place par arrêté communal et sont sujets à la disponibilité financière de la commune.

Le présent plan étant un document dynamique, il est susceptible d'actualisation en cas de besoins.

