



Avec le soutien financier de la Commission européenne

Programme d'Appui Sectoriel à la Décentralisation et à la Déconcentration en Guinée (PASDD)

10^e Fonds Européen de Développement

**Projet d'Appui à l'Association Nationale des Communes de
Guinée (ANCG) dans la réalisation de ses missions de
plaidoyer, de promotion des Autorités locales guinéennes et
d'appui conseil aux communes**

Plan d'orientation stratégique à 5 ans (2019-2023) de l'Association Nationale des Communes de Guinée

Bah Chérif Salah
Consultant Indépendant
Tél. (00224) 622.317.161 / 664.645.620
E-mail : cherifsalahb@gmail.com / bcسالah@yahoo.fr

Conakry, Mai 2019

Table des matières

Liste des abréviations	3
Introduction	5
1. Approche méthodologique de l'étude	7
2. Déroulement de la mission	8
3. Analyse de l'environnement institutionnel	10
3.1. Analyse de la situation politique, économique et sociale	10
3.2. Evolution de la décentralisation	14
3.3. Aperçu sur l'état actuel des Communes	22
4. Diagnostic organisationnel interne	27
4.1. Cadre juridique de l'Association	27
4.2. Mission et organes de l'ANCG	30
4.3. Fonctionnement des organes	32
4.4. Mode opérationnel	33
4.5. Principales activités réalisées	35
4.6. Principaux résultats obtenus	36
4.7. Ressources de l'ANCG	36
4.8. Principaux défis à relever	40
5. Plan de développement organisationnel	42
5.1. Révision des textes juridiques	42
5.2. Amélioration de l'organisation et du fonctionnement	43
5.3. Qualification des ressources humaines	44
5.4. Amélioration des ressources matérielles et financières	45
5.5. Amélioration du mode opérationnel	45
5.6. Offre de services spécialisés aux communes (à titre indicatif)	46
6. Plan d'orientation stratégique	47
6.1. Vision	47
6.2. Mission	47
6.3. Valeurs	47
6.4. Principes	48
6.5. Enjeux	48
6.6. Axes stratégiques	49
7. Plan opérationnel	51
Conclusion	59
Annexes	60
Annexe 1 : Termes de références de l'étude	61
Annexe 2 : Outils de collecte de données	76
Annexe 3 : Listes de personnes rencontrées et des participants à l'atelier de restitution/validation	78
Annexe 4 : Liste des documents consultés	80

Liste des abréviations

AFD	Agence Française de Développement
AG	Assemblée Générale
AIMF	Association Internationale des Maires Francophones
AMG	Association des Maires de Guinée
ANAFIC	Agence Nationale de Financement des Collectivités
ANCG	Agence Nationale des Communes de Guinée
BEN	Bureau Exécutif National
CCL	Code des Collectivités Locales
CENI	Commission Electorale Nationale Indépendante
CL	Collectivité Locale
CNEC	Centre National d'Etat Civil
CNFPCE	Centre National de Formation et de Perfectionnement des Cadres et Elus
CPD	Comité Préfectoral de Développement
CR	Commune Rurale
CRD	Communauté Rurale de Développement
CU	Commune Urbaine
DND	Direction Nationale de la Décentralisation
DNDL	Direction Nationale du Développement Local
ELEP	Enquête Légère d'Evaluation de la Pauvreté
EPA	Etablissement Public Autonome
FED	Fonds Européen du Développement
FNDL	Fonds National du Développement Local
FODEL	Fonds de Développement Economique Local
GNF	Francs Guinéens
HCCL	Haut Conseil aux Collectivités Locales
IDH	Indice de Développement Humain
ITIE	Initiative de Transparence dans les Industries Extractives
LPN-DDL	Lettre de Politique National de la Décentralisation et du Développement Local

MATD	Ministère de l'Administration du Territoire et de la Décentralisation
MATAP	Ministère de l'Administration du Territoire et des Affaires Politiques
MDDL	Ministère de la Décentralisation et du Développement Local
ODD	Objectifs du Développement Durable
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
PACPD	Projet d'Appui à la Consolidation du Processus de Décentralisation
PAI	Plan Annuel d'Investissement
PACV	Programme d'Appui aux Communautés Villageoises
PASDD	Programme d'Appui Sectoriel à la Décentralisation et à la Déconcentration
PDL	Plan de Développement Local
PNDES	Programme National de Développement Economique et Social
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
SCAC	Service de Coopération et d'Action Culturelle
SERACCO	Service Régional d'Appui aux Collectivités et de Coordination des ONG
SLECG	Syndicat Libre des Enseignants et Chercheurs de Guinée
SPD	Service Préfectoral de Développement
UE	Union Européenne
UNFPA	Fonds des Nations Unies pour la Population
USAID	Agence Américaine pour l'Aide au Développement

Introduction

L'Association Nationale des Communes de Guinée (ANCG) est une Association créée à la suite d'une fusion entre l'Association des Maires de Guinée et l'Association des Présidents de Communauté Rurale de Développement. Après le congrès constitutif tenu à Conakry, en avril 2012, l'Association a été agréée en tant qu'organisation non gouvernementale (ONG) de développement à caractère apolitique et à but non lucratif. Sa mission est de représenter et de défendre les intérêts communs des communes membres et les principes de bonne gouvernance locale, tout en portant le plaidoyer jusqu'aux institutions nationales et internationales.

Dans le cadre de la mise en œuvre de ses activités qui s'inscrivent en droite ligne avec sa mission, l'ANCG a bénéficié d'un projet financé à hauteur de 500.000 Euros, à travers le Programme d'Appui Sectoriel à la Décentralisation et à la Déconcentration (PASDD – 10^{ème} FED). Au titre de ce programme, le cinquième résultat intitulé « la démocratie locale est soutenue par les collectivités locales », est centré sur un appui à l'ANCG à travers trois axes : i) renforcer les capacités et la gouvernance de l'ANCG à travers un partenariat avec une association internationale de pouvoir local ; ii) appuyer l'ANCG à la mise en œuvre des actions auprès des collectivités locales (CL) en faveur de la communication, de la redevabilité, de la coopération décentralisée de l'intercommunalité et iii) aider l'ANCG à s'impliquer et s'approprier des démarches expérimentales menées en Guinée Forestière dans le domaine de l'Etat Civil.

Aussi, l'action s'inscrit-elle dans le cadre du Partenariat stratégique 2015 – 2020 entre l'Association Internationale des Maires Francophones (AIMF) et la Commission européenne signé le 28 janvier 2015. Ce partenariat stratégique a défini les grands objectifs que l'AIMF s'engage à soutenir avec l'Union Européenne (UE). Il s'agit notamment : i) le renforcement des capacités et l'autonomisation des autorités locales et de leurs associations ; ii) l'établissement d'un environnement propice à la participation des citoyens à la vie politique locale et à la prise en compte de leurs aspirations et iii) la promotion d'une approche intégrée du développement qui valorise les acteurs et les ressources socio-économiques, culturelles et naturelles du territoire, pour induire un changement dans la qualité de vie et le bien-être des citoyens, assurant un équilibre entre la croissance socio-économique, l'équité – genre inclus – et la qualité de l'environnement, tout en renforçant la résilience des plus vulnérables. C'est ainsi que l'AIMF, dans le cadre de l'exécution de l'action a apporté un cofinancement de 60.000 Euros.

En outre, les objectifs globaux de l'action sont formulés comme suit : i) accompagner l'ANCG dans son rôle de défenseur des communes, de relais de l'action gouvernementale, de promotion du développement local et de circulation de l'information entre l'Etat, les collectivités et les populations ; ii) établir un environnement propice à la participation des citoyens à la vie politique locale et à la prise en compte de leurs aspirations et iii) promouvoir une approche intégrée du développement qui valorise les acteurs et les ressources socio-économiques, culturelles et naturelles du territoire.

Tandis que les objectifs spécifiques sont ainsi intitulés : i) renforcer les capacités opérationnelles et de gestion de l'ANCG à assurer ses missions d'appui conseil aux communes et de plaidoyer ; ii) dynamiser la vie institutionnelle de l'ANCG et iii) mettre en place, par l'ANCG, d'initiatives, projets et services pilotes en appui aux communes de Guinée.

Pour ce faire, trois résultats sont attendus : i) les capacités opérationnelles et de gestion de l'ANCG à assurer ses missions d'appui conseil aux communes et de plaidoyer sont renforcées ; ii) les Autorités

locales de Guinée participent à la dynamique institutionnelle de l'Association et y font entendre leur voix et iii) l'ANCG met en place des initiatives, projets et services pilotes en appui aux communes de Guinée.

Au titre de sa mise en œuvre, le Projet a réalisé plusieurs activités prévues qui ont contribué à obtenir d'importants résultats, notamment : i) le renforcement des capacités institutionnelles (renforcement des capacités des membres du Secrétariat exécutif et des moyens logistiques) ; ii) mise en place d'outils comme la stratégie de communication, le manuel de procédures de gestion administrative et financière, le centre de ressources, le cadrage budgétaire ; iii) l'organisation de son Assemblée Générale (AG) les 19 et 20 mars 2019 qui a conduit au renouvellement des organes dirigeants, notamment le Conseil National (CN), le Bureau Exécutif National (BEN) et le Commissariat aux Comptes.

C'est dans le cadre de la poursuite de la réalisation des activités du Projet que s'inscrit la mission portant sur l'élaboration du Plan d'Orientation Stratégique (POS) de l'ANCG à 5 ans (2019 – 2023). L'étude a pour objectif général d'accompagner l'ANCG dans tout le processus d'élaboration de son plan d'orientation stratégique, de son plan opérationnel et de son plan de développement organisationnel. Pour ce faire, les objectifs spécifiques visent cinq points majeurs :

- L'analyse de l'environnement institutionnel
- Le diagnostic organisationnel interne de l'Association
- L'accompagnement à la formulation du plan d'orientation stratégique
- L'accompagnement à l'élaboration du plan opérationnel
- L'élaboration du plan de développement organisationnel.

La réalisation de l'étude qui entend contribuer à l'amélioration de la stratégie d'intervention et de l'efficacité opérationnelle de l'ANCG a permis l'élaboration et la validation de cinq documents conformément aux livrables requis par les termes de références. Le présent document qui constitue la fusion des cinq documents est structuré comme suit : La première partie est consacrée à la présentation de l'approche méthodologique. La deuxième partie porte sur le déroulement de la mission. La troisième partie aborde l'analyse de l'environnement institutionnel. Tandis que la quatrième partie concerne les résultats du diagnostic organisationnel interne. Alors que la cinquième partie touche le plan de développement organisationnel. La sixième partie a trait au plan d'orientation stratégique. Enfin, la septième partie est axée sur le plan opérationnel.

1. Approche méthodologique de l'étude

La méthodologie a été bâtie autour d'une démarche permettant d'atteindre l'objectif visé par la demande, à savoir doter l'ANCG d'outils stratégiques et opérationnels, à savoir :

- Un (1) document portant sur l'analyse de l'environnement institutionnel
- Un (1) document de diagnostic organisationnel interne de l'Association
- Un (1) document du plan d'orientation stratégique 2019-2023
- Un (1) plan opérationnel
- Un (1) plan de développement organisationnel

C'est pourquoi l'approche méthodologique s'est appuyée sur un large processus participatif et inclusif d'analyse, de réflexion, d'échange, de formulation, de restitution et de validation. Ce qui s'est concrétisé par un accompagnement ayant impulsé la synergie et la complémentarité entre toutes les parties prenantes. Ainsi, le processus a été bâti sur des étapes successives et des résultats intermédiaires à partager et à valider avant de passer à l'étape suivante. En d'autres termes, chaque livrable produit a été soumis à un exercice de lecture croisée, de partage, d'amendement et de validation provisoire.

L'étape préliminaire a permis la bonne préparation de la mission. A cet effet, l'activité a été lancée lors de la première réunion du BEN tenue à la Mairie de Kaloum, le 21 mars 2019. Ce qui du coup a permis à tous les membres de cet organe d'être informés sur l'approche et le processus de réalisation de la mission, ainsi que sur l'importance du Plan d'orientation stratégique pour l'ANCG.

Ensuite, la recherche documentaire globale a permis la mise à disposition de documents pertinents. La revue de ces documents a favorisé l'accès à d'informations utiles et a conduit à l'élaboration des outils pour la collecte des données primaires.

La première étape a consisté à la réunion de cadrage pour : i) la présentation, l'amendement et la validation les outils de collecte de données ; ii) la définition des personnes cibles à rencontrer au niveau des communes, des départements ministériels, des programmes nationaux et PTF intervenant dans le domaine de la décentralisation ; iii) l'établissement d'un calendrier d'intervention et iv) la poursuite de la collecte et de la revue documentaire.

La deuxième étape a été axée sur la définition de la démarche et des méthodes pédagogiques spécifiques à chaque livrable. Pour l'analyse institutionnelle, l'étude documentaire a pris une part importante. Elle a offert un aperçu sur la situation politique, économique et sociale du pays, le processus de décentralisation, l'évolution des communes, ainsi que la connaissance de l'ANCG. En plus de la revue documentaire, des interviews individuelles et des entretiens collectifs ont été réalisés avec les membres du BEN de l'ANCG, les cadres du SEP, les partenaires institutionnels et les PTF. Il convient de souligner que les interviews téléphoniques ont été utilisées pour échanger avec une dizaine de membres du BEN résidents à l'intérieur du pays.

Pour le diagnostic organisationnel interne, la primauté a été accordée aux entretiens collectifs et aux réunions avec les membres du BEN et du SEP. L'utilisation du guide d'entretien lors des différentes rencontres a favorisé l'identification et l'analyse des forces et faiblesses de l'association en termes de vie associative, de disponibilité de ressources et de mode opérationnel.

Pour l'élaboration du plan d'orientation stratégique, l'approche a d'abord consisté à la validation provisoire de l'analyse de l'environnement institutionnel et du diagnostic organisationnel interne. Ensuite, une

séance de brainstorming avec le SEP a permis, sur la base des résultats des deux premiers livrables et surtout des défis à relever, la formulation des éléments clés du plan d'orientation stratégique. Puis, cette proposition a fait l'objet d'une présentation à des membres du BEN élargi à des Maires et Vice-maires de communes de Conakry. Au cours de cette réunion, le contenu a été bien apprécié et validé.

Pour l'élaboration du plan de développement organisationnel et du plan opérationnel, des réunions ont été organisées avec le SEP pour le partage et l'amendement des propositions faites par le Consultant.

Enfin, la troisième étape a été consacrée à la préparation et à l'animation de l'atelier de restitution et de validation. Au titre de la préparation, il s'est agi notamment de la rédaction d'un document synthèse à envoyer aux participants et de l'élaboration d'un PowerPoint pour la présentation des résultats de la mission. Au sujet de l'animation, l'atelier a été ponctué par la présentation et les débats sous forme de questions, de commentaires et d'observations. Les travaux de l'atelier ont été sanctionnés par la validation des cinq livrables sous réserves de la prise en compte des observations et propositions d'amélioration des documents. Enfin, l'atelier a fait l'objet d'un rapport.

Il se dégage que le processus d'élaboration du Plan d'Orientation Stratégique a été marqué par une approche inclusive et participative. Les multiples entretiens collectifs, les séances de brainstorming pour les réflexions et les productions communes ainsi que les réunions de partage et d'amendement des livrables et les échanges réalisés lors de l'atelier de restitution/validation sont de nature à contribuer à l'appropriation des documents produits, condition capitale pour la mise en œuvre effective et efficace du Plan.

2. Déroulement de la mission

La mission s'est déroulée du 21 mars au 14 mai 2019 en plusieurs étapes : i) l'étape de la préparation ; ii) la réalisation de la mission et iii) l'atelier de restitution et de validation des résultats de la mission.

La phase préparatoire a démarré par le lancement de l'activité lors de la première réunion du BEN tenue à la Mairie de Kaloum, le 21 mars 2019. Cette réunion à laquelle avaient pris part les 23 membres du BEN a servi de cadre approprié pour la présentation des objectifs, des résultats attendus et de l'approche méthodologique de l'étude. L'activité a été bien appréciée et un grand espoir a été fondé sur les résultats de l'étude pour le renforcement des capacités d'organisation et d'intervention de l'ANCG. La période du 22 au 30 mars 2019 a été consacrée à la revue documentaire et à l'élaboration des guides d'entretiens pour la collecte des données primaires.

L'étape de la réalisation de la mission a débuté avec la réunion de cadrage qui a été organisée le 01 avril 2019 au siège de l'ANCG. Elle a regroupé des membres du BEN et du SEP a servi de cadre de démarrage effectif de la mission.

La période du 02 au 08 avril 2019 a permis non seulement la réalisation d'entretiens collectifs avec le BEN et le SEP, mais aussi les entretiens avec des Maires de Communes de Conakry, ainsi que des entretiens téléphoniques avec des membres du BEN domiciliés à l'intérieur du pays. En plus, les visites et entretiens ont été réalisés avec les partenaires institutionnels et les PTF, à savoir la Direction Nationale de la Décentralisation (DND), la Direction Nationale du développement Local (DNDL), le Programme National d'Appui aux Communes de Convergence (PNACC), la Commission Interministérielle de pilotage de la Lettre de Politique Nationale de la Décentralisation et du Développement Local (LPN-DDL), le Service National de la Réforme de l'Etat et de la Modernisation de l'Administration (SNREMA), le Centre

National de Formation et de Perfectionnement des Cadres et des Elus (CNFPCE), l'Agence Nationale de Financement des Collectivités (ANAFIC), Aide et Action (ONG internationale) et l'Ambassade de France.

La journée du 10 avril 2019 a servi de réunion avec le SEP pour le partage d'éléments clés de l'environnement institutionnel et l'administration du guide relatif au diagnostic organisationnel interne. La période 11 au 15 avril 2019 a été utilisée pour la rédaction du premier livrable. Ensuite, une réunion a été organisée le 17 avril 2019 avec le SEP pour le partage de l'analyse de l'environnement institutionnel et l'approfondissement du diagnostic organisationnel.

Du 17 au 20 avril 2019, le diagnostic organisationnel interne a été rédigé et le 22 avril, une réunion avec le SEP a été consacrée au partage et à l'amendement du diagnostic organisationnel interne. Le lendemain, c'est-à-dire le 23 avril, une séance de brainstorming avec le SEP a conduit à la formulation du plan d'orientation stratégique.

Le 25 avril 2019, une réunion a été tenue à la Mairie de Kaloum avec le Président du BEN, des Maires de communes de Conakry et le SEP pour la présentation, le partage, l'amendement et la validation provisoire du plan d'orientation stratégique.

Du 26 avril au 02 mai 2019, l'élaboration du plan de développement organisationnel a conduit à son amendement et à sa validation lors d'une réunion avec le SEP le 29 avril. Tandis que, le Plan opérationnel de son côté a été validé le 02 mai 2019.

Enfin, l'atelier de restitution et de validation des résultats de la mission a été organisé le 14 mai 2019 à Conakry, au Riviera Royal Hôtel. Pour la préparation de l'atelier un document synthèse a été rédigé entre le 03 et le 06 mai 2019. De même, un document PowerPoint a été produit. L'atelier a enregistré la présence de membres du BEN venus de l'intérieur du pays (2^{ème} Vice-président, 2^{ème} Trésorier général et les deux Secrétaires généraux) de la Commissaire aux comptes, de partenaires institutionnels et de PTF, notamment l'Ambassade de France. Cependant, la présence des Maires de communes de Conakry a été faible.

Les travaux de l'atelier se sont déroulés de 10h00 à 13h00. La présentation a suscité des débats intéressants qui ont porté sur des questions de compréhension, des commentaires, des observations et propositions d'amélioration des livrables. C'est sur une note de satisfaction que les travaux de l'atelier ont été clos. Enfin, une séance de travail s'est poursuivie au niveau du SEP en vue de l'analyse et de la prise en compte des observations, commentaires et propositions d'ajout transmis par l'AIMF.

Après avoir rappelé l'approche méthodologique et le déroulement de la mission, le prochain chapitre est consacré aux résultats de l'analyse de l'environnement institutionnel (premier livrable de l'étude).

3. Analyse de l'Environnement Institutionnel

L'analyse de l'environnement institutionnel est axée sur : i) l'analyse de la situation politique, économique et sociale du pays ; ii) l'évolution de la décentralisation et iii) l'aperçu sur l'état actuel des communes.

3.1. Analyse de la situation politique, économique et sociale

La situation politique est avant tout marquée par l'organisation difficile des élections communales, élections confrontées à des retards énormes et à des crises politiques.

En effet, l'avènement de la troisième République en décembre 2010 a coïncidé avec la fin de la mandature des élus locaux en fonction depuis décembre 2005. Conformément aux dispositions légales en vigueur, les élections communales devraient être organisées durant le dernier trimestre de l'année 2010. Mais, en lieu et place d'élections, des délégations spéciales ont été mises en place dans certaines communes au cours du premier semestre de l'année 2011 pour remplacer des conseils dissouts. Puis, suite à un accord politique signé le 20 août 2015 entre la majorité présidentielle et l'opposition, il a été retenu l'organisation des élections au cours du premier semestre de l'année 2016 et la recomposition de délégations spéciales au niveau de cent vingt-huit (128) communes sur la base des résultats du scrutin proportionnel des élections législatives de 2013. Malheureusement, la durée d'exercice de ces délégations a fortement dépassé la période légale de six (6) mois définie par l'article 105 du Code des Collectivités de mai 2006.

Ensuite, un autre accord politique, celui du 12 octobre 2016 est intervenu en vue des élections communales et communautaires. Au regard de la complexité et des difficultés liées à l'organisation d'élections dans les 3.763 quartiers et districts du pays, les parties prenantes au dialogue ont recommandé que le conseil de quartier ou de district soit composé au prorata des résultats obtenus dans les quartiers/districts par les listes de candidatures à l'élection communale. Aussi, que le Président du conseil de quartier/district soit désigné par l'entité dont la liste est arrivée en tête dans ledit quartier/district au scrutin communal. Pour ce faire l'Assemblée Nationale a été invitée à la révision du Code électoral lors de la session budgétaire de 2016. Enfin, les parties sont convenues de la tenue des élections au courant du mois de février 2017. C'est ainsi que le Code électoral a été adopté par l'Assemblée nationale et promulgué par le Président, en dépit des critiques formulées par certains partis politiques et des organisations de la société civile au sujet des dispositions relatives au mode de désignation des élus des conseils de quartiers et de districts.

Mais, il a fallu attendre le 04 février 2018 pour l'organisation des élections communales. Ces élections ont connu non seulement une participation de listes de candidats indépendants, mais aussi des contestations des résultats sur fond de crise et de manifestations politiques. C'est après six (6) mois de contestations et manifestations politiques, qu'un accord politique a été signé le 08 août 2018 entre l'opposition républicaine et la majorité autour du partage des Exécutifs communaux dans 12 circonscriptions électorales litigieuses. En dépit de cet accord politique, la mise en place des exécutifs communaux a été émaillée de violences et s'est déroulée sur une longue période (jusqu'au premier trimestre de 2019).

Cependant, ce cycle électoral montre un « goût d'inachevé » dans la mesure où la mise en place des conseils de quartier ou de district et la désignation de leurs Présidents se fait toujours attendre, alors que les dispositions légales (article 104 du Code Electoral) stipulent que : « Après la proclamation par la Commission Electorale Nationale Indépendante (CENI) des résultats définitifs de l'élection communale, les entités dont les listes ont obtenu des résultats leur permettant de désigner les membres du Conseil de quartier ou de district doivent déposer auprès du Maire de la commune concernée les noms et prénoms des personnes choisies à cet effet. L'entité dont la liste est arrivée en tête précisera les noms et prénoms du Président du Conseil de quartier ou de district selon le cas. Ces dépôts doivent être effectués dans un délai de 15 jours, à compter de la proclamation des résultats définitifs par la CENI. La désignation est entérinée par un arrêté du Maire de la Commune concernée, arrêté pris après avis conforme de la Commission administrative de centralisation des votes ».

Force est de souligner que la situation caractérisée notamment par la non légitimité des élus locaux au-delà de la durée de leur mandat (1992 – 2005 et 2005 – 2018), la dissolution de conseils élus en dehors du respect des dispositions légales et leur remplacement par des délégations spéciales, la durée illégale des délégations spéciales, la crise politique post-électorale, le retard pour la mise en place des exécutifs communaux a affecté le fonctionnement des communes.

La situation politique est également caractérisée par la fin du mandat de la législature entrée en vigueur le 13 janvier 2014 pour une durée de cinq (5) ans conformément à l'article 60 de la Constitution. Pour éviter le vide institutionnel, un décret présidentiel a, avec l'autorisation de la Cour constitutionnelle, prolongé le mandat des députés pour qu'ils demeurent en fonction jusqu'à l'installation effective de la nouvelle Assemblée nationale. Ainsi, l'année 2019 est sur le point de connaître un nouveau cycle électoral, alors que celui de 2018 relatif aux élections locales n'est pas entièrement achevé (mise en place des conseils de quartiers/districts et des conseils régionaux).

S'agissant de la situation économique et sociale, la Guinée s'est dotée d'un Plan National de Développement Economique et Social (PNDES) pour la période 2016-2020. Ce plan pose les bases de la transformation structurelle de l'économie nationale dans l'optique d'une croissance créatrice de richesse et d'emplois. Il est même noté que les collectivités locales concourent à la mise en œuvre des Plans Régionaux de Développement Economique et Social (PRDES), lesquels font partie intégrante du Plan, à travers le Plan de Développement Local, (PDL), le Programme Annuel d'Investissement (PAI) et le budget de la collectivité.

Par ailleurs, il est souligné que le PNDES a été élaboré dans un contexte de reprise économique après les faibles performances enregistrées sur la période 2013-2015, dues à un environnement défavorable marqué au plan interne, par les tensions sociopolitiques et les stigmates de la Maladie à virus Ébola (MVE), et au plan externe, par la baisse des cours mondiaux des produits d'exportations. En plus, ce contexte de reprise économique contraste avec un net ralentissement des progrès sociaux de la Guinée. Outre l'aggravation de la pauvreté, les taux relatifs à la malnutrition et à la mortalité maternelle sont parmi les plus élevées de la sous-région.

En outre, il est mentionné que la période 2011-2015 a enregistré une meilleure tenue des indicateurs macroéconomiques et financiers¹ par rapport à l'année 2010 au cours de laquelle, l'économie affichait un taux de croissance de 1,9%, un taux d'inflation de 20,8%, un niveau de réserves de change inférieur à

¹ PNDES, février 2017, page 21

un (1) mois d'importations, des ratios respectifs de 67% pour la dette et de 32% pour le service de la dette.

Mais la reprise économique se poursuit, avec un rythme de croissance qui s'est établi à 8,3 % en 2017, en recul par rapport aux 10,5 % enregistrés l'année précédente². Elle repose principalement sur la hausse de la production minière (notamment de bauxite), le redressement des activités de construction et les bonnes performances de l'agriculture, ainsi que sur un meilleur approvisionnement électrique. Le maintien et l'amélioration de cette reprise permettent à l'économie guinéenne d'amorcer un sentier de croissance soutenue et durable permettant d'atteindre le niveau de 7% requis dans les pays les moins avancés pour réduire significativement la pauvreté.

L'économie reste encore dominée par le secteur informel qui accueille l'essentiel de la population active, aussi bien en milieu rural que dans les villes. Les principaux secteurs porteurs de croissance sont représentés par les mines, l'agriculture, l'élevage, la pêche, l'artisanat, le commerce. La Guinée est dotée d'importantes ressources naturelles, à savoir³ : i) la bauxite (plus d'un tiers des réserves au monde, 40 milliards de tonnes avec teneur supérieure à 40%) ; ii) le fer (plus grands gisements inexploités au monde, 20 milliards de tonnes avec teneur supérieure à 60%) ; iii) l'or (700 000 tonnes) ; vi) le diamant (30-40 millions de carats de réserves prouvées) et v) divers minerais (nickel, cuivre, cobalt, chrome, manganèse, uranium) et pierres précieuses (calcaire, granite, dolérite, marbre, pierres ornementales)

Tandis que, selon les données de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), la superficie agricole représente 14.500 ha. Aussi, le potentiel halieutique guinéen est jugé important. Mais ce potentiel agricole et halieutique reste encore peu exploité.

Ainsi, l'économie guinéenne reste fortement dépendante du secteur minier (26% du Produit Intérieur Brut). Tandis que l'agriculture qui emploie environ les 4/5 de la population, ne contribue qu'à hauteur d'un cinquième (1/5) du produit intérieur brut⁴. En plus, l'industrie manufacturière reste encore peu développée. Actuellement, les exportations sont dominées par les produits miniers.

Il convient de noter que l'économie guinéenne a été fortement impactée par : i) les récurrentes manifestations socio politiques émaillées parfois de violences et de pertes en vies humaines ; ii) les conséquences de l'épidémie à virus Ebola et iii) la baisse du cours des matières premières sur le marché international.

Sur le plan social, le contexte est également marqué par de fortes dynamiques démographiques engendrant des difficultés d'accès satisfaisant aux services sociaux pour les communautés de base, ainsi que la prédominance de l'économie informelle.

Ces dynamiques démographiques induisent donc de nouveaux phénomènes de peuplement qui ont des influences sur l'économie, l'environnement et l'accès aux services sociaux de base. La démographie représente un défi à relever pour les décennies à venir, dans la mesure où les moins de 25 ans représentent deux tiers (2/3) de la population⁵. Aussi, les mouvements migratoires sont encore importants de sorte que la Guinée est confrontée au phénomène des migrants ruraux vers les grandes villes dans l'espoir d'y trouver de meilleures conditions de vie, rendant ainsi plus complexes les problèmes de sous-emploi et de chômage.

² Banque mondiale, interview du Représentant Résident au journal Jeune Afrique

³ Rapport ELMA Guinée, février 2019, page 16

⁴ Rapport ELMA Guinée, février 2019, page 26

⁵ Atelier de planification opérationnelle des activités du programme INTEGRA, Conakry, février 2019

Pour le profil de la pauvreté, selon les résultats de l'ELEP-2012, plus de la moitié (55,2%) des guinéens vit en-dessous du seuil de pauvreté monétaire⁶. Alors que la pauvreté multidimensionnelle touche 60,7% de la population en particulier les femmes et les enfants. Ce qui signifie qu'environ trois cinquièmes de la population guinéenne (soit 7,5 millions de personnes) souffrent de privations multiples en termes de biens durables et de services sociaux de base (éducation, eau potable, assainissement, électricité, logement, etc.). Il apparaît que le nombre de personnes touchées par la pauvreté reste bien plus élevé dans les zones rurales que dans les centres urbains.

Il convient de noter que le seuil de pauvreté était fixé en 2012 à 8.815 GNF par personne et par jour, soit 1,25 \$ US. Tandis que les huit (8) dimensions considérés pour définir la pauvreté multidimensionnelle des ménages portent sur d'une part le fait de posséder ou pas un logement, l'électricité, une cuisine, un système d'assainissement amélioré, l'eau potable et au moins deux actifs (télévision, radio, téléphone mobile, voiture, moto, vélo et réfrigérateur), d'autre part le niveau d'instruction des adultes et l'accès des enfants à l'éducation. Ainsi, un ménage est considéré comme pauvre s'il éprouve au moins quatre privations.

Par ailleurs, le chômage des jeunes reste une actualité majeure. En effet, il touche 15% de la frange ayant un niveau d'éducation du secondaire, 42% de la frange ayant achevé l'enseignement technique professionnel et près de 61% des titulaires d'un diplôme universitaire. Pour les filles diplômées, 85,7% ne trouvent pas d'emplois contre 61% pour les garçons de même niveau. En dehors des jeunes scolarisés, le désœuvrement et le manque d'occupation touchent 70% des moins de 25 ans, quels que soient le niveau d'instruction et le lieu de résidence⁷.

Actuellement, plusieurs initiatives sont mises en œuvre à travers des projets et programmes pour améliorer les conditions d'emplois et d'employabilité des jeunes. Il s'agit notamment du Projet Booster les compétences et du Projet Filets Sociaux Productifs avec la Banque mondiale, du Projet de participation des jeunes hommes et femmes au développement local avec le Fonds des Nations Unies pour la Population (UNFPA), du Programme d'Appui à l'Intégration Socio-économique des jeunes avec l'Union Européenne.

S'agissant de l'indice de développement humain (IDH), la Guinée occupe toujours un rang qui n'honore pas l'énorme potentiel en ressources naturelles et les richesses du pays. La récente publication du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) de la nouvelle édition (2018) de son classement mondial des pays, par IDH, montre que la Guinée se retrouve à la 175^{ème} place sur les 188 pays. Elle fait donc partie de la catégorie de pays affichant un taux faible en matière d'IDH et reste parmi les pays les plus pauvres de la planète. Pour rappel, ce classement évalue le niveau de développement humain des pays, en se basant sur plusieurs données impliquant, entre autres, le niveau d'éducation de la population, la santé et le revenu.

Enfin, le pays est confronté à de récurrentes grèves déclenchées par les syndicats, en particulier le syndicat libre des enseignants et chercheurs de Guinée (SLECG) pour des revendications liées à l'amélioration de leurs conditions de vie. Il est aussi noté la tenue récente de doubles congrès et l'élection de deux bureaux parallèles au niveau de certaines organisations syndicales, notamment le SLECG et l'Union Syndicale des Travailleurs de Guinée (USTG).

⁶ PNDES, février 2017, page 27

⁷ DSRPIII 2013 – 2015, mars 2013, page 8

3.2. Evolution de la décentralisation

3.2.1 Historique de la décentralisation en Guinée

La décentralisation en Guinée remonte au discours programme du 22 décembre 1985 du Chef de l'Etat, le Général Lansana Conté. A cette occasion, l'importance de la participation citoyenne à la gestion des affaires publiques a été affirmée de la belle manière: « Nous faisons le choix d'une société fondée sur les solidarités naturelles mises au service du développement. Renforcer ces solidarités naturelles là où elles existent encore, c'est l'objet de la décentralisation ».

Ce qui a donc engagé la République de Guinée dans un processus de décentralisation justifié par la volonté d'édifier une « démocratie de proximité » devant permettre le développement d'un véritable pouvoir local. Cette vision a été concrétisée par la Loi fondamentale du 23 décembre 1990 qui a consacré la création des collectivités et le principe de leur libre administration par des Conseils élus. Ainsi, entre 1988 et 1992, la totalité des collectivités locales (38 communes urbaines CU et 303 communautés rurales de développement CRD) ont été installées sur l'ensemble du territoire national. Ensuite, cette vision du développement a été renforcée par le discours d'investiture du Chef de l'Etat en janvier 2003 qui a recommandé l'approfondissement de la décentralisation en donnant plus de pouvoirs et de moyens aux collectivités locales.

Ce choix politique, qui se traduit par des transferts de compétences entre l'État et les collectivités locales, a été concrétisé par la mise en place progressive d'instruments légaux, institutionnels et financiers, objets des points suivants.

3.2.2 Cadre légal et réglementaire de la décentralisation

Le premier acte légal relatif à la décentralisation en Guinée a été l'Ordonnance n°079/PRG/SGG/86 du 25 mars 1986 portant réorganisation territoriale de la République de Guinée et institution des collectivités décentralisées. Puis, trois Ordonnances (n°019/PRG/SGG/90 ; n°091/PRG/SGG/90 et n°092) portant respectivement sur l'organisation et le fonctionnement des communes, l'organisation et le fonctionnement des CRD et le régime financier et fiscal des CRD ont été prises entre avril et octobre 1990.

Ensuite, le 23 décembre 1990 a vu l'adoption par référendum de la Loi fondamentale qui, dans son titre 10, est consacrée aux collectivités territoriales. Ainsi, l'article 88 stipule que : « Les collectivités territoriales de la République sont les Préfectures, les Communes urbaines et les Communautés Rurales de Développement. La création de collectivités territoriales, la réorganisation des collectivités territoriales existantes relèvent de la loi. » Tandis que l'article 89 souligne que « Les collectivités territoriales s'administrent librement par des Conseils élus sous le contrôle d'un délégué de l'Etat qui a la charge des intérêts nationaux et du respect des lois. » Enfin, l'article 90 mentionne que « La loi organise la décentralisation par le transfert de compétences, de ressources et de moyens aux collectivités territoriales ».

L'adoption de la Loi fondamentale a conduit à la modification de certaines Ordonnances citées ci-dessus et la prise de nouvelles ordonnances comme celle 092/034/ du 3 août 1991 portant création des 33 communes de l'intérieur en République de Guinée. Il y a eu une série de décrets et d'arrêtés allant dans le sens de l'application des différentes ordonnances.

Il a fallu attendre 2006 pour voir l'adoption du Code des Collectivités Locales (CCL) à travers la Loi L/2006/AN qui a tout d'abord abrogé et remplacé les dispositions antérieures, mais aussi consacré les principes fondateurs de la décentralisation, à savoir l'autonomie administrative et financière des collectivités locales assortie de dispositions de transfert de ressources fiscales, budgétaires et de patrimoine. Malheureusement, l'absence de textes d'application n'a pas permis aux collectivités d'assumer correctement leurs missions et d'exercer entièrement leurs domaines de compétences.

Après, la Constitution adoptée en mai 2010 a apporté du nouveau en matière de décentralisation. En effet, le titre 13 est axé sur l'organisation territoriale. L'article 134 note que « L'organisation territoriale de la République est constituée par les Circonscriptions Territoriales et les Collectivités Locales. Les Circonscriptions Territoriales sont les Préfectures et les Sous-préfectures. Les Collectivités Locales sont les Régions, les Communes Urbaines et les Communes Rurales ».

L'article 135 indique que « La création des Circonscriptions Territoriales, leur organisation et leur fonctionnement relèvent du domaine réglementaire. La création des Collectivités Locales et leur organisation relève du domaine de la loi. »

L'article 136 mentionne que « Les Circonscriptions Territoriales sont administrées par un Représentant de l'Etat assisté d'un organe délibérant. Les Collectivités Locales s'administrent librement par des Conseils élus sous le contrôle d'un délégué de l'Etat qui a la charge des intérêts nationaux et du respect des lois. »

Enfin, l'article 137 précise que « La loi organise la décentralisation par le transfert de compétences, de ressources et de moyens aux Collectivités Locales ».

Nous sommes passés de collectivités territoriales aux collectivités locales en passant par les collectivités décentralisées (non utilisées par les législateurs). Les préfetures jadis considérées comme des collectivités territoriales (article 88 de la Loi fondamentale) sont désormais érigées en circonscriptions territoriales administrés par un Représentant de l'Etat. L'autre innovation a trait à la création d'un nouvel échelon de décentralisation, notamment les Régions.

Le titre 14 de la Constitution porte sur le Haut Conseil des Collectivités Locales (HCCL), en tant qu'organe supérieur consultatif, chargé de suivre l'évolution de la mise en œuvre de la politique de décentralisation, d'étudier et de donner un avis motivé sur toute politique de développement économique local durable et sur les perspectives régionales. Il peut faire des propositions concrètes au Gouvernement sur toute question concernant l'amélioration de la qualité de vie des populations à l'intérieur des collectivités, notamment la protection de l'environnement (article 138). L'article 140 précise qu'une loi organique fixe les modalités de fonctionnement du HCCL. Malheureusement, l'application de cette disposition constitutionnelle au profit de l'épanouissement des collectivités locales est entravée par l'absence de la loi organique.

Toujours au plan légal, le nouveau Code électoral a offert la possibilité de candidatures indépendantes lors des élections communales. L'article 106 en son sixième aliéna indique que « Toute personne peut présenter une liste de candidats indépendants aux élections communales ».

Il apparait au regard de la Constitution, que les bases d'un cadre politique et technique du processus de décentralisation et de déconcentration sont mises en place. Ce qui constitue une avancée, malheureusement confrontée à des retards et à des lenteurs pour l'application et la mise en œuvre des dispositions (cas de la mise en place du HCCL et la création des régions en tant que collectivités locales).

Conformément à la nouvelle Constitution, il est créé en République de Guinée, selon l'article 19 du Code révisé des Collectivités Locales sept (7) régions administratives plus la région spéciale de la Ville de Conakry, 38 CU, dont 33 à l'intérieur du pays et 5 à Conakry et 304 CR. Aussi, les 32 domaines de compétences propres des communes ont été réduits et sont désormais regroupés dans 14 domaines (article 29). Tandis que les régions disposent de 8 domaines de compétences propres (article 30).

Dans le but d'atténuer la pesanteur et les abus de la tutelle rapprochée sur les communes, la suppression de l'article 79 de l'ancien code donnant la possibilité « au Représentant de l'Etat dans la préfecture, par décision motivée de suspendre de ses fonctions un conseiller, un membre de l'exécutif ou un délégué du Conseil d'une collectivité locale située sur le territoire de sa juridiction qui a été inculqué de crimes ou délits pour une durée qui ne peut excéder deux (2) mois » constitue une avancée significative.

Une autre innovation introduite dans le Code révisé a trait à la coopération décentralisée. Celle-ci est définie comme toute relation de partenariat entre deux ou plusieurs collectivités locales ou leurs regroupements en vue de réaliser des projets communs (article 55). En plus, l'ANCG est reconnue comme la principale plateforme de promotion et de coordination de la coopération décentralisée en lien avec le service technique compétent du Ministère en charge des collectivités locales (article 58). Mais, cette fonction dévolue à l'ANCG en tant qu'association de communes, contraste avec l'article 19 du Code qui reconnaît aussi les régions comme des collectivités locales. Dans la mesure où les élus des conseils régionaux ont également le droit de se constituer en association qui leur est reconnu par l'article 10 de la Constitution du 07 mai 2010.

Cependant, les nouvelles dispositions relatives à l'exercice du contrôle de l'Etat sur les collectivités locales constituent, à notre avis un recul sur la démocratie locale par rapport au Code de 2006. En effet, le contrôle sur les titulaires de fonctions électives et sur les organes (articles 78/79) est marqué respectivement par la suppression et la réduction du rôle de la justice. Dans le Code de 2006, l'article 78 stipulait que « Lorsque le jugement ayant donné lieu à la révocation d'un élu ou d'un délégué du Conseil d'une collectivité locale est infirmé en appel, l'élu ou le conseiller révoqué est réintégré dans ses fonctions ». Pour le contrôle sur les organes, l'article 80 du Code révisé précise en son premier aliéna, que « Lorsque le Conseil d'une collectivité locale a fait l'objet de trois suspensions, pour fautes graves, une dissolution peut être prononcée à son encontre par décret du Président de la République sur proposition du Ministère en charge des collectivités locales ». C'est au niveau des aliéna 2 et 3 qu'intervient l'action judiciaire. Alors qu'au titre de l'article 80 de l'ancien Code, la dissolution ne pouvait se faire que de manière exclusive suite à une reconnaissance de la culpabilité par la justice.

Contrairement à ce qui précède, la dotation d'équipement accordée aux collectivités locales (article 430) a connu une avancée notable par rapport à l'ancien Code qui comportait des restrictions en termes d'exceptionnalité, de ponctualité et de spécificité. Malheureusement, tout transfert de compétences effectué de l'Etat vers les collectivités locales n'est plus assujéti au caractère concomitant (l'article 376 de l'ancien Code versus articles 431/432/433 du nouveau Code). Aussi, l'avis du HCCL est exigé pour le constat des montants des dépenses résultant des accroissements et diminutions des charges transférées aux collectivités locales (article 432).

En dépit des avancées contenues dans le Code révisé, le retard ou l'absence même des textes d'application est de nature à rendre difficile la mise en œuvre des nouvelles dispositions légales. C'est le cas notamment de la coopération décentralisée, de l'intercommunalité, de l'effectivité du transfert des compétences sectorielles, de la mise en place des conseils et exécutifs régionaux.

3.2.3 Cadre institutionnel de la décentralisation

Au plan institutionnel, il convient de souligner que le lancement de la politique de décentralisation a été marqué par la mise en place d'un Secrétariat d'Etat chargé de la décentralisation. A la suite de sa suppression, la décentralisation s'est vue rattachée au département en charge de l'administration du territoire. Aussi, la restructuration du Gouvernement a enregistré, à deux reprises, la création du ministère de la décentralisation et du développement local (MDDL). La première création du MDDL remonte à juin 2008, suite à la scission du Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité en trois départements. La Direction Nationale du Développement Local (DNDL), une Agence Nationale d'Investissements des Collectivités Locales (ANICL) et le Centre National d'Etat Civil (CNEC) ont été créés. Tandis que les Associations Nationales des Maires de Guinée (AMG) et des Présidents de CRD (APCRD) ont été inscrites comme Organes consultatifs du département.

A la faveur de la troisième République, le MDDL et le Ministère de l'Administration du Territoire et des Affaires Politiques (MATAP) ont été fusionnés. Ainsi, la décentralisation et la déconcentration ont été regroupées au sein d'un même département le Ministère de l'Administration du Territoire et de la Décentralisation (MATD). La Direction nationale de la décentralisation (DND) et la DNDL ont été maintenues. Le CNEC a été érigé en Direction Nationale (DNEC). Tandis que, l'ANCG a été reconduite comme un organe consultatif.

Au niveau déconcentré, le service régional d'appui aux collectivités et de coordination des organisations non gouvernementales (SERACCO) et le service préfectoral de développement (SPD) représentent les services techniques chargés de l'appui-conseil et de l'accompagnement des communes.

Une autre avancée significative du cadre institutionnel a été marquée par l'élaboration et l'adoption par décret en mars 2012 de la Lettre de Politique Nationale de Décentralisation et de Développement local (LPN-DDL) et de son plan d'action. La LPN-DDL a constitué une nouvelle étape pour consolider la décentralisation en Guinée et faire des collectivités de véritables acteurs du développement de la Nation.

Ainsi, la vision de la LPN-DDL sur une perspective de dix ans est formulée comme suit⁸ :

Les collectivités locales en Guinée disposent des ressources humaines et financières en adéquation avec leurs missions. Elles assurent les compétences que l'Etat leur a confiées et concourent à l'amélioration du niveau et de la qualité des services offerts aux populations de leurs territoires. Les plans de développement locaux (PDL) sont élaborés, exécutés et évalués par les CL et ils constituent l'unique cadre de référence pour toute intervention.

L'administration territoriale rénovée est en mesure de coordonner l'action publique et d'animer le développement territorial à ses différentes échelles. Les politiques sectorielles sont territorialisées s'appuyant d'une part sur des services déconcentrés compétents et d'autre part sur des collectivités.

Pour ce faire, la politique est structurée autour de cinq (5) axes stratégiques : i) le développement territorial ; ii) la déconcentration et la décentralisation ; iii) le renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation; iv) le financement de la décentralisation et v) le pilotage intersectoriel – inter acteurs.

En effet, la LPN-DDL a mis un accent particulier sur la porte d'entrée sectorielle par laquelle les transferts de compétences aux collectivités locales doivent se faire, secteur par secteur. Elle reconnaît la décentralisation comme une politique transversale au regard de l'article 3 du décret

⁸ LPN-DDL, juin 2011, page 7

n°042/PRG/SGG/2012 du 28 mars 2012 portant adoption de la LPN-DDL, à savoir : « *La politique de décentralisation est transversale à toutes les politiques sectorielles. Les politiques sectorielles doivent l'intégrer comme un élément déterminant de leurs stratégies. Les prérogatives des collectivités doivent être respectées et les transferts de compétences et de ressources opérés* ».

En outre, la LPN-DDL recommande à travers l'axe relatif au renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation, que le niveau national dispose d'une association des collectivités locales forte et indépendante capable de faire entendre la voix des collectivités locales. Pour ce faire, l'association doit être tout d'abord renforcée pour assurer à bon escient la défense des intérêts des collectivités, mais aussi disposer d'une équipe compétente pour la préparation de dossiers techniques et l'accompagnement des élus dans leur négociation avec l'Etat et ses partenaires.

Dans le cadre de la mise en œuvre de la LPN-DDL et de son plan d'action, un Comité interministériel de pilotage (CIP/LPN-DDL) et un Secrétariat technique ont été institués. En plus, un cadre de concertation (Groupe thématique Décentralisation et Développement Local) a été mis en place. Il regroupe des ministères, l'ANCG et les Partenaires Techniques et Financiers (PTF) intervenant en matière de décentralisation et de développement local.

La LPN-DDL a été mise en œuvre à travers l'intervention des projets et programmes, en particulier, le Programme d'Appui à la Consolidation du Processus de Décentralisation (PACPD) et le PASDD financés par l'Union Européenne. Le PACPD, qui a contribué à l'élaboration de la LPN-DDL et au début de la mise en œuvre de son plan d'actions, a été le précurseur du PASDD. Pour le PASDD, son objectif spécifique a consisté à : « Fournir une assistance technique, un appui à tous les aspects relatifs à la mise en œuvre de la LPN-DDL et à son plan d'actions ainsi que la promotion de la démocratie locale par les collectivités locales. »

En complément aux actions de l'UE, notamment à travers Projet d'appui aux Villes Secondaires (PVS), le PACPD et le PASDD, d'autres PTF ont apporté leur appui à la nouvelle dynamique de la décentralisation à travers les projets et programmes suivants: i) le Programme d'appui à la décentralisation avec la Coopération Canadienne ; ii) le Programme d'Appui aux Collectivités Villageoises (PACV) financé par la Banque Mondiale (BM), l'Agence Française pour le Développement (AFD) et le Fonds International de Développement Agricole (FIDA); iii) le Programme de Développement Local de la Guinée (PDLG) financé par le Programme des Nations Unies pour le Développement et le Fonds d'Équipement des Nations Unies (PNUD/FENU); iv) le Projet de Développement Social et Durable en Haute et Moyenne Guinée (PDSD/HMG), financé par la Banque Africaine de Développement (BAD); v) le Projet de Développement Urbain (PDU) financé par la BM; vi) le Projet Faisons Ensemble financé par l'USAID; et vii) le Projet "Sortie de crise" financé par le Fonds de solidarité prioritaire (FSP-France).

La mise en œuvre du plan d'action de la LPN-DDL a enregistré des avancées significatives dont : i) l'élaboration d'une charte de la déconcentration ; ii) la révision du cadre juridique de la décentralisation ; iii) l'élaboration et la validation du statut général des fonctionnaires des collectivités locales ; iv) la définition d'une fiscalité propre aux collectivités ; v) la mise en place d'un système de financement des collectivités ; vi) l'opérationnalisation du CNFPCE et vii) l'élaboration des plans de décentralisation/déconcentration (2D) dans les secteurs de l'éducation, de la santé, de l'hydraulique, de l'urbanisme et des travaux publics.

Cependant, la route définie par la LPN-DDL pour l'opérationnalisation des transferts de compétences aux CL reste encore timide. La mise en place de la fonction publique locale n'est pas encore effective. Le repositionnement des services relevant des domaines de compétences des collectivités (soins de santé, enseignement élémentaire et secondaire) n'est pas encore assuré. La récente transformation de la

délégation scolaire de l'enseignement élémentaire en délégation sous préfectorale en est un exemple éloquent. Ainsi, la collaboration entre les communes et les services relevant de leurs domaines de compétences reste encore faible (irrégularité de leur participation aux sessions des conseils, budget des centres de santé non toujours joints aux budgets des communes, rapports non adressés aux communes...).

En outre, le dispositif institutionnel de la décentralisation a été marqué par une disposition constitutionnelle créant le HCCL (voir ci-dessus), en tant qu'organe supérieur consultatif. Malheureusement de fortes lenteurs sont observées par rapport à sa mise en place

Toujours au plan institutionnel, il convient de noter l'arrêté 2092/MATD/CAB/2016, portant création, mission, organisation et fonctionnement du Conseil Préfectoral de Développement (CPD). Il est reconnu comme un organe consultatif et offre un espace approprié de concertation des acteurs du développement local. Il est dirigé par un Bureau Exécutif de sept (7) membres présidé par un élu ou un leader de la société civile. Il convient d'ailleurs de souligner que la mise en place des Comités locaux de finances locales a été annulée pour éviter la superposition d'instances et permettre au CPD de couvrir les aspects de gouvernance financière des collectivités locales et des circonscriptions territoriales.

Cependant, force est de constater que la mise en œuvre d'un véritable processus de décentralisation reste encore confrontée à des lourdeurs et lenteurs administratives. Au niveau de la LPN-DDL par exemple, après sa validation en juin 2011, il a fallu attendre neuf (9) mois pour la signature du Décret portant sur sa reconnaissance et sa mise en œuvre et encore presque un an pour l'organisation de la première session de la Commission Interministérielle de Pilotage en février 2013. Aujourd'hui, des lenteurs sont toujours observées dans l'adoption de certains textes législatifs et réglementaires, notamment: (i) le Projet de loi portant Statut de la Fonction Publique Locale; (ii) le Projet de Décret portant sur la Charte de la Déconcentration; (iii) le Projet de Décret portant restructuration de l'administration territoriale; (iv) le Projet de Décret portant Statut du CNFPCE et (v) les Projets de Décrets relatifs à la mise en œuvre des plans 2D.

3.2.4 Cadre financier de la décentralisation

L'avènement du CCL en 2006 (article 2) a permis aux collectivités locales de se doter de la personnalité morale, d'autorités propres et de ressources. Le Code révisé, en son article 2 précise que les collectivités locales sont dotées de la personnalité juridique morale et jouissent de l'autonomie financière, organique et décisionnelle. En plus, un nombre important d'impôts et de taxes a été transféré aux collectivités locales. Ainsi, les ressources des communes sont composées de recettes propres (article 492/493), de ressources extérieures (recette ordinaire sous forme de dotation de fonctionnement et recettes extraordinaires) provenant de l'Etat ou autres organismes (articles 494 à 496) et de ressources des collectivités dont le produit est partagé avec l'Etat (articles 498/499).

Le financement actuel de la décentralisation et du développement local repose sur la mobilisation des ressources locales, la dotation de fonctionnement, la participation des ressortissants, la coopération décentralisée, l'apport des projets et programmes financés par les PTF (coopération bi et multilatérale, ONG internationales) et la contribution des sociétés minières.

La coopération décentralisée opérationnelle reste encore peu significative. Elle concerne notamment :

- la Coopération du Conseil général de Loire Atlantique / communes et intercommunalités de la banlieue de Nantes avec les Communes urbaine et rurales de la Préfecture de Kindia et les Communes urbaines de la Région de Kindia ; la coopération est mise en œuvre par une ONG

Guinée 44 dans les domaines du renforcement de capacités, de l'appui au développement local, de l'hydraulique et de l'assainissement

- la Coopération du Conseil général de Charente Maritime avec les communes de la Préfecture de Boffa est mise en œuvre par une association « Charente Maritime Coopération » dans les domaines du renforcement de capacités, de l'hydraulique et de l'assainissement
- la Coopération de la Communauté d'Agglomération du Sud-Est Toulousain SICOVAL avec la CU de Labé ; la coopération est mise en œuvre par une équipe de deux (2) volontaires français dans les domaines du renforcement de capacités et du reboisement.

Dans le cadre de l'application des dispositions du CCL, le fonctionnement des communes a bénéficié de la dotation annuelle allouée, au titre de la loi des finances de 2013. A cet effet, trois (3) catégories ont été créées. La première composée des CU de Conakry et des chefs-lieux des capitales régionales perçoit 100 millions par trimestre. La deuxième catégorie comprend toutes les autres CU et des CR comme Kamsar, Sangarédi, Senko avec une tranche trimestrielle de 50 millions GNF. Enfin la troisième catégorie regroupe toutes les autres CR avec une tranche trimestrielle de 25 millions GNF. Mais, il arrive que toutes les tranches ne soient pas payées et d'ailleurs le paiement de la dotation est suspendu ces dernières années. Le mode de virement de ces ressources aux CL est amélioré et plus transparent, grâce aux comptes bancaires ouverts pour chaque CL et au paramétrage de ces comptes dans le système informatisé de la chaîne de dépense. Mais, le transfert des ressources de l'Etat vers les collectivités pour les investissements au titre du développement local se fait encore attendre.

Par ailleurs, l'actualisation de la nomenclature budgétaire et comptable des Collectivités locales mérite d'être mentionnée car il s'agit de prendre en compte les normes régissant l'organisation, la tenue et le fonctionnement de la comptabilité générale ou comptabilité du receveur et celles de la comptabilité budgétaire ou comptabilité de l'ordonnateur.

L'avancée significative en matière de financement se traduit par la création du Fonds National de Développement Local (FNDL) par la Loi de finance initiale pour l'année 2016. Ce qui découle de l'application des dispositions de l'article 165 du Code minier portant sur la répartition des ressources minières. A ce titre, 15% des ressources ont été alloués à l'ensemble des collectivités locales de la Guinée. Pour la gestion du FNDL, l'Agence Nationale de Financement des Collectivités Locales (ANAFIC) a été créée par Décret D/2017/298/PRG du 11 novembre 2017 sous forme d'établissement public administratif (EPA) doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

Pour l'opérationnalisation de l'ANAFIC, un Décret a été pris pour la nomination des 12 membres du Conseil d'administration (CA) dans lequel l'ANCG siège avec quatre (4) représentants. En plus, un arrêté conjoint (A/2018/521/MEF/MMG/MB/MATD/SGG) du 13 juillet 2018 portant application de l'article 165 du Code minier a été pris par les Ministres en charge de l'économie et des finances, des mines et de la géologie, du budget et de l'administration du territoire et de la décentralisation. Cet arrêté précise en son article 5 que « Le montant alloué à chaque collectivité locale doit apparaître dans son budget annuel. Chaque collectivité locale rend compte de l'utilisation et de la gestion de la dotation du FNDL reçue, dans le compte administratif et dans le compte de gestion, chaque année ». Mais, pour le moment les CU de Conakry ne sont pas éligibles aux fonds mobilisés par l'ANAFIC.

Ainsi, la loi de finances 2019 a budgétisé la principale ressource devant abonder le FNDL (15% taxes sur revenus miniers). Tandis que des PTF comme la BM et l'AFD ont abondé le fonds⁹.

⁹ PASDD : Document de capitalisation des acquis, Conakry décembre 2018, page 22

Aujourd'hui, l'installation du CA doit conduire à la validation du projet d'organigramme et la nomination des responsables des services techniques de l'agence, notamment en tenant compte des profils mentionnés dans le manuel de procédures. En plus, il serait utile de prendre des dispositions idoines et pratiques pour éviter la possibilité de confusion de rôles et de survenance de conflits d'intérêts entre les responsables du PACV3 et de l'ANAFIC¹⁰. Ensuite, l'action devrait porter sur la définition des modalités d'exercice de la tutelle administrative du MATD. En outre, il importerait de définir un pourcentage à prélever sur les 15 % alloués au FNDL, pour le financement des activités de formation des élus locaux et cadres communaux et pour le fonctionnement de l'ANCG.

Une autre avancée dans le cadre du financement des collectivités porte sur la mise en place du Fonds de Développement Economique Local (FODEL) suivant Décret D/2017/285/PRG/SGG du 31 octobre 2017. Le FODEL, créé en application de l'article 130 du Code minier, vise à promouvoir le développement des collectivités locales abritant les sites d'exploitation minière et les collectivités voisines (article 1).

Le FODEL est alimenté par les contributions de toutes les entreprises minières en phase d'exploitation et celles titulaires des autorisations d'exploitation de carrières permanentes (article 3). A cet effet, un compte intitulé « Fonds de Développement Economique Local) est ouvert dans un établissement bancaire au nom des collectivités concernées de la préfecture par les entreprises minières concernées (article 4). Ainsi, le montant de chaque versement doit être prélevé sur le chiffre d'affaires annuel hors taxe de la période précédente.

Pour le calcul de la contribution de chaque société minière, il est appliqué à son chiffre d'affaires, un taux de 0,5% pour la bauxite et le fer et de 1% pour les autres substances suivant la catégorisation du code minier (article 6). Ensuite, l'article 7 indique que la gestion des ressources allouées aux collectivités locales par le FODEL relève de leur strict ressort et précise qu'un Comité d'Appui à la Gestion du FODEL sera créé à cet effet. Mais le rôle confié au CPD en matière de suivi et évaluation du fonds mérite d'être précisé et accompagné de la mise en place du système et de la production des outils.

Au regard de l'évolution significative du cadre financier en termes de mobilisation de ressources pour le développement local, l'accompagnement de l'ANCG aux collectivités reste un défi majeur afin de s'assurer du respect rigoureux et de l'application stricte des dispositions légales et réglementaires et de l'utilisation judicieuse et transparente des ressources.

Un autre chantier non moins important de l'ANCG porte sur l'amélioration du dispositif relatif à la fiscalité locale en Guinée dans une perspective de renforcement de l'autonomie financière des collectivités locales. Les élus locaux n'apprécient pas le processus de définition de l'assiette fiscale, de recouvrement et de répartition des recettes partagées. D'après plusieurs Maires, « nous faisons de la mendicité auprès de la direction nationale des impôts pour récupérer des miettes en lieu et place de notre dû ». Pour un autre responsable de l'ANCG, « la pratique de la fiscalité constitue un blocage essentiel ». Il convient donc d'élaborer, dans les meilleurs délais, les textes d'application du CCL. Cette mutation doit s'orienter vers un renforcement du pouvoir fiscal des CL, en leur attribuant progressivement toutes les recettes locales de proximité et en se passant de recettes partagées, ce qui leur permettra de jouer un rôle central dans le processus de déroulement de la chaîne de traitement de la fiscalité locale.

¹⁰ PASDD : Document de capitalisation des acquis, Conakry décembre 2018, page 100

3.3. Aperçu sur l'évolution des communes

3.3.1. Appropriation et exercice des compétences transférées

Le transfert de compétence est défini par le CCL révisé (article 28) comme toute attribution ou toute reconnaissance de compétence conférée à une collectivité locale ayant pour effet de mettre un service administratif ou un service public, auparavant assuré par les services de l'Etat, sous la responsabilité de la collectivité locale.

Conformément aux dispositions contenues dans le CCL révisé (article 29), 14 domaines de compétences sont transférés aux Communes. Au nombre des compétences figurent les secteurs sociaux de base (aménagement du territoire, habitat et urbanisme, santé, enseignement élémentaire et secondaire, hygiène et salubrité, état civil) qui influencent directement et fortement les conditions de vie des populations.

En réalité, les communes ont encore une efficacité limitée de leurs compétences propres dont le savoir-faire le plus apprécié reste la gestion de l'état civil dans son mode mécanique. Mais l'état civil reste une compétence déléguée dans la mesure où toutes les dispositions relatives à la nationalité relèvent de l'administration centrale.

La passation des marchés publics reste un grand défi ainsi que la récupération des infrastructures et équipements d'une part et la mise en place de la fonction publique locale de l'autre. Les infrastructures, les équipements et les ressources humaines demeurent toujours dans le portefeuille des départements sectoriels à travers les directions préfectorales et ne relèvent pas de la responsabilité des communes, contrairement à l'esprit de l'article relatif au transfert de compétences.

Au niveau du ministère de la santé par exemple, il est souligné dans ses documents de stratégie, l'engagement à concevoir et mettre en œuvre la politique de santé, en se basant sur les principes de la décentralisation. Mais, dans la pratique, la démarche est en déphasage avec les stratégies annoncées. Si les agents de la santé prennent part à l'élaboration du Plan de Développement Local (PDL) de la commune, le conseil communal par contre n'est pas associé à l'élaboration du Plan de Développement Local Sanitaire (PDLS), dont la responsabilité incombe au chef de centre de santé¹¹. Il convient de souligner que lors de la phase expérimentale de la conduite du plan de décentralisation/déconcentration (plan 2D) dans la préfecture de Kindia, ce département avait accepté de prendre un arrêté portant création du cadre de concertation communal de la santé (CCCS).

Au niveau du ministère de l'éducation nationale et de l'alphabétisation, l'appropriation du processus de la décentralisation s'est limitée à la création des directions communales pour la zone de Conakry et des Délégations Scolaires de l'Enseignement Élémentaire (DSEE) qui ont été récemment renommées Direction Sous-préfectorale de l'Enseignement Fondamental (DSEF).

S'agissant de l'hydraulique, les canaux d'irrigation ou de drainage, les aqueducs, les conduites d'adduction d'eau, ainsi que les cours d'eau, lacs, étangs et nappes souterraines font partie du domaine public de la commune (article 35 CCL). Ce qui implique que ces infrastructures et domaines naturels relèvent du patrimoine de la commune et par conséquent, la maîtrise d'ouvrage de tout investissement et la gestion de ces infrastructures doivent être du ressort de la commune. Ce qui est loin de la réalité. Par

¹¹ PASDD : Document de capitalisation des acquis, Conakry décembre 2018, page 57

contre, un processus de transfert de compétences est en train de s'opérer dans le domaine de l'hydraulique villageoise.

Concernant l'aménagement du territoire, le CCL (article 2, aliéna 5) permet aux collectivités locales d'être un acteur en charge de l'aménagement du territoire, de l'urbanisme et de l'habitat au même titre que l'Etat. En plus, la planification, le développement local, l'aménagement du territoire, l'habitat et l'urbanisme, font partie des domaines de compétence des collectivités locales. De ce fait la commune doit assurer, la maîtrise d'ouvrage de tous les travaux liés à l'aménagement de son territoire, l'urbanisme et l'habitat. Elle doit aussi assurer le suivi des travaux et la gestion des infrastructures. Pour le moment, cette compétence n'est pas exercée par les communes.

Enfin, il convient de noter la nécessité de procéder à d'intenses actions d'information et de partage des compétences transférées pour favoriser leur appropriation par les nouveaux élus. Il est donc impérieux de respecter et d'appliquer les dispositions légales pour favoriser l'effectivité de l'exercice des compétences par les élus locaux. A cet effet, la mise en place du FNDL et de l'ANAFIC constitue une lueur d'espoir.

3.3.2. Gouvernance interne

La gouvernance interne des communes est généralement marquée par : i) la tenue irrégulière des sessions des conseils communaux ; ii) la faible participation des citoyens aux sessions du conseil ; iii) le déficit de communication entre l'autorité exécutive locale et les conseillers ; iv) le déficit de transparence dans la mobilisation et la gestion des ressources ; v) le manque de redevabilité en vers les mandants. En d'autres termes, la pratique de la redevabilité est rare. Aussi, il arrive que des réunions de l'autorité exécutive locale soient transformées en sessions du conseil.

Cependant, il convient de souligner que les communes sont dotées d'instruments qui concourent à une bonne gouvernance interne. Il s'agit notamment : i) du manuel du budget participatif, ii) du guide pratique sur les mécanismes de gestion des réclamations et iii) du système de suivi évaluation participatif. Ces différents instruments favorisent l'instauration d'un climat de confiance entre élus locaux, cadres communaux et citoyens, l'amélioration du dialogue entre la commune et les populations, la participation citoyenne dans la gestion des affaires locales, la promotion de la transparence et de la redevabilité, ainsi que l'amélioration de la performance opérationnelle et la qualité de la prestation des services. Il importe par conséquent que ces outils fassent l'objet d'une vaste action de vulgarisation pour permettre son appropriation réelle et son utilisation effective par tous les acteurs de la vie locale.

3.3.3. Relations avec la tutelle et les services déconcentrés

Au plan légal le CCL révisé, la suppression de l'article 79 de l'ancien code donnant la possibilité au Représentant de l'Etat dans la préfecture, par décision motivée de suspendre de ses fonctions un conseiller ou un membre de l'exécutif constitue une avancée significative. Mais, des pratiques sous forme de commandement et de subordination persistent et l'intervention de la tutelle s'exerce souvent sous forme d'inspection en lieu et place de contrôle de légalité.

L'absence de textes d'application du CCL et la complexité de la fiscalité locale conduisent souvent à un accaparement partiel ou total des recettes allouées aux communes par l'administration centrale et déconcentrée. Le recouvrement des ressources fiscales locales est confronté à diverses difficultés qui

sont d'ordre technique, économique, social et/ou culturel. Mais la plus grande de ces difficultés est la fraude fiscale et l'organisation de l'administration fiscale¹².

Il a été noté que les communes subissent, par endroits la pesanteur ou la forte influence de la tutelle et de services déconcentrés de l'Etat qui ne voient en elles que le dernier maillon de l'Etat dont la fonction est d'exécuter sur le terrain des directives et instructions venues des ministères¹³.

En outre, les relations sont également affectées par le déficit de confiance entre les élus locaux et les administrateurs territoriaux, la crise électorale et le processus de mise en place des exécutifs communaux ainsi que la primauté du positionnement politique au-delà du développement local. Il a été enfin mentionné que les quartiers et districts reconnus par la loi comme des sections des communes sont dans la pratique des circonscriptions relevant de la tutelle.

3.3.4. Satisfaction des besoins des populations

L'accroissement de la population et l'accentuation de la pauvreté ont conduit à une augmentation significative des besoins en matière d'accès aux services sociaux de base comme l'éducation, la santé, l'eau, l'assainissement et l'emploi. Ce qui se traduit par une forte évolution de la demande par rapport à l'offre de service. Aujourd'hui, la problématique de l'eau et de l'assainissement constitue une préoccupation majeure pour la plupart des communes urbaines.

Le Plan de Développement Local (PDL) est reconnu comme le principal outil de la collectivité locale dans l'exercice de sa responsabilité de développement socio-économique local. Pour ce faire, toute collectivité est tenue, de se doter d'un PDL qui, constitue le cadre de référence pour toutes interventions en matière de développement local. Mais, en dépit de la mise à disposition d'un guide de planification, les communes ont encore du mal, en dehors d'une assistance externe à élaborer leur PDL. Le processus est à notre avis toujours complexe, exige un appui extérieur spécialisé et nécessite des coûts assez élevés. Un guide simplifié doit permettre à une Commune de s'appuyer sur ses ressources humaines avec un soutien éventuel des cadres du service préfectoral de développement (SPD) pour dérouler un léger diagnostic socio-économique et se doter d'un document simple contenant ses actions prioritaires. Il ne s'agit plus d'investir de montants élevés pour dit-on « produire un document à vendre » sans tenir compte des disponibilités financières.

En dépit des avancées notoires enregistrées, l'ANCG a un autre défi relatif à l'effectivité du transfert des compétences et à l'amélioration voire l'appropriation de la maîtrise d'ouvrage communale.

Au regard de ce qui précède, il importe d'accompagner et de renforcer la gestion de proximité et d'instaurer une gouvernance locale orientée vers la prise en charge des préoccupations des citoyens suivant le principe de subsidiarité. C'est pourquoi, d'importantes réformes méritent d'être poursuivies et consolidées au plan légal, institutionnel et financier pour renforcer la décentralisation et la déconcentration, impulser un développement à la base centré sur la satisfaction des besoins des communautés et améliorer la participation citoyenne dans la gestion des affaires publiques. Enfin, la récapitulation de l'analyse FFOM (forces, faiblesses opportunités et menaces) de l'ANCG est présentée dans les tableaux suivants :

¹² PASDD : Document de capitalisation des acquis, Conakry décembre 2018, page 48

¹³ LPN-DDL, juin 2011, page 5

Tableau n°1 : Forces et faiblesses de l'ANCG

Forces	Faiblesses
Plateforme unique de représentation et de visibilité des communes	Faible implication des communes de Conakry à la vie et au fonctionnement de l'ANCG
	Déficit de transparence et de visibilité sur la gestion des fonds de l'ANCG
Forte adhésion des communes	Manque de prestations de services directs aux communes
	Absence de plus-value aux communes par manque de fourniture de services directs adéquats
Légitimité des élus en tant que représentants des populations	Non mise en place des conseils de quartiers et de districts
Légitimation des responsables de l'ANCG par la tenue des élections locales et l'organisation de son AG	Faiblesse dans l'appropriation et déficit d'application des statuts et du règlement intérieur
	Insuffisance du leadership collectif
Secrétariat exécutif opérationnel	Effectif du personnel insuffisant et déficit de compétences
Elaboration d'instruments de gestion (manuel de procédures, stratégie de communication)	Instruments insuffisants et non encore adoptés
Place dans le dispositif institutionnel du MATD comme organe de consultation	Participation limitée de l'ANCG aux débats liés aux enjeux majeurs comme la dissolution des conseils communaux, la mise en place des délégations spéciales, la préparation du budget relatif à la décentralisation, la mise en place des exécutifs communaux
Participation aux débats sur la mise en œuvre du plan d'action de la LPN-DD, la mise en place du FNDL et l'opérationnalisation de l'ANAFIC	Lenteurs administratives pour la mise en œuvre des initiatives
Reconnaissance au plan sous régional et international	Manque d'impacts en termes de collaboration avec des associations similaires et de coopération décentralisée
Collaboration avec l'Ambassade de France (SCAC)	Retard enregistré pour la clôture de la subvention de 2015

Tableau n°2 : Opportunités et menaces de l'ANCG

Opportunités	Menaces
Reconnaissance du HCCL comme institution républicaine et organe supérieur de consultation sur les questions de la décentralisation	Retard accusé pour la mise en place du HCCL
Recommandation de la LPN-DDL de l'existence d'une association des collectivités locales forte et indépendante capable de faire entendre la voix des collectivités locales	Faible portage politique et institutionnel de l'ANCG
Adoption du CCL révisé	Manque de textes d'application Faible prise en compte de la transversalité de la décentralisation par les départements sectoriels Timidité du transfert des compétences aux communes Pesanteur de la tutelle lors de l'exercice du contrôle de légalité
Reconnaissance de l'ANCG comme la principale plateforme de promotion et de coordination de la coopération décentralisée	Manque de textes d'application
Légitimité des élus locaux issus d'élections non contestées pour une grande majorité des communes	Déficit d'acceptation des conseils communaux comme de véritables gouvernements locaux
Rajeunissement et meilleure qualification des élus locaux	Influence des politiques et de l'administration sur le fonctionnement des communes
Possibilité d'obtention d'un décret de reconnaissance d'utilité publique	Déficit d'application de la Loi 2005/013
Conseils de quartiers et de districts reconnus comme des sections des Communes	Déficit d'application du Code Electoral Risque d'insubordination entre conseil de quartier et conseil communal de différent bord politique
Mise en place d'instruments de financement des CL (FNDL, FODEL) et de gestion (ANAFIC)	Déficit de transparence et d'équité dans la gestion et l'allocation des fonds aux communes
Représentation de l'ANCG au CA de l'ANAFIC, cadre approprié de défense véritable des intérêts des communes pour un accès équitable aux ressources financières	Forte influence de l'administration centrale sur les prises de décisions
Possibilités de financement de l'ANCG par l'ANAFIC	Manque de dynamisme des représentants de l'ANCG
Affiliation à l'AIMF, à la Cité des Gouvernements Locaux Unis d'Afrique (CGLUA) représentée à l'UA et à la Cité des Gouvernements Locaux Unis (CGLU) représentée à l'ONU	Retard de paiement des cotisations
Disponibilité de PTF d'accompagner le processus de consolidation de la décentralisation	Nombre limité d'intervenants majeurs (PTF) dans le domaine de la décentralisation en Guinée

4. Diagnostic Organisationnel Interne

4.1. Cadre juridique de l'Association

Par cadre juridique, il est entendu les dispositions légales relatives à la Loi L/2005/013/AN fixant le régime des associations et à la Loi L/2017/040/AN du 24 février 2017 portant Code révisé des Collectivités Locales (CCL), ainsi que les statuts et le règlement intérieur de l'ANCG.

- Création de l'ANCG

L'Association Nationale des Communes de Guinée (ANCG) a résulté pour la première fois d'un simple changement de dénomination de l'AMG créée en 2006 et qui regroupait de manière automatique l'ensemble des 38 communes¹⁴ afin d'offrir un cadre de concertation et d'échanges pour le développement socio-économique des communes. En fait ce changement est intervenu pour surmonter le manque d'articulation entre le Maire représentant la commune au sein de l'AMG et le conseil communal. La décision a été prise lors de la troisième AG avec à la clé une nouvelle appellation : ANCG. Elle a été agréée en tant qu'organisation non gouvernementale de développement à caractère apolitique et à but non lucratif suivant l'arrêté n°3551/MDDL/CAB/SACCO/2010 du 08 août 2010.

En seconde position, l'ANCG est issue d'une fusion entre l'AMG (entre temps dénommée ANCG lors d'une assemblée générale tenue en 2010) et l'association des Présidents de CRD créée en 2005. Un rapprochement et des discussions préalables ont conduit à cette fusion pour permettre aux collectivités locales de se doter d'une seule structure faîtière. Ainsi, le congrès constitutif a été tenu en avril 2012 pour donner naissance à une nouvelle association regroupant à la fois les CU et les CR. Elle a été agréée en tant qu'organisation non gouvernementale de développement à caractère apolitique et à but non lucratif. Ce qui a donc permis aux communes urbaines (CU) et communes rurales (CR) de se doter d'une seule structure faîtière.

- Reconnaissance de l'ANCG

La loi fixant le régime associatif découle de l'application de la Constitution guinéenne (article 10) qui consacre le droit de former des associations. Au regard du CCL, l'ANCG est reconnue comme la principale plateforme de promotion et de coordination de la coopération décentralisée en lien avec le service technique compétent du Ministère en charge des collectivités locales (article 58 CCL). Mais, cette fonction dévolue à l'ANCG en tant qu'association de communes, contraste avec l'article 19 qui reconnaît aussi les régions comme des collectivités locales. Dans la mesure où les élus des conseils régionaux ont également le droit de se constituer en association qui leur est reconnu par l'article 10 de la Constitution du 07 mai 2010.

Au niveau du MATD, l'ANCG est considérée comme un organe consultatif. Cependant, l'ANCG en tant qu'association de communes dont la mission essentielle est la fourniture de services publics de qualité aux populations n'a pas encore accédé à un avantage majeur de la loi régissant les associations, c'est-à-dire la reconnaissance d'utilité publique. Ce qui est de nature à affecter l'accomplissement de la mission de l'ANCG, association faîtière des communes, dont le but d'intérêt général ne souffre d'aucun doute.

Mais, l'ANCG bien que dernière structure nationale similaire née dans la Sous-région bénéficie d'une large reconnaissance au plan africain et international. En effet, elle est membre : i) des Cités et

¹⁴ Bruno Charbonnier ETI : Rapport de fin de mission, Conakry avril 2013, page 52

Gouvernements Locaux Unis d'Afrique (CGLUA), organisation représentée à l'Union Africaine ; ii) de l'AIMF et iii) des Cités et Gouvernements Locaux Unis (CGLU), institution représentée à l'Organisation des Nations Unies.

- Evolution des dispositions statutaires

Les dispositions statutaires ont connu une évolution censée traduire le dynamisme de l'association. Les modifications apportées ont porté notamment sur : i) la représentation des communes au sein de l'Association assurée pour chaque commune par le Maire, qui peut se faire représenter par un autre membre du conseil communal, en cas d'empêchement (article 2); ii) l'éligibilité d'un représentant au sein des organes conditionnée par l'acquisition d'un mandat de la commune (article 10); iii) le remplacement du congrès par l'AG au niveau des instances (article 11); iv) la réduction du nombre de représentants par commune lors de l'AG de deux à un (article 12); v) la fixation du quota de 30% de représentation des femmes aux organes (article 12); vi) la tenue de la session ordinaire de l'AG tous les cinq (5) ans, en lien avec le quinquennat des élus locaux (article 12); vii) la prolongation de la durée du mandat des élus à 5 ans (article 12);

Au niveau du règlement intérieur, la cotisation proportionnelle et équivalente à 1% du budget propre de chaque Commune a été remplacée par des montants fixes à raison de 1.000.000 GNF par CU et 500.000 GNF par CR (article 23).

- Analyse des dispositions statutaires

Sur la forme, il convient de noter que l'article 1 des statuts fait allusion à une loi qui ne régit pas le mouvement associatif, à savoir la loi L/2005/014/PRG/SGG du 4 juillet 2005 portant régime des groupements économiques à caractère coopératif, les mutuelles à caractère non financier et les coopératives. Ensuite, la complémentarité entre les statuts et le règlement intérieur à travers des articles de renvoi n'est pas mise en évidence. Les renvois permettent non seulement d'éviter la répétition assez courante entre les deux textes, mais aussi d'apporter des précisions partout où c'est nécessaire.

Toujours au titre de la forme, les articles sont longs et comportent beaucoup d'aliénas. Aussi, un seul article comporte par endroits des aspects différents comme la composition et les attributions. Autant d'aspects qui affectent la portée pédagogique des textes et limite la compréhension, l'appropriation et même l'application.

Par ailleurs, l'ANCG en tant qu'association de communes dont la mission essentielle est la fourniture de services publics de qualité aux populations n'a pas encore accédé à un avantage majeur de la loi régissant les associations. L'article 8 de cette Loi stipule que « les Associations, les Organisations Non Gouvernementales et les Fondations lorsqu'elles poursuivent un but d'intérêt général peuvent être reconnues d'utilité par Décret sur proposition du Ministre chargé de l'Administration du Territoire ». Il est temps que cette opportunité offerte à l'ANCG, dont le but d'intérêt général ne souffre d'aucun doute, soit exploitée afin qu'elle puisse bénéficier des avantages liés à une telle reconnaissance.

Au niveau du contenu, l'article 2 donne la primauté de la représentation de la Commune au Maire, en lieu et place d'une décision du Conseil habilité à désigner tout autre conseiller.

Cependant, l'article 7 précise que l'adhésion d'une commune doit faire l'objet d'une délibération de son Conseil Communal, dont copie est déposée au siège de l'ANCG. Cette disposition renforce le caractère du membre en tant que personnalité morale. Mais le lien avec l'article 1 du règlement intérieur montre que l'adhésion est également assujettie à la formulation d'une demande acceptée par le Conseil National

et entérinée par l'AG. Le respect strict d'une telle disposition n'est pas de nature à favoriser une adhésion rapide d'une commune après la délibération de son conseil dans la mesure où le Conseil siège une fois par an et l'AG tous les 5 ans.

Au niveau du membership, deux types ont été identifiés, à savoir les membres actifs et les membres d'honneur (article 8). Puis, il est précisé que les membres actifs sont les communes qui adhèrent aux présents statuts et qui s'acquittent dans les délais de leurs cotisations. Une telle disposition exclut de facto une commune qui a adhéré, mais ne s'acquitte pas régulièrement de ses cotisations. Dans la pratique, un membre qui ne cotise pas de manière conforme entre dans la catégorie de membres passifs qui peuvent être exclus du processus électif ou de l'accès aux services offerts.

Une autre préoccupation du membership a trait à la seconde catégorie, notamment les membres d'honneur. Si depuis la création de l'ANCG en avril 2012, ce type de membre n'a pas été accepté et/ou déclaré, l'on peut se questionner de son importance.

S'agissant des conditions d'exclusion (article 9), figure l'exclusion pour faute grave sur décision de l'Assemblée Générale. Il convient de rappeler qu'il s'agit d'une association regroupant des personnes morales, donc les communes, dont l'adhésion est soumise à la délibération du conseil communal. L'exclusion ne semble pas être une sanction appropriée pour un membre de l'ANCG. N'est-il pas mieux d'interpeller le conseil communal pour trouver une solution, surtout que la présence massive ou même de la totalité des communes pour une large représentativité peut constituer un défi à relever.

En outre, l'article 10 relatif aux critères de candidatures des membres du BEN et du CN ne doit pas faire partie du troisième titre concernant les membres de l'ANCG pour éviter le risque de confusion entre la Commune membre réel de l'association et un représentant d'une Commune élu à un organe.

Selon l'article 11, les instances sont l'Assemblée générale (AG), le conseil national (CN) et le bureau exécutif national (BEN). Il est également indiqué que l'AG élit dans les mêmes conditions que les membres du BEN, trois (3) commissaires aux comptes. Cependant, la Loi L/2005/013/AN du 04 juillet 2005 précise en son article 13 que « les organes d'administration et de contrôle des associations sont i) l'Assemblée Générale (AG), le Conseil d'Administration (CA) et le Commissariat aux comptes ». Aussi, l'arrêté portant agrément de l'ANCG mentionne l'obligation du respect des dispositions de la loi.

Aussi, l'article 12 prévoit que les femmes soient représentées à hauteur de 30% au sein des organes de l'association, alors que l'article 2 privilégie la représentativité des communes par les Maires dans un pays où le nombre de femmes mairesses est extrêmement faible. Pour que la disposition de l'article 12 soit applicable, il me semble utile de revoir l'article 2 et souhaiter que chaque commune ayant une femme conseillère soit désignée pour la représenter.

Toujours au niveau de l'article 12, une importante attribution de l'AG a été omise, à savoir la révocation des élus au niveau du CN, du BEN et du Commissariat aux comptes. Tandis que la durée et la fin de la mandature des élus, ainsi que les conditions liées à sa prorogation et la limite du nombre de mandats du Président du BEN sont autant de dispositions qui ne relèvent pas du fonctionnement et des attributions de l'AG.

En outre, l'article 13 mentionne que les attributions du CN portent, entre autres sur le contrôle en attendant l'AG alors que selon la loi ce contrôle revient au Commissariat aux comptes dont les attributions n'ont pas été bien définies. Aussi, la décision du partenariat avec d'autres Associations de communes ou de Maires relève du CN qui se réunit en session ordinaire une fois par an. Pour plus d'efficacité, cette décision doit relever des attributions du BEN.

Tandis que l'article 14 souligne que le BEN se réunit sur convocation du Président chaque fois que de besoin, et dans tous les cas trois (3) fois par an ; ce qui ne définit pas de manière précise le nombre de réunions ordinaires du BEN au cours d'une année.

Par ailleurs, l'article 16 indique que « le Secrétaire Exécutif Permanent reçoit délégation de pouvoirs et de signature du Président de l'Association pour les matières relatives à la gestion quotidienne de l'ANCG », mais pour plus d'efficacité cette délégation doit aller au-delà pour concerner le bureau exécutif et le secrétariat exécutif. » Le Secrétariat permanent doit plutôt assurer la coordination et la mise en œuvre des programmes.

Enfin, l'alinéa 3 de l'article 20 indique que « les fonctions de membres de l'Association Nationale des Communes de Guinée ne donnent pas droit à une rémunération ». Ce qui prête à confusion entre la Commune qui a adhéré à l'ANCG et son représentant élu au niveau d'un organe de l'association.

S'agissant du règlement intérieur, son article 5 porte à la fois sur les modalités de prise de décisions de l'AG et du CN. D'abord cet article se retrouve au niveau du titre relatif aux dispositions générales. Ensuite, les modalités de prise de décisions de l'AG et du CN doivent être abordées au niveau du titre consacré aux instances. Enfin, l'AG et le CN ne sont pas dotés des mêmes attributions.

- Insuffisance dans l'application des statuts

Les dispositions statutaires et réglementaires de l'ANCG sont confrontées à des insuffisances dans leur application. Il convient de citer à titre d'exemples : i) le dépôt de la copie de délibération du conseil communal pour l'adhésion d'une commune à l'association et l'effectivité de l'adhésion seulement après le paiement du droit d'adhésion (article 7) ; ii) la désignation des membres d'honneur (article 8) ; iii) l'envoi des délibérations du BEN à tous les membres avec accusé de réception (article 14) ; iv) la mise en place et le fonctionnement de commissions spécialisées (article 17) et v) le paiement de la cotisation.

4.2. Mission et organes de l'ANCG

La mission, mentionnée dans le document de stratégie de communication, est formulée comme suit : « servir d'interface entre les collectivités locales de Guinée, les pouvoirs publics et les différents partenaires au développement, pour présenter et défendre les intérêts des communes membres et les principes de bonne gouvernance, tout en portant le plaidoyer jusqu'au niveau des instances nationales et internationales ; elle assure également l'appui-conseil et la fourniture de services à ses membres ».

Tandis que les objectifs assignés à l'ANCG sont définis dans les statuts, à savoir :

- Contribuer au renforcement de la décentralisation ;
- Accompagner les communes dans l'animation de la vie locale ;
- Favoriser la participation de tous les acteurs locaux au développement des communes ;
- Développer, capitaliser et fructifier les expériences de gestion communale pour renforcer les capacités des communes membres ;
- Promouvoir l'administration communale ;
- Servir d'interface entre Communes et Pouvoirs Publics, Communes et Partenaires, pour représenter et défendre les intérêts communs des communes membres ;
- Promouvoir la solidarité, le partenariat et la coopération décentralisée, entre les communes de Guinée d'une part et entre celles-ci et les communes d'autres pays d'autre part ;

- Créer entre les communes un espace de concertation en vue d'échanger des expériences et promouvoir une politique de solidarité et d'entraide ;
- Contribuer à l'émancipation sociale et à la formation civique des populations ;
- Favoriser les échanges communaux ;
- Unir ses membres visant un même idéal en vue d'entretenir les liens d'entente et de partenariat ;
- Promouvoir le développement socio-économique et culturel des communes ;
- Participer aux mouvements communaux aux niveaux africain et mondial.

Au regard de la mission et des objectifs, il apparaît que les domaines d'intervention sont axés sur : i) la représentation et la défense des intérêts ; ii) les échanges et la concertation ; iii) le plaidoyer et iv) la prestation de services spécifiques.

Il convient de rappeler que l'ANCG dispose de quatre organes : i) l'Assemblée Générale ; ii) le Conseil National ; iii) le Bureau Exécutif National et iv) le Commissariat aux comptes

L'Assemblée Générale, en tant qu'organe suprême de prise de décisions regroupe un représentant par commune (membre statutaire) et les membres d'honneur n'ayant pas de voix consultative lors des élections. L'AG ordinaire qui se tient une fois tous les 5 ans a pour principales attributions :

- ✓ L'élection des membres du CN du BEN et du Commissariat aux comptes
- ✓ La détermination des orientations fondamentales de l'Association
- ✓ La révision ou la modification des statuts et du règlement intérieur
- ✓ La nomination des membres d'honneurs de l'Association sur proposition du BEN
- ✓ L'examen des demandes d'adhésion, de démission, de réintégration et d'exclusion
- ✓ La détermination du montant de la cotisation annuelle
- ✓ La décision de de la dissolution de l'Association et de l'affectation de ses biens
- ✓ La décision de la fusion de l'Association avec une autre Association.

Le Conseil National représente l'instance de contrôle et de délibération de l'Association avant l'AG. A cet effet, il regroupe les membres du BEN et les représentants des conseillers Communaux à raison de un par Préfecture et de deux pour la Région spéciale de Conakry, désignés par leurs pairs. Le CN se réunit une fois par an et ses attributions sont formulées comme suit :

- ❖ Délibère sur toutes les questions inscrites à son ordre du jour
- ❖ Approuve le rapport annuel d'activités du BEN
- ❖ Vote le Budget de l'Association et en contrôle l'exécution ;
- ❖ Contrôle le fonctionnement du BEN
- ❖ Examine et approuve les comptes de l'Association et donne quitus au Trésorier ;
- ❖ Décide du partenariat avec d'autres Associations de communes ou de Maires.

Le Bureau Exécutif National est l'organe exécutif de l'Association et à ce titre, il assure l'administration, élabore et exécute son programme d'action conformément aux orientations fixées par le l'AG. Il est constitué de trois (3) membres par Région Administrative pour l'intérieur du pays et de deux (2) pour la Région Spéciale de Conakry. Il se réunit en session ordinaire sur convocation du Président chaque fois que de besoin, et dans tous les cas trois (3) fois par an.

Enfin, il est assisté d'un Secrétariat permanent en qualité de structure administrative et technique chargée d'exécuter ses décisions et de veiller à la bonne réalisation des programmes de l'association.

Le Commissariat aux comptes est chargé de vérifier la sincérité des comptes de l'Association, de contrôler les activités financières du BEN et d'établir un rapport à soumettre au CN et au Congrès. Ces

attributions ne se retrouvent qu'au niveau du règlement intérieur ; ce qui prouve à suffisance le manque d'intérêt accordé à l'organe.

4.3. Fonctionnement des organes

Assemblée Générale

S'agissant de l'AG, depuis l'assemblée constitutive tenue, en avril 2012, la deuxième n'a été organisée que les 19 et 20 mars 2019. En effet, lors de la session du BEN tenue les 12 et 13 août 2015, il a été décidé d'informer les membres du CN d'organiser par région administrative, un vote, au plus tard d'ici à la fin de ce mois d'août, pour proroger le mandat du BEN jusqu'à la tenue des élections communales prochaines. Ainsi, les délibérations de ces consultations doivent être transmises au SEP, pour informer qui de droit¹⁵. Une telle décision prise par le BEN montre quelques dysfonctionnements issus de la méconnaissance des attributions des organes de l'association. D'abord, le BEN représente un organe d'exécution des décisions de l'AG et du CN. Ensuite, la prolongation du mandat des membres du BEN ne relève pas de son ressort ou de celui du CN. En outre, est-ce que les élections avaient été organisées ? Est-ce que les résultats avaient été transmis au SEP pour publication et information ?

L'assemblée générale organisée les 19 et 20 mars 2019 a connu la participation des 342 communes. Elle a été marquée par le renouvellement des organes (CN et BEN) et par la présentation suivie de débats sur des thématiques pertinentes comme : le guide de fiscalité locale et du manuel de recouvrement des taxes et impôts, ainsi que le guide de planification et d'élaboration du plan de développement local, de troisième génération, prenant en compte les ODD et en lien avec le Plan National de Développement Economique et Social (PNDES).

Conseil National

En 2014, la session du CN s'est réunie le 18 Décembre dans la salle du 28 Septembre du Palais du Peuple. Le taux de présence n'est pas indiqué et la liste non jointe au rapport. Cependant, le rapport de la session souligne que le Conseil a salué l'efficacité des actions entreprises par l'ANCG auprès de l'Etat et des PTF, pour améliorer la qualité de vie dans les collectivités locales. Malheureusement, il n'est pas fait mention de la nature des actions, encore moins des résultats obtenus.

Aucune réunion n'a été organisée en 2015, compte tenu de la période électorale, de sorte que la deuxième session ordinaire du CN a eu lieu le 27 janvier 2016 au Palais du Peuple. Tandis que la session de 2017 est intervenue le 6 décembre. Elle a regroupé 29 membres sur les 58 statutaires. L'innovation introduite à cette session du CN a été la présentation et le débats sur des contenus thématiques : i) la localisation des Objectifs de développement durable (ODD) ; ii) les bonnes pratiques en matière de finances locales ; iii) la mise en place de l'Agence Nationale de Financement des Collectivités Locales, de l'Agence Nationale de l'Assainissement et de la Salubrité Publique et de la Fonction Publique Locale.

Bureau Exécutif National

Pour le BEN également, la tenue des réunions n'obéit pas aux dispositions statutaires, à savoir trois (3) réunions ordinaires par an certainement à cause des cycles électoraux. En 2014, une réunion a été organisée du 10 au 11 Septembre au siège de l'ANCG. Il y a eu deux réunions en 2015, au mois d'avril (28 et 29) et au mois d'août (12 et 13). La 3^{ème} réunion ordinaire prévue pour 2015, n'a été réalisée qu'au début de l'année suivante, le 26 janvier 2016. Ensuite, il a fallu attendre le 04 juillet 2017 pour la première

¹⁵ Rapport session du BEN, 12 et 13 août 2015, page 3

session ordinaire de l'année en cours. D'importantes décisions ont été prises, notamment la mise en place de Points Focaux pour servir de relais pour l'ANCG et le privilège accordé aux communes à jour de leur cotisation pour bénéficier des prestations offertes par l'Association. Cependant, la liste des points focaux et les prestations à offrir ne sont pas annexées au rapport. La deuxième réunion annuelle qui a eu lieu le 05 décembre 2017 a regroupé 18 membres sur les 26 statutaires. L'année 2018 n'a enregistré aucune session.

En 2019, le tout nouveau BEN a tenu sa première session ordinaire le 21 mars dans la salle de réunion de la mairie de Kaloum. La réunion a regroupé tous les membres statutaires et a servi de cadre pour partager avec eux les activités en cours de réalisation avec l'appui du projet AIMF/UE, dont cette mission d'accompagnement pour l'élaboration d'un plan d'orientation stratégique.

Commissariat aux comptes

L'existence de cet organe se limite aux textes juridiques. Même à ce niveau, ces attributions ne sont pas bien définies, encore moins les rôles et responsabilités dévolus à chaque membre de l'organe. Au niveau de la documentation disponible, il n'est pas fait cas du fonctionnement de cet organe.

Commission thématiques

Les commissions thématiques ne sont pas encore mises en place, mais des responsables thématiques autour desquels elles vont se former ont été désignés.

Secrétariat Exécutif Permanent

Le SEP est la cheville ouvrière en charge du management quotidien et de la mise en œuvre des actions de l'ANCG. Les rôles et responsabilités de chaque fonction sont bien définis. Mais le déficit de management et de coordination a pendant quelque temps réduit l'esprit d'équipe, la complémentarité et l'efficacité de son intervention. Mais aujourd'hui grâce à la mise en œuvre du projet européen, des réunions hebdomadaires de coordination et de partage d'information aussi bien de l'AIMF que de l'ANCG ont été institutionnalisées.

Dans l'ensemble, le fonctionnement des organes présente des faiblesses qui affectent non seulement la dynamique interne de l'association, mais aussi la réalisation des activités et l'accomplissement de sa mission, au bénéfice exclusif des communes de Guinée. On assiste à la superposition de deux organes (BEN et CN de surcroît non reconnus par la loi en vigueur) qui ces derniers temps tiennent leurs sessions l'une après l'autre (26 et 27 janvier en 2016, puis 05 et 06 décembre en 2017). Aussi, toutes les sessions du CN et du BEN ont été exclusivement organisées à Conakry. Mais, le commissariat aux comptes est peu fonctionnel.

4.4. Mode opérationnel

Le mode opérationnel est basé sur l'informel. Le fonctionnement et les relations de travail entre le SEP et le BEN ne sont pas bien formalisés. Il n'y a pas de calendrier de rencontres institutionnalisées sur la base de responsabilités et d'actions concrètes. Aussi, les délégations de pouvoirs et de signatures entre le BEN et SEP ne sont pas clairement définies.

Au niveau du BEN, le fonctionnement a été longtemps affecté par l'indifférence des conseillers des communes de Conakry. Le siège de l'ANCG n'apparaissait pas comme leur propre maison où des

rencontres de débats même informels sont organisés dans l'intérêt des communes de Guinée. Ainsi, l'ANCG a été longtemps réduite au BEN et le BEN presque à son Président. Mais avec la mandature actuelle, leur présence à la dernière réunion du BEN et leur participation au processus d'élaboration du plan d'orientation stratégique de l'ANCG montrent leur détermination à prendre part de manière active aux activités de l'association. Cependant, la méconnaissance et le manque d'appropriation des attributions ne permettent pas à un membre de jouer son rôle et d'assumer sa responsabilité.

Ce qui concourt au déficit ou à l'insuffisance du leadership collectif. L'on assiste à une faible implication de tous les membres du bureau et une sorte de centralisation de toutes les décisions autour du Président qui traduit une forme d'uni personnalisation de l'association. A titre d'exemples, lors d'une session du BEN, des problèmes liés à l'opacité au recouvrement des taxes locales, à la main basse des autorités préfectorales sur les recettes perçues sur les pylônes téléphoniques ont été soulevés. Il a été retenu que le Bureau Exécutif par son Président fera tout le nécessaire pour que les communes rentrent en possession de leur droit¹⁶. Il en est de même que la proposition relative à la prorogation du mandat du BEN jusqu'à la tenue des élections communales prochaines¹⁷. Cette forme de gestion, courante au niveau des ONG portées souvent par un leader pour la valorisation de ses compétences et expériences, ne tient pas compte de la spécificité de l'ANCG en tant qu'association faitière composée de personnes morales.

Au niveau du SEP, un manuel de procédures de gestion administrative et financière vient d'être élaboré et attend d'être adopté. Sa mise en œuvre permettra d'améliorer le fonctionnement au niveau du SEP. En plus, un document de cadrage budgétaire est en train d'être finalisé. Pour le moment, il n'y a pas d'organigramme fonctionnel. L'organisation du travail est basée sur des responsables et non sur des pôles de compétences. La programmation journalière n'est pas toujours bien établie, en termes d'activités à réaliser et de résultats à atteindre. L'organisation du travail axée seulement sur les compétences disponibles ne favorise pas des réactions appropriées à des questions essentielles comme la planification, la fiscalité, la maîtrise d'ouvrage.

La gouvernance interne a été au début est caractérisée par un déficit de circulation de l'information et de partage des documents comme les budgets, les conventions avec les partenaires. Aussi, la gouvernance interne souffre toujours d'un déficit. Le manque d'informations fiables au tour des ressources internes de l'ANCG (droit d'adhésion et cotisations) constitue un exemple éloquent. Une situation qui se répercute sur la capacité de mobilisation de ces ressources auprès des membres. En plus, la pratique de la redevabilité assortie de documents clairs et précis n'est pas institutionnalisée. Mais, la mise en œuvre du projet a contribué à l'amélioration de la gouvernance interne.

Les réunions de coordination et de concertation sont maintenant institutionnalisées. Les outils élaborés en matière de communication et de procédures de gestion ne sont pas encore adoptés et par conséquent non opérationnels. D'importants outils ne sont pas encore disponibles, notamment le règlement intérieur, le plan d'actions, le tableau de bord pour la coordination de la mise en œuvre des activités, le registre d'adhésion des membres, le registre de paiement des cotisations, le registre du matériel, le système financier et comptable.

En outre, la revue documentaire n'a pas permis l'accès aux rapports relatifs aux sessions du CN et du BEN organisées entre 2012 et 2013. Ainsi, la gestion des archives a constitué une préoccupation de nature à affecter la tenue de la mémoire institutionnelle. Mais, le dynamisme du SEP concourt à l'amélioration de la gestion des archives.

¹⁶ Rapport session du BEN, 12 et 13 août 2015, page 5

¹⁷ Rapport session du BEN, 12 et 13 août 2015, page 3

Pour la rédaction des rapports, l'absence de quelques éléments pertinents par endroits est à noter : les taux et la liste de présence des membres statutaires, les sujets débattus ou le manque de précisions (cas de l'appréciation des actions entreprises par l'ANCG lors de la session du CN de 2014, sans pour autant les mentionner), les décisions prises face au retard de paiement des cotisations et à la non adhésion de certaines communes (cas de la session de septembre 2014). D'importants documents ne sont pas annexés aux rapports comme les projets de budget prévisionnel (exercice 2015 par exemple) ou les budgets eux-mêmes, les rapports financiers.

Au regard de ce qui précède, il se dégage que le fonctionnement des organes n'obéit pas toujours aux dispositions statutaires et réglementaires. Aussi, il est marqué par quelques dysfonctionnements liés à plusieurs facteurs, dont : i) l'insuffisance de la connaissance et de l'appropriation des textes juridiques de l'ANCG, en particulier le fonctionnement et les attributions des organes ; ii) le déficit de leadership collectif ; iii) le manque de ressources financières ; vi) le déficit de visibilité sur la gestion des ressources financières mobilisées comme les cotisations des membres. Tandis que le mode opérationnel est fortement influencé d'une part par le déficit de formalisation des relations de travail entre le BEN et le SEP et les insuffisances liées au management du SEP de l'autre.

En dépit des faiblesses et insuffisances identifiées qui nécessitent des réponses appropriées et des solutions adéquates formulées dans le plan de développement organisationnel, l'ANCG a depuis sa création, réalisé quelques activités avec l'appui des PTF.

4.5. Principales activités réalisées

La prolongation de fait des mandats des élus locaux à partir de 2010, la mise en place des délégations spéciales à compter de 2011 et la longue période (émaillée de tensions politiques) consacrée à la mise en place des exécutifs communaux ont constitué un contexte difficile pour la mise en œuvre des activités. Ainsi, le mode de gouvernance a impacté le fonctionnement de l'ANCG.

Il convient d'ailleurs de noter que l'ANCG n'a pas été associée aux discussions relatives à la dissolution des conseils communaux (travail de réflexion effectué au sein du MATD et à la gestion des ordures dans la Ville de Conakry¹⁸).

En plus des actions de plaidoyer, les principales activités réalisées ont porté sur : i) la facilitation de la participation des Conseillers communaux aux ateliers de validation de la LPN-DDL ; ii) la participation à des commissions de travail et de réflexion sur des actions liées à la mise en œuvre de la LPN-DDL comme la régionalisation, l'ingénierie de formation ; iii) la participation aux réunions du groupe thématique sur la décentralisation et le développement local ; iv) la participation aux réflexions sur la révision du Code minier ; v) la participation à la révision du CCL ; vi) la participation à des comités de pilotage (LPN-DDL, PACV, ITIE) ; vii) la participation au Comité Technique de Concertation sur la Fonction Publique Locale ; viii) la participation aux échanges et débats relatifs à la mise en place du FNDL et de l'ANAFIC ; ix) la participation à des conseils d'administration d'EPA comme l'ANAFIC et x) la sensibilisation des journalistes des radios rurales et nationales aux enjeux de la décentralisation et du développement local.

Avec l'appui du projet et de l'Ambassade de France d'importantes activités ont été également réalisées, dont, entre autres :

¹⁸ Bruno Charbonnier ETI : Rapport de fin de mission, Conakry avril 2013, page 60

- ✓ Renforcement des capacités institutionnelles du Secrétariat exécutif de l'ANCG (recrutement du personnel, formation, voyages d'études, moyens logistiques) ;
- ✓ Mise en place d'un échange avec l'Association Nationale des Communes du Bénin ;
- ✓ Amélioration d'un manuel de procédures et d'une stratégie de communication et de plaidoyer
- ✓ Formation et sensibilisation des journalistes (radios nationale, rurales et communautaires) aux enjeux de la décentralisation et du développement local ;
- ✓ Création et alimentation d'un centre de ressources ;
- ✓ Edition et diffusion de documents de base au profit des communes ;
- ✓ Mise en place d'un projet pilote d'assainissement du marché central et de mobilisation des ressources dans la commune de Lélouma
- ✓ Introduction d'ateliers thématiques lors des sessions des organes de l'ANCG

4.6. Principaux résultats obtenus

Aujourd'hui, l'ANCG dispose d'un Secrétariat exécutif doté d'une équipe constituée d'un Secrétaire Exécutif Permanent, d'un Responsable de la communication et de la coopération décentralisée, d'une Secrétaire de direction et d'un Responsable administratif et financier. Cette équipe a bénéficié d'une série d'actions de renforcement de capacités et d'une assistance technique internationale à travers le l'Ambassade de France et le projet AIMF/UE. Aussi, l'ANCG dispose d'un centre de ressource et d'un document de cadrage budgétaire. Le manuel de procédures de gestion administrative et comptable et la stratégie de communication et de plaidoyer sont en cours de validation. En plus, l'introduction d'ateliers thématiques lors des sessions des organes de l'ANCG favorise des débats sur des sujets d'actualité et la formulation de pistes de solutions. Ensuite, les avancées obtenues dans le cadre du partenariat d'échanges avec les associations nationales du Bénin et du Maroc constituent des résultats significatifs.

D'autres résultats non moins importants portent sur : i) la bancarisation des subventions accordées aux communes par l'Etat ; ii) la suppression de l'article 79 du CCL de 2006, source d'abus d'autorité de la tutelle rapprochée sur un conseiller élu ; iii) le toilettage des textes de mise en place du FNDL ; iv) l'identification des principaux axes de plaidoyer des autorités locales en vue de garantir une localisation efficiente des ODD ; v) la contribution à la mise en place de l'ANAFIC ; vi) l'amélioration de la perception et du niveau de connaissances des citoyens vis-à-vis des autorités communales à travers la sensibilisation menée par les médias et vii) la dotation des communes en documents de base.

4.7. Ressources de l'ANCG

4.7.1. Ressources humaines

Les ressources humaines de l'ANCG sont constituées de deux catégories. La première est composée de conseillers représentant les communes et/ou d'élus au sein des organes qui interviennent de manière bénévole. La seconde catégorie concerne le personnel salarié du Secrétariat permanent.

Depuis la création de l'ANCG en avril 2012, l'effectif du personnel a connu un accroissement. Au début, il se limitait à l'unique Secrétaire Exécutif Permanent. En 2014, l'effectif a été élargi à un Responsable Administratif et Financier recruté par l'association et à un Responsable de la Communication et de la Coopération Décentralisée avec l'appui du Service de Coopération et d'Action Culturelle (SCAC) de l'Ambassade de France. Avec le projet européen en cours, un Secrétaire Exécutif Permanent et une Secrétaire de Direction ont été recrutés. Pour le Secrétaire Exécutif, il s'agissait de remplacer celui qui est décédé.

Actuellement l'effectif du SEP et les compétences disponibles se présentent comme suit. Le Secrétaire Exécutif Permanent a une formation en gestion de l'environnement avec des expériences sur la promotion de l'entrepreneuriat et la formation en esprit d'entreprise. Il a pris fonction en décembre 2017. Il a effectué en juin 2018, sur financement de l'Ambassade de France, un stage d'immersion de quatre semaines au Secrétariat exécutif de l'Association Nationale des Communes du Bénin pour : i) connaître les outils et manuels de management utilisés ; ii) observer les modes de fonctionnement entre le secrétariat Exécutif et les instances élues de l'Association et iii) s'approprier les synergies développées ou mises en place avec les partenaires techniques et financiers.

Le Responsable de la Communication et de la Coopération Décentralisée de niveau Bac + 4 est sociologue de formation et dispose d'expériences en matière d'ingénierie de formation et de décentralisation/développement local. Il a été recruté le 03 mars 2014. Il a bénéficié d'un stage d'immersion, sur financement de l'Ambassade de France, dans les communes de Nantes (France) pour une durée de trois semaines pour lui permettre de prendre en charge l'élaboration de la stratégie de communication et la mise en place d'un centre de ressources.

Le Responsable Administratif et Financier également de niveau Bac + 4 a une formation en comptabilité/gestion et a toujours exercé en qualité de comptable. Il a été recruté à l'ANCG en janvier 2014. Enfin, la Secrétaire de Direction, titulaire d'un BTS en secrétariat administratif a pris service en mai 2018.

Dans le cadre de l'amélioration des compétences, cette équipe a bénéficié d'une série de sessions de formation avec l'appui du projet européen en cours sur les thématiques suivantes : i) rédaction administrative ; ii) stratégie d'influence et de plaidoyer ; iii) gestion administrative et financière en lien avec des partenaires internationaux ; iv) démarche et mise en œuvre de la capitalisation ; v) problématique des autorités locales et vi) gestion des projets. Ces formations ont été mises à profit pour l'élaboration de fiches pratiques sur la gestion des projets et cycles de projets.

Cependant, il convient de souligner que sur le plan du traitement salarial, l'équipe est confrontée à l'irrégularité du paiement et à l'accumulation d'un nombre élevé d'arriérés de salaire.

Au regard des défis à relever par l'ANCG, le personnel est insuffisant aussi bien en termes d'effectifs que de compétences. L'insuffisance du leadership et d'expériences en matière de décentralisation et de gouvernance locale affecte la coordination et le management des actions au niveau du SEP. D'importantes compétences pour la bonne réalisation de sa mission ne sont pas disponibles. Il s'agit notamment de : i) la vie associative (organisation et fonctionnement) ; ii) l'administration générale (planification, gestion des ressources, documentation, archive) ; iii) les finances et la fiscalité locales et iv) les aspects techniques relatifs à la maîtrise d'ouvrage, au montage de projets, au suivi du transfert des compétences.

4.7.2. Ressources matérielles

Le siège de l'ANCG est en location au 2^{ème} étage dans un immeuble (abritant en même temps une agence de la Société Générale) situé dans le quartier Hamdallaye tout juste au niveau du Rond – Point. Ce siège se compose d'une salle de réunion, de deux grands bureaux, d'un bureau moyen, d'une toilette et d'une salle d'attente cloisonnée pour offrir deux petits bureaux servir de salle d'attente. En plus, il se trouve à la périphérie du centre-ville où sont concentrés bon nombre de services administratifs et de représentations diplomatiques. La proximité du rond-point ne facilite pas l'utilisation aisée de la salle de réunion qui abrite en même temps le centre de documentation, à cause des bruits.

S'agissant du matériel et mobiliers de bureau, l'ANCG dispose d'équipements modestes consignés dans le tableau suivant :

Tableau n° 3 : Récapitulation des équipements de l'ANCG

Désignation	Nombre	Origine		observations
		Projet AIMF/UE	Avant-Projet	
Véhicule	2	1 Toyota type Hilux mise en service en juillet 2017	1 Toyota Land Cruiser Prado	
Ordinateurs portables	6	4	2	
Ordinateurs fixes	2	1	1	
Imprimantes multifonctions	7	5	2	
Onduleurs	4	4	0	
Vidéo projecteur	2	1	1	1 en mauvais état
Tableau de projection	1	1	0	
Armoires métalliques	5	5	0	
Armoires vitrées	2	0	0	
Bureaux	7	1	6	
Chaises bureaux	6	1	5	
Chaises visiteurs	25	0	25	1 en mauvais état
Fauteuils	3	0	3	
Table de réunion	2	0	2	
Tables retour	2	0	2	
Groupe électrogène	1	0	1	puissance de 10 kwa
Congélateur	1	0	1	
climatiseurs	3	0	3	1 en mauvais état
Ventilateur	1	0	1	
Tableau flip schart	1	0	1	

Grâce à l'intervention du projet AIMF/UE, les moyens logistiques ont été renforcés par l'acquisition d'un véhicule neuf tout terrain, de quatre ordinateurs portables avec leurs accessoires, d'un vidéoprojecteur et de cinq armoires métalliques comme meubles de rangement. Les étagères pour le centre de documentation méritent également d'être mentionnées. Ce qui s'ajoute au véhicule, au mobilier de bureau et groupe électrogène disponibles. Actuellement, l'ANCG dispose d'un équipement, bien que modeste qui lui permet de bien fonctionner pour accomplir sa mission. Il convient cependant de souligner que l'insuffisance notoire de ressources financières a rendu difficile le paiement de la location du siège (12 mois d'arriérés de paiement).

4.7.3. Ressources financières

Les ressources financières de l'ANCG proviennent essentiellement de trois (3) origines : i) droit d'adhésion et cotisations payés par les membres ; ii) subvention de l'Etat et iii) contribution des PTF.

En effet, l'article 7 des statuts, précise que l'adhésion ne devient effective qu'après le paiement le droit d'adhésion par la commune concernée. Ce droit d'adhésion est fixé à 1.000.000 GNF. Ainsi, l'adhésion ne devient effective qu'après le paiement le droit d'adhésion par la commune concernée. Aussi, le paiement de la cotisation intervient seulement à partir de l'année d'adhésion.

Au vu de cette disposition, 214 communes ont adhéré et se sont acquittées de leur droit d'adhésion en 2012. Entre 2013 et 2016, 92 autres communes ont adhéré et payé le droit d'adhésion. Les années 2017 et 2018 n'ont enregistré aucune adhésion. Pour le moment, 9 adhésions ont été enregistrées en 2019. Au total 315 Communes (distinction entre CU et CR non encore disponible) ont adhéré à l'ANCG et payé le droit d'adhésion fixé à 1.000.000 GNF par membre.

S'agissant de la cotisation, la décision la fixant à la proportionnelle et à l'équivalent de 1% du budget propre de chaque Commune, n'a pas été appliquée. Le paiement a été effectué depuis 2015 sur la base de 1.000.000 GNF pour la CU et 500.000 GNF pour la CR.

Cependant, il convient de noter des faiblesses notoires constatées en matière de gestion des ressources financières issues du paiement des droits d'adhésion et des cotisations. Il se dégage que la bonne tenue des données relatives au versement des cotisations constitue une préoccupation de taille, notamment l'absence de registres d'adhésion des membres et de paiement des cotisations. Etant entendu que le contenu des registres peut être également transféré sur des fichiers informatiques en Excel. La simple tenue de carnets de reçus délivrés lors des versements ne facilite pas la traçabilité des paiements effectués, encore moins la mise à dispositions des informations. Il est aujourd'hui nécessaire d'avoir à compter de 2012 et pour chaque année, la liste nominative des communes à jour de leurs cotisations afin d'examiner de manière objective les possibilités et les procédures de remboursement des arriérés de cotisation. En dépit des récentes décisions portant sur l'inscription de la cotisation au budget communal et le remboursement intégral des arriérés, il semble utile que les réflexions conduisent à la formulation de pistes de solutions réalistes et réalisables.

Par ailleurs, le rythme de paiement des cotisations a baissé de manière drastique ; on est passé de 98.5% en 2012 (année de création) à 0.31% en début 2019. Ce paiement très dégressif doit susciter questionnement et réflexion. De même que la réticence d'une trentaine de communes à adhérer à l'ANCG. Cependant, il importe de se réjouir de l'assiduité des communes de Lélouma, Tougué, Kérouané, Kouroussa, Mandiana, Boffa, Dalaba qui en début 2016 s'étaient entièrement acquittées des quatre de cotisation¹⁹.

Enfin, le paiement de la cotisation est reconnu comme un élément clé de témoignage de la motivation du membre. C'est pourquoi la récente tenue de l'AG et l'élection d'un nouveau bureau doivent être de véritables impulseurs de la dynamique associative et de la réelle appropriation de l'ANCG par ses membres. La mise en place des points focaux de l'ANCG doit favoriser cette appropriation et susciter un regain de confiance envers l'ANCG.

Au titre de la subvention de l'Etat pour le fonctionnement et les activités de l'ANCG, la situation se présente comme suit : 200 millions en 2012 et 300 millions en 2013²⁰ ; information non disponible pour 2014 ; 200 millions en 2015 ; 100 millions en 2016 et 200 millions en 2017²¹. Il a été souligné que la dotation est octroyée de manière aléatoire et le paiement se fait au gré d'humeur et de manière irrégulière.

Pour la contribution des PTF, l'Ambassade de France à travers le service de coopération et d'action culturelle (SCAC) est apparue comme un bailleur de fonds traditionnel qui a financé l'ANCG dès sa mise en place. Entre 2010 et 2012, l'ANCG a bénéficié de financements de l'Ambassade de France qui sont passés de 16.000 à 30.000 Euros²² à travers des conventions de subvention annuelles avec une part croissante de l'association dans la mise en œuvre des actions. Cette participation financière est donc

¹⁹ ANCG : Rapport 3^{ème} session 2015 du BEN, 26 janvier 2016, page 4

²⁰ Bruno Charbonnier ETI : Rapport de fin de mission, Conakry avril 2013, page 27

²¹ Données fournies par le RAF de l'ANCG

²² Bruno Charbonnier ETI : Rapport de fin de mission, Conakry avril 2013, page 56

passée de 10% en 2010 à hauteur de 23 à 30% en 2011 selon la nature des conventions (équipement ou renforcement démocratique).

Une autre convention de subvention d'un montant de 201.612.903 GNF a été signée le 30 novembre 2015. Ce financement a été destiné à la tenue de sessions d'échanges (trois sessions du BEN, et une réunion du Conseil National), à la participation de deux colloques à l'étranger, à l'édition du bulletin de l'ANCG et à la création d'un centre de ressources.

Par ailleurs, l'UE dans le cadre du 10^{ème} FED à travers le PASDD, a financé le Projet d'Appui à l'ANCG à hauteur de 500.000 Euros dans la réalisation de ses missions de plaidoyer, de promotion des autorités locales guinéennes et d'appui conseil aux communes. Dans le cadre de l'exécution du projet, l'AIMF en tant que structure de mise en œuvre a apporté un cofinancement de 60.000 Euros.

Il convient enfin de noter que l'ANCG est confrontée à d'énormes difficultés de mobilisation de ressources financières, aussi bien internes qu'externes. Au plan africain et international, l'ANCG a des arriérés de cotisations. Pour le CGLUA, il s'agit de trois (3) ans (2017 – 2019) de retard de paiement à raison de 5.000 Euros par an, soit le montant de 15.000 Euros. Avec l'AIMF, le retard est de deux (2) ans (2018-2019), à raison de 550 Euros par an, soit 1.100 Euros. Au total, l'ANCG doit à hauteur de 16.100 Euros au titre de ses cotisations. Une telle situation ne doit pas perdurer au risque que son image et sa crédibilité ne soient affectées.

4.8. Principaux défis à relever

Au regard de l'environnement institutionnel marqué par des avancées et des lenteurs d'une part et du diagnostic organisationnel caractérisé également par des changements positifs et quelques dysfonctionnements, l'ANCG est confronté à de défis majeurs. Sur le plan interne l'ANCG doit :

- i) Réussir la mobilisation (adhésion libre et volontaire) de toutes les communes de Guinée ;
- ii) Améliorer la vie associative (se sentir membre, payer régulièrement sa cotisation, contribuer à l'atteinte des objectifs) et la gouvernance interne (leadership collectif, transparence financière, redevabilité) ;
- iii) Apporter de la plus-value aux communes membres à jour de leurs cotisations à travers la fourniture de services spécifiques ;
- iv) Se doter d'un siège propre et adéquat et
- v) Contribuer au renforcement de capacités des conseillers et cadres communaux ;

Sur le plan externe, il s'agit de :

- i) Définir la place de l'ANCG dans le processus institutionnel de mise en œuvre de la décentralisation à travers l'élaboration de dispositions réglementaires précisant les relations entre l'ANCG et l'Etat (le MATD et les ministères sectoriels en charge de compétences transférées aux communes);
- ii) Disposer d'un mode de financement pérenne (texte réglementaire portant paiement obligatoire des cotisations par les communes, prélèvement sur les recettes fiscales destinées aux communes, pourcentage sur le FNDL...);
- iii) Assurer l'interface entre les communes et l'Etat, ainsi que la circulation de l'information entre l'Etat et les populations ;
- iv) Veiller à l'effectivité du transfert des compétences ;

- v) Contribuer à replacer les conseils communaux dans leur véritable rôle de promoteur et d'impulseur du développement local pour l'amélioration des conditions de vie des populations ;
- vi) Réduire et même enrayer l'influence des politiques et de la tutelle sur le fonctionnement des conseils communaux ;
- vii) Promouvoir l'inter communalité pour renforcer la complémentarité et combler les faiblesses isolées des communes ;
- viii) Promouvoir le jumelage et la coopération décentralisée ;
- ix) Œuvrer pour l'élaboration et l'adoption des textes d'application du CCL révisé ;
- x) Réussir l'opérationnalisation de la Fonction publique locale, la mise en œuvre de la Charte de la déconcentration et la concrétisation des plans 2D ;
- xi) Jouer le rôle de veille sur le bon fonctionnement de l'ANAFIC ;
- xii) Contribuer à l'instauration d'une justice fiscale ;
- xiii) Promouvoir la démocratie locale et la pratique de la bonne gouvernance ;
- xiv) Dénoncer les manquements de l'Etat en matière de décentralisation et formuler des pistes de solutions ;
- xv) Participer avec succès à tous les débats nationaux sur les questions touchant la démocratie locale et le développement local ;
- xvi) Convaincre les PTF pour leur appui technique et financier à la mise œuvre des activités.

Les résultats du diagnostic organisationnel interne de l'association et les défis ci-dessus interpellent et nécessitent l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de développement organisationnel pour permettre à l'ANCG d'apporter un accompagnement efficace aux communes.

5. Plan de Développement Organisationnel

Le plan se veut un cadre d'apprentissage par action qui s'inscrit dans l'optique de la planification stratégique et de la réponse à adresser au diagnostic organisationnel. Ainsi, le développement organisationnel apparaît comme une amélioration continue du mode organisationnel en vue d'assurer la réussite des actions de l'ANCG. A cet effet, le plan de développement est centré sur : i) la révision des textes juridiques ; ii) l'amélioration de l'organisation et du fonctionnement de l'ANCG ; iii) la qualification des ressources et iv) l'amélioration du mode opérationnel.

5.1. Révision des textes juridiques

L'objectif recherché consiste à amender de manière participative les statuts et le règlement intérieur pour rendre leur compréhension, leur appropriation et leur utilisation plus faciles et plus aisées. Il s'agit en d'autres termes de privilégier le caractère pédagogique et la complémentarité entre les deux textes. Pour ce faire, les actions portent sur :

- Organiser une séance de partage et d'analyse croisée de la Loi 013, des textes juridiques et des résultats du diagnostic organisationnel
- Réviser les textes en tenant compte des aspects suivants :
 - La suppression de l'allusion à la loi L/2005/014/PRG/SGG du 4 juillet 2005 portant régime des groupements économiques à caractère coopératif, les mutuelles à caractère non financier et les coopératives
 - La structuration des titres et articles en évitant les articles longs ayant beaucoup d'aliénas et/ou des aspects différents comme la composition et les attributions et en formulant des articles courts
 - Les renvois de complémentarité et de précision au niveau des articles²³
 - La libre décision du Conseil Communal sur le choix de son représentant au niveau de l'ANCG

²³ Exemples :

- L'adhésion est ouverte à toute Commune qui accepte les statuts et le règlement intérieur de l'association. Les modalités d'adhésion sont définies dans le règlement intérieur.
- La qualité de membre se perd par démission ou par exclusion. Les modalités de démission et les motifs d'exclusion sont précisés dans le règlement intérieur.
- Le mode de convocation de l'assemblée générale, le quorum et les modalités de vote sont définis dans le règlement intérieur.
- Les membres du CA et du Commissariat aux comptes sont élus pour un mandat de cinq (5) renouvelable une fois. La révocation de tout membre peut intervenir durant le mandat. Les modalités de révocation sont définies dans le règlement intérieur.
- Les montants et les modalités de paiement des cotisations sont indiqués dans le règlement intérieur.

- Le membership²⁴
 - L'adaptation des organes de l'ANCG à la disposition légale (AG, CA et Commissariat aux comptes)
 - L'organisation d'assemblées générales ordinaires régionales annuelles regroupant les délégués des communes de la région
 - Le maintien de l'assemblée générale ordinaire tous les 5 ans
 - L'introduction de la révocation des élus au niveau du CA et du Commissariat aux comptes comme attribution de l'AG
 - L'élargissement du nombre des membres du Commissariat aux comptes de 3 à 5 (cinq)
 - L'élargissement de la présidence des commissions à des délégués non élus au niveau des organes
 - La simplification des modalités d'adhésion d'une commune à l'ANCG en supprimant la validation de la demande par l'AG
 - La mission du SEP, actuellement chargée d'exécuter les décisions et de veiller à la bonne réalisation des programmes
 - La délégation de pouvoirs et de signatures entre le BEN et le SEP
- Envoyer le texte révisé aux membres du BEN et du Commissariat aux comptes pour lecture et formulation de propositions d'amendement
 - Elaborer une nouvelle version sur la base des propositions d'amendement et la soumettre au BEN lors de la deuxième session ordinaire de 2019 pour appréciation, amendement et validation
 - Améliorer la version, au besoin et l'envoyer aux Points Focaux pour présentation et adoption lors des Assemblées générales ordinaires régionales de 2020
 - Envoyer les nouveaux textes juridiques au SERPROMA, à la DND et à la DNDL pour information

5.2. Amélioration de l'organisation et du fonctionnement

L'organisation et le fonctionnement sont axés sur la révision des statuts et du règlement intérieur. Ainsi, les innovations portent sur :

- Organiser des assemblées régionales ordinaires au premier trimestre de chaque année à partir de 2020 avec les représentants des communes de la région
- Alternner la tenue des AG ordinaires à Conakry et à l'intérieur du pays
- Demander à chaque Conseil communal de prendre en charge les frais de transport et de séjour de son représentant pour sa participation aux AG de l'ANCG
- Prévoir lors des AG le statut d'observateurs non électeurs et non éligibles
- Organiser la réunion du BEN, une fois tous les quatre mois (3 sessions ordinaires par an) :

²⁴ Est considéré comme membre actif toute commune ayant adhéré à l'ANCG, qui s'acquitte correctement de ses cotisations et participe régulièrement aux AG ; est considéré comme membre passif, toute commune ayant adhéré à l'ANCG, qui ne s'acquitte pas correctement de ses cotisations et ne participe pas régulièrement aux AG ; se passer de la catégorie de membre d'honneur, pas pertinente pour une association faîtière dont les membres sont des personnes morales (il n'y en a pas eu depuis 2012, année de création)

- Ouvrir la réunion aux membres du Commissariat aux comptes et aux Présidents des commissions spécialisées non membres du BEN et aux Maires de Conakry non membres d'organes ;
 - Alternier la tenue des réunions entre Conakry et les villes de l'intérieur
- Revoir les attributions du Commissariat aux comptes pour les étendre à :
- L'appréciation du contenu des conventions et accords de partenariat ;
 - L'appréciation du niveau de mise en œuvre des conventions et accords ;
 - L'évaluation de l'application des décisions prises et des engagements avec les tiers ;
 - Le contrôle de l'application du manuel de procédures de gestion ;
 - Le contrôle de la gestion des ressources humaines, matérielles et financières ;
 - La participation aux réunions du CA et
 - L'établissement d'un rapport d'activités à soumettre à l'AG
- Mettre en place les commissions spécialisées en privilégiant les membres non représentés dans les deux autres organes
- Prévoir des formes de motivation aux Communes ayant des Femmes maires ou Vice-maires pour encourager la présence des Femmes au sein des conseils communaux et leur participation aux organes de l'ANCG
- Elaborer un exposé de motif pour l'obtention du décret de reconnaissance d'utilité publique
- Préparer et organiser des rencontres de contacts et de plaidoyer avec la Présidence, la Primature, l'Assemblée Nationale (commissions parlementaires en charge de la décentralisation, des lois et des finances), le Conseil Economique et Social, le MATD, le Ministère du Budget, le Ministère de la Fonction Publique, de la Réforme de l'Etat et de la Modernisation de l'Administration, les ministères sectoriels dont les compétences sont transférées aux communes
- Préparer et organiser des rencontres de contacts et de plaidoyer avec les Ambassades et les PTF
- Préparer et envoyer des courriers à l'AIMF, au CGLUA et au CGLU pour présenter le nouveau bureau et le plan d'orientation stratégique
- Mettre en œuvre les conventions de coopération avec les associations nationales du Bénin et du Maroc

5.3. Qualification des ressources humaines

- Mobiliser les ressources financières pour le paiement correct et régulier des salaires
- Doter le SEP d'un budget de fonctionnement (bureautique, communication, logistique)
- Organiser des séances internes de partage et d'analyse du CCL révisé
- Renforcer les capacités des ressources humaines disponibles en : management d'une association, conduite de réunion, rédaction (PV de réunion, rapports, exposés de motifs, déclaration), montage de projets, décentralisation et gouvernance locale, planification opérationnelle, gestion des archives, gestion des ressources matérielles
- Renforcer les effectifs du SEP en vue de la mise en place de pools de compétences au tour des spécialités suivantes :

- Administration générale (Vie associative et management d'une association, gestion des ressources humaines, documentation, archives, ...)
 - Finances (fiscalité, marchés publics, gestion de la trésorerie, ...)
 - Techniques (planification, maîtrise d'ouvrage, montage de projets, eau, assainissement, aménagement, suivi du transfert des compétences...)
- Disposer d'un manager ayant des expériences sur les questions de management, de leadership, de décentralisation et de coordination

5.4. Amélioration des ressources matérielles et financières

- Mettre les Communes de Conakry, le Gouvernorat et le Ministère de la Ville à contribution pour doter l'ANCG d'un siège propre
- Mettre en place un système de gestion des ressources matérielles
- Faire la situation exhaustive des adhésions (paiement du droit d'adhésion) et des cotisations
- Ouvrir et tenir deux registres, l'un pour l'adhésion des membres et l'autre pour le paiement des cotisations
- Organiser une campagne de recouvrement des arriérés de cotisation (à partir de la situation exhaustive) en s'appuyant sur les Points Focaux
- Elaborer un échéancier de remboursement des arriérés de cotisation à l'AIMF et au CGLUA

5.5. Amélioration du mode opérationnel

- Renforcer la participation des membres du BEN et des Maires des communes de Conakry aux activités de l'ANCG
- Formaliser les relations de travail entre le BEN et le SEP
- Instituer un calendrier de rencontres entre le BEN et le SEP sur la base de responsabilités et d'actions concrètes
- Définir les délégations de pouvoirs et de signatures entre le BEN et le SEP
- Adopter et appliquer le manuel de procédures de gestion administrative et financière
- Adopter et appliquer la stratégie de communication (relance et restructuration du bulletin d'information)
- Elaborer et faire adopter un règlement intérieur du SEP (horaires de travail, programmation des congés, autorisation d'absence, ...)
- Poursuivre les réunions hebdomadaires de coordination et de partage d'information pour renforcer l'esprit d'équipe, la complémentarité et l'efficacité des interventions
- Mettre en place un organigramme fonctionnel
- Améliorer la gouvernance interne (partage de documents comme les ressources internes, les budgets, les conventions avec les partenaires, les rapports financiers) et la pratique de la redevabilité
- Élaborer de nouveaux outils comme le plan d'actions, le tableau de bord pour la coordination de la mise en œuvre des activités, le registre d'adhésion des membres, le registre de paiement des cotisations et le registre du matériel
- Mettre en place un système financier et comptable

- Améliorer la tenue et la gestion des archives à travers la formation et la responsabilisation de la Secrétaire de direction
- Finaliser la mise en place du centre de ressources
- Organiser des journées « portes ouvertes » au siège de l'ANCG

5.6. Offre de services spécialisés aux Communes membres (quelques exemples de services à titre indicatif) :

- Appui à l'intégration des Objectifs de Développement Durable dans les politiques locales
- Appui à l'identification, à la capitalisation et à la diffusion de cas et de bonnes pratiques au sein de l'ANCG (Partage d'expériences réussies et de bonnes pratiques)
- Accès aux informations au quotidien
- Mise en relations et recherche de partenaires au niveau national (projets et programmes) et international (jumelage, coopération décentralisée, partenariat technique sur un secteur particulier sous forme de micro jumelage ponctuel)
- Appui-conseils sur la fiscalité
- Appui-conseils sur la maîtrise d'ouvrage
- Appui-conseils sur la planification locale
- Appui-conseils sur la gestion des infrastructures marchandes
- Appui-conseils sur la gestion des ressources humaines, matérielles et financières
- Participation aux actions de renforcement de capacités (documentation, formation, voyages d'étude, forums)
- Appui-conseils sectoriels (assainissement, service de l'eau, ...)
- Appui à l'identification d'actions à mener en matière de lutte contre les changements climatiques

Au regard des points précédents consacrés aux éléments clés de l'analyse de l'environnement institutionnel, aux résultats du diagnostic organisationnel internes de l'association et aux principales actions du plan de développement organisationnel, la nécessité pour l'ANCG de se doter d'un Plan d'Orientation Stratégique se justifie à plus d'un titre. Il s'agit pour ce faire de la définition d'une vision claire et d'une mission concrète pour permettre à l'association de contribuer de manière effective et efficace au renforcement de la décentralisation et à la dynamique du développement local. Ce qui fait l'objet du point suivant.

6. Plan d'Orientation Stratégique

Le plan d'orientation stratégique de l'ANCG tire sa source et sa légitimité de plusieurs documents nationaux. La Constitution guinéenne reconnaît les Communes comme des collectivités locales. Le Code des Collectivités Locales Révisé dote les Communes de la personnalité juridique morale et reconnaît l'ANCG comme la principale plateforme de promotion et de coordination de la coopération décentralisée. Tandis que la Loi fixant le régime associatif détermine les modalités de constitution, d'organisation et de fonctionnement des associations. Enfin, l'ANCG a été agréée en tant qu'organisation non gouvernementale de développement à caractère apolitique et à but non lucratif.

En harmonie avec ces documents, le plan d'orientation stratégique de l'ANCG pour 2019-2023 procède d'un environnement institutionnel en pleine mutation et place l'ANCG en bonne position pour réussir sa mise en œuvre. Le plan énonce une vision de la contribution et de l'accompagnement que l'ANCG compte apporter dans le processus dynamique d'évolution des Communes de Guinée. Le plan sert désormais de référence à l'ANCG et à ses partenaires nationaux (institutions républicaines, administration publique, secteur privé et société civile) et internationaux.

6.1. Vision

D'ici à 2023, l'ANCG est une association **largement représentative, bien reconnue** par les pouvoirs publics, les acteurs non étatiques et les PTF, **réellement capable** de servir d'interface et d'offrir de **manière durable** des services de qualité aux communes afin qu'elles accomplissent à bon escient leur mission en faveur de l'amélioration des conditions de vie des populations.

6.2. Mission

Représenter les communes de Guinée afin de **promouvoir** la bonne gouvernance, l'inter communalité et la coopération décentralisée, **défendre** leurs intérêts auprès des pouvoirs publics et partenaires extérieurs et leur **offrir** des services de qualité.

6.3. Valeurs

Dans le cadre de l'accomplissement de sa mission, c'est-à-dire de sa raison d'être, l'ANCG entend s'appuyer sur des valeurs définies en tant que repères fondamentaux d'inspiration. Il s'agit de :

- Solidarité : l'ANCG travaille pour le bien commun, pour l'intérêt collectif des Communes urbaines et rurales de Guinée sur la base de relations justes et solidaires ; c'est une solidarité qui traduit une entraide constante et réciproque, mais aussi un engagement social.
- Egalité : l'intervention de l'ANCG est basée sur l'égalité des chances entre les Communes, sans aucune distinction liée à la situation géographique et à la couleur politique de l'autorité exécutive locale

- Équité : l'ANCG s'inscrit non seulement dans la promotion d'une plus grande justice sociale et d'une justice fiscale cohérente, mais aussi dans l'offre de services spécialisés dans le respect de la différence et de la diversité des communes.
- Responsabilité : l'ANCG s'appuie sur les dispositions légales et réglementaires pour représenter et défendre de manière responsable les intérêts des Communes de Guinée, pour développer les fonctions de leadership et de management des élus et cadres afin qu'ils assument leur responsabilité avec efficacité et efficience.
- Respect : l'ANCG entend prendre en compte la différence et la diversité des Communes pour les accompagner dans l'accomplissement de leur mission à travers la synergie d'actions et la complémentarité.

6.4. Principes

Ces principes sont conçus comme des lignes directrices et normes opérationnelles censées guider les actions.

- Participation: l'ANCG accorde une importance capitale à l'ouverture, à l'inclusion, à l'implication et à la complémentarité de tous les élus locaux et de leurs partenaires dans tout le processus de réflexion, de conception, de mise en œuvre et de suivi évaluation d'un plan opérationnel cohérent.
- Professionalisme : l'ANCG compte s'appuyer sur des compétences avérées dotées d'une somme d'expériences pour instaurer une gouvernance vertueuse, faire preuve de dynamisme et d'innovation pour garantir la qualité des actions.
- Transparence : l'ANCG entend servir de modèle aux Communes pour l'instauration et la pratique d'une gestion transparente des ressources, comme pilier de la bonne gouvernance
- Redevabilité : l'ANCG, soucieuse de privilégier la performance et d'offrir des services de qualité s'inscrit dans une pratique courante de la réédition, comme pilier de la bonne gouvernance.

6.5. Enjeux

L'accomplissement de la mission de l'ANCG répond dans le contexte actuel à des enjeux de taille :

- ❖ Sur le plan politique : l'enjeu est celui de la reconnaissance et de l'acceptation de l'ANCG par toutes les institutions de la République pour qu'elle apporte une contribution significative à la consolidation de la démocratie locale
- ❖ Sur le plan légal et réglementaire : l'enjeu porte sur l'élaboration et l'utilisation des textes d'application du Code des Collectivités locales révisé, ainsi que les textes relatifs au processus de décentralisation et de déconcentration

- ❖ Sur le plan institutionnel et financier, l'enjeu est celui de l'opérationnalisation efficace et efficiente du FNDL et du FODEL pour permettre aux Communes de Guinée de disposer de ressources financières suffisantes pour exercer en toute responsabilité leurs domaines de compétences.

Pour répondre à ces enjeux, l'ANCG se doit d'apporter des réponses appropriées à travers les axes stratégiques suivants :

6.6. Axes stratégiques

- Représentation et Organisation

Cet axe vise l'élargissement d'une représentation responsable des Communes de Guinée et le dynamisme du développement organisationnel de l'association.

A cet effet, l'axe concerne : i) la couverture de toutes les communes de Guinée sur la base d'une adhésion libre et volontaire et sur le respect strict des dispositions statutaires et réglementaires ; ii) l'amendement des textes juridiques (statuts et règlement intérieur) de l'ANCG pour tenir compte des dispositions légales, mais aussi rendre les textes plus cohérents, plus compréhensibles et plus digestes ; iii) le renforcement de la vie associative centré sur membership (chaque commune doit se sentir concernée) et le fonctionnement (chaque commune doit assumer et s'assumer) et iv) l'amélioration de l'organisation actuelle en termes de management, de mode opératoire, de gouvernance interne et de communication.

- Reconnaissance, concertation et partenariat

L'objectif global recherché est non seulement l'élargissement de la reconnaissance de l'ANCG au niveau national (institutions républicaines, administration publique, secteur privé, société civile et partenaires au développement), africain (associations similaires et leurs faitières) et international, mais aussi l'instauration de cadre de concertation et le renforcement du partenariat.

Ce qui consiste à : i) la reconnaissance d'utilité publique (élaboration d'un exposé de motifs et échanges avec les services concernés) ; ii) le renforcement de la place de l'ANCG dans le processus institutionnel de mise en œuvre de la décentralisation à travers l'élaboration de dispositions réglementaires précisant les relations entre l'ANCG et l'Etat (le MATD et les ministères sectoriels en charge de compétences transférées aux communes); iii) l'institutionnalisation d'un cadre d'échanges et de concertation avec les institutions nationales et les partenaires au développement et iii) la diversification du partenariat.

- Mobilisation des ressources financières

L'objectif de cet axe est d'assurer un financement durable et suffisant à l'ANCG afin qu'elle fonctionne correctement et dispose de ressources humaines et financières en adéquation avec sa vision et sa mission. Cette stratégie de durabilité financière constitue, l'une des clés de réussite de l'ANCG.

Pour ce faire, il s'agit de : i) l'amélioration de la gestion du paiement des cotisations ; ii) le renforcement des capacités et les outils de gestion transparente et de redevabilité des ressources financières ; iii) la

définition d'un mode de recouvrement des arriérés de cotisations ; iv) la réglementation du paiement des cotisations par les communes; v) l'institution d'une ligne budgétaire en faveur de l'ANCG au niveau de la Loi des finances ; vi) l'institutionnalisation du financement de l'ANCG par le FNDL et le FODEL et vii) l'amélioration de la coopération avec les Ambassades et les PTF

- Prestation de services aux membres

L'objectif visé est d'offrir aux Communes des services spécialisés, sous forme de plus-value et de valeur ajoutée. Ce qui représente l'une des finalités de l'ANCG en tant que structure d'accompagnement des Communes dans l'exercice de leur noble mission, celle d'exercer ses compétences dans l'unique but d'améliorer les conditions de vie de leurs populations.

Les actions consistent à : i) assurer le renforcement des capacités institutionnelles (humaines, managériales et financières) ; ii) définir et valider les services spécialisés à offrir aux communes ; iii) définir un mode opérationnel d'offre de services et iv) mettre en place un système de suivi évaluation de l'offre de services.

La mise en œuvre de ce Plan d'Orientation stratégique se fera à travers le Plan opérationnel présenté dans les pages suivantes.

7. Plan opérationnel de l'Association Nationale des Communes de Guinée (2019 – 2023)

Axe stratégique 1 : Représentation et Organisation

Résultats	Indicateurs	Sources de vérification	Activités	Acteurs concernés	Période				
					2019	2020	2021	2022	2023
La Représentation des Communes et l'organisation de l'ANCG sont améliorées	100% des Communes sont représentées par l'ANCG 80% des sessions des organes de l'ANCG sont organisées 80% des activités planifiées sont réalisées	Registre d'adhésion PV et délibérations des sessions des organes Rapports d'activités Rapports annuels Rapports d'évaluation	1.1. Organiser une séance de partage et d'analyse croisée de la Loi 013, des textes juridiques et des résultats du diagnostic	SEP et BEN	X				
			1.2. Réviser les textes juridiques (statuts et règlement intérieur) de l'association	SEP	X				
			1.3. Organiser des rencontres de partage et d'adoption des nouveaux textes	SEP, BEN et CC	X				
			1.4. Envoyer les nouveaux textes au SERPROMA, à la DND et à la DNDL	SEP		X			
			1.5. Former les Points Focaux sur la vie associative et les techniques de sensibilisation	SEP et BEN	X				
			1.6. Former les membres des organes sur l'organisation et le fonctionnement de l'ANCG	SEP et BEN	X	X			
			1.7. Organiser une campagne de sensibilisation pour l'adhésion des Communes	SEP et Points focaux	X				
			1.8. Organiser des séances internes d'échanges et de débats thématiques	SEP	X	X	X	X	X
			1.9. Appuyer la tenue des sessions ordinaires du BEN et du Commissariat aux comptes (CC)	SEP, BEN et CC	X	X	X	X	X
			1.10. Appuyer la tenue des AG régionales	SEP et BEN		X	X	X	X
			1.11. Appuyer la tenue des AG de l'ANCG	SEP et BEN					X

			1.12. Mettre en place les commissions spécialisées	SEP et BEN	X				
			1.13. Renforcer les capacités des ressources humaines	SEP et BEN	X	X	X	X	X
			1.14. Augmenter les effectifs et mettre en place les pools de compétences	BEN	X	X			
			1.15. Préparer et faire un plaidoyer pour l'obtention d'un local et pour sa rénovation	SEP, BEN, CC et Maires CU Conakry	X	X			
			1.16. Faire adopter le manuel de procédures de gestion et la stratégie de communication	SEP et BEN	X				
			1.17. Élaborer le règlement intérieur	SEP et BEN		X			
			1.18. Mettre en place un organigramme fonctionnel	SEP et BEN	X				
			1.19. Définir les délégations de pouvoirs et de signatures entre le BEN et SEP	SEP et BEN	X				
			1.20. Établir un calendrier de rencontres institutionnalisées entre le BEN et le SEP	SEP et BEN	X	X	X	X	X
			1.21. Mettre en place un système financier et comptable	SEP		X			
			1.22. Mettre en place un système de gestion des ressources matérielles	SEP		X			
			1.23. Organiser des séances internes de partage et d'analyse du CCL révisé	SEP	X				
			1.24. Produire des extraits du CCL pour les Communes	SEP et BEN		X	X		
			1.25. Relancer et publier le bulletin d'informations	SEP et BEN	X	X	X	X	X
			1.26. Finaliser la mise en place du centre de ressources	SEP	X				

Axe stratégique 2 : Reconnaissance, concertation et partenariat

Résultats	Indicateurs	Sources de vérification	Activités	Acteurs concernés	Période				
					2019	2020	2021	2022	2023
La reconnaissance de l'ANCG est élargie au niveau national et international d'une part, le cadre de concertation est institué et le partenariat renforcé de l'autre	50% des institutions républicaines et ministères impliqués dans la mise en œuvre de la décentralisation et de la déconcentration reconnaissent l'ANCG 1 cadre de concertation est fonctionnel 10 conventions ou accords de partenariat sont signés	Conventions cadres de partenariat	2.1 Elaborer un exposé de motifs pour l'obtention du décret de Reconnaissance d'utilité publique	SEP et BEN	X				
		Rapports d'activités	2.2 Faire le plaidoyer pour l'obtention du décret de Reconnaissance d'utilité publique	BEN et CC	X				
		Rapports annuels	2.3 Préparer et envoyer des courriers à l'AIMF, au CGLUA et au CGLU pour présenter le nouveau bureau et le plan d'orientation stratégique	SEP et BEN	X				
		Conventions ou accords de partenariat	2.4 Elaborer un échéancier de remboursement des arriérés de cotisation à l'AIMF et au CGLUA	SEP et BEN	X				
			2.5 Préparer et organiser des rencontres de contacts et de plaidoyer avec la Présidence et la Primature	SEP, BEN et CC	X				
			2.6 Préparer et organiser des rencontres de contacts et de plaidoyer avec l'Assemblée Nationale (commissions parlementaires en charge de la décentralisation, des finances et des lois)	SEP, BEN et CC		X			
			2.7 Organiser un plaidoyer pour la ratification de la Charte Africaine de la Décentralisation et du Développement Local	SEP, BEN et CC	X				
		2.8 Préparer et organiser des rencontres de contacts et de plaidoyer avec le Ministère du Budget, le Ministère de	SEP, BEN et CC	X	X				

			la Fonction Publique, de la Réforme de l'Etat et de la Modernisation de l'Administration et les ministères sectoriels						
			2.9 Préparer et organiser des rencontres de contacts et de plaidoyer avec les Ambassades et les PTF	SEP et BEN	X	X	X	X	X
			2.10 Autres activités de plaidoyer : mise en place de pool de personnes ressources ou experts nationaux ; identification de thèmes clés, tels que les finances locales, le Statut de l'élu local et celui des agents locaux, la maîtrise d'ouvrage communale et les services essentiels, les transferts de compétences entre ministères sectoriels et autorités locales	SEP et BEN	X	X	X	X	X
			2.11 Définir la place de l'ANCG dans le processus institutionnel de mise en œuvre de la décentralisation	SEP et BEN	X	X			
			2.12 Mettre en place et animer un cadre de concertation avec le MATD, le MFPREMA, le Ministère du Budget et les Ministères sectoriels en charge des compétences transférées aux communes	SEP et BEN	X	X	X	X	X
			2.13 Mettre en place et animer un cadre de concertation avec les PTF	SEP et BEN	X	X	X	X	X
			2.14 Mettre en place un cadre de concertation et d'échanges avec l'ANAFIC	SEP et BEN	X	X	X	X	X
			2.15 Renforcer la participation de l'ANCG aux commissions interministérielles et aux EPA touchant les missions et compétences des communes	SEP et BEN	X	X	X	X	X

			2.16 Célébrer la Journée Africaine de la Décentralisation et du Développement Local	SEP et BEN	X	X	X	X	X
			2.17 Appuyer la participation d'élus locaux aux rencontres africaines et internationales	SEP et BEN	X	X	X	X	X
			2.18 Mettre en œuvre les conventions de coopération avec les associations similaires du Bénin et du Maroc	SEP et BEN	X	X	X	X	X
			2.19 Assurer le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre des conventions	CC	X	X	X	X	X
			2.20 Relancer le partenariat avec l'Ambassade de France	SEP et BEN	X				
			2.21 Définir une approche pour la diversification du partenariat	SEP et BEN	X				
			2.22 Identifier et négocier des conventions avec de nouveaux partenaires	SEP et BEN	X	X	X	X	X
			2.23 Organiser des journées « Portes ouvertes » à l'ANCG	SEP et BEN		X	X	X	X

Axe stratégique 3: Mobilisation des Ressources Financières

Résultats	Indicateurs	Sources de vérification	Activités	Acteurs concernés	Période				
					2019	2020	2021	2022	2023
Le fonctionnement correct de l'ANCG est assuré grâce à une mobilisation suffisante et pérenne de ressources financières	80% des communes s'acquittent régulièrement de leurs cotisations Une ligne budgétaire en faveur de l'ANCG est instituée et appliquée Au moins 5 conventions de financement sont signées avec les Ambassades et/ou PTF	Registre de paiement des cotisations	3.1 Faire la situation exhaustive des adhésions et du paiement des cotisations	SEP et BEN	X				
			3.2 Définir un mode de recouvrement des arriérés de cotisations	SEP	X				
		Loi des Finances	3.3 Organiser une campagne de recouvrement des arriérés de cotisation	SEP, BEN et CC	X				
			3.4 Renforcer les capacités et les outils de gestion transparente et de redevabilité des ressources financières	SEP, BEN et CC	X	X			
		Conventions de financement	3.5 Mettre en place un système de gestion du paiement des cotisations (fichier à envoyer régulièrement aux membres et registres à consulter au siège)	SEP et BEN	X	X	X	X	X
			3.6 Assurer le contrôle et le suivi du paiement des cotisations	SEP et CC	X	X	X	X	X
			3.7 Renforcer les capacités sur les techniques de montage de projets et de négociation	SEP	X	X			
			3.8 Monter des projets à soumettre aux partenaires nationaux et aux PTF	SEP		X	X	X	X
			3.9 Elaborer un projet de texte réglementaire portant inscription du montant de la cotisation sur la ligne budgétaire des communes	SEP	X				
			3.10 Faire le plaidoyer pour la signature du texte réglementaire portant	BEN et CC		X			

			inscription du montant de la cotisation sur la ligne budgétaire des communes						
			3.11 Faire le plaidoyer pour l'institution d'une ligne budgétaire en faveur de l'ANCG au niveau de la Loi des finances	BEN et CC		X			
			3.12 Faire le plaidoyer pour définir un pourcentage à accorder à l'ANCG sur le FNDL et le FODEL	BEN et CC		X			
			3.13 Définir et mettre en œuvre une approche de coopération avec les Ambassades et les PTF	SEP et BEN	X	X	X	X	X
			3.14 Organiser une table ronde avec les PTF	SEP et BEN	X				

Axe stratégique 4: Prestation de services aux membres

Résultats	Indicateurs	Sources de vérification	Activités	Acteurs concernés	Période				
					2019	2020	2021	2022	2023
Les Communes membres de l'ANCG ont accès à des services spécialisés de qualité	80% des Communes membres sollicitent les services offerts par l'ANCG	Demandes formulées par les Communes	4.1 Identifier les services spécialisés à offrir aux communes ²⁵	SEP	X				
			4.2 Valider l'offre de services	BEN et CC		X			
		Rapports d'activités du SEP	4.3 Définir un mode opérationnel d'offre des services validés	SEP		X			
			4.4 Valider le mode opérationnel d'offre de services	BEN et CC		X			
		Rapports de mission du SEP	4.5 Organiser une campagne d'information des Communes sur l'offre de services et le mode opérationnel	SEP		X			
		4.6 Offrir les services spécialisés aux Communes	SEP	X	X	X	X	X	
		4.7 Mettre en place un système de suivi évaluation de l'offre de services	SEP et BEN	X	X	X	X	X	

Il convient de souligner que dans le cadre de la mise en œuvre de ce plan opérationnel, les plans d'action annuels seront élaborés et exécutés. Aussi, le dispositif de suivi sera axé sur l'élaboration des rapports d'activités, des rapports de mission, des rapports annuels, des revues annuelles et du rapport d'évaluation à mi-parcours. Ce qui permettra de suivre et de vérifier l'atteinte des indicateurs de résultats.

²⁵ Quelques exemples d'offres de services à titre indicatif : i) appui à l'intégration des ODD dans les politiques locales ; ii) appui à l'identification, à la capitalisation et à la diffusion de cas et de bonnes pratiques ; iii) accès aux informations ; iv) appui à la mise en relation ; v) appui-conseils sur la planification locale, la fiscalité locale, la maîtrise d'ouvrage, la gestion des infrastructures marchandes ; vi) appui à l'identification d'actions à mener en matière de lutte contre les changements climatiques ; vii) appui aux actions de renforcement de capacités et viii) appui-conseils sectoriels (assainissement, service de l'eau,...)

Conclusion

Le processus d'élaboration du Plan d'Orientation Stratégique 2019 – 2023 de l'ANCG a suivi une approche largement inclusive et totalement participative des parties prenantes, en particulier les membres du BEN et les cadres du SEP. Du lancement de l'activité a été lancée lors de la première réunion du BEN tenue à la Mairie de Kaloum, le 21 mars 2019 à la tenue de l'atelier de validation, le processus a été marqué par une série d'entretiens, de séances de brainstorming et de réunions pour les réflexions, les productions communes, les échanges et les amendements des différents livrables. Ce qui constitue une contribution significative à l'appropriation des documents produits.

Convient-il de rappeler que l'élaboration de ces documents revêt une importance capitale pour l'ANCG. En effet, l'analyse de l'environnement institutionnel permet à l'Association de mieux se positionner dans son milieu d'évolution et d'intervention. Tandis que le diagnostic organisationnel interne a contribué à l'identification et à l'analyse approfondie des forces et faiblesses de l'Association. Ce qui a conduit à la formulation d'un plan de développement organisationnel sous forme de levier sur lequel il faut agir pour améliorer le fonctionnement et les capacités d'intervention de l'ANCG. A travers le plan d'orientation stratégique, fruit des documents précédents, l'Association s'est dotée d'une vision et d'une mission à moyen terme soutenues par des valeurs, des principes directeurs, des enjeux des axes stratégiques pour les 5 ans à venir. Il représente en plus, un document de dialogue, de communication et de négociation avec l'extérieur. Enfin, le plan opérationnel représente l'outil de concrétisation, de traduction en activités réalistes et réalisables de la planification stratégique.

Désormais, l'ANCG dispose d'une nouvelle orientation au bon moment, au lendemain des élections communales et aussi du renouvellement de ses organes dirigeants. Il s'agit donc d'une multitude de nouvelles opportunités à saisir afin que l'ANCG accomplisse à bon escient la mission qu'elle s'est assignée. Pour ce faire, l'ANCG doit s'appuyer sur la présence des femmes leaders (la Vice-présidente du BEN et la Commissaire aux comptes), du dynamisme des jeunes membres du BEN et de la disponibilité de certains maires de la capitale.

Ce qui exige du coup, un Secrétariat exécutif permanent renforcé et plus professionnel pour être la véritable cheville ouvrière de l'association. Surtout que les défis tant internes (mobilisation et gestion transparente des ressources, redevabilité, gouvernance interne, offre de services appropriés) qu'externes (au plan légal, réglementaire, institutionnel et financier) à relever sont nombreux.

Aujourd'hui, plus qu'hier, l'ANCG a besoin d'un appui des PTF, en particulier l'Ambassade de France, l'UE et l'AIMF pour non seulement consolider les acquis obtenus, mais aussi accompagner la mise en œuvre des différents outils et instruments élaborés. Pour ce faire, le renforcement des capacités du Secrétariat exécutif permanent en termes d'effectifs et de compétences est et demeure une étape capitale.

Annexes :

1. Termes de références de l'étude
2. Guides d'entretiens
3. Listes de personnes rencontrées et des participants à l'atelier de restitution /validation
4. Liste de documents consultés



Avec le soutien financier de la Commission européenne

**Programme d'Appui Sectoriel à la Décentralisation et à la
Déconcentration en Guinée (PASDD)**

10^e Fonds Européen de Développement

**Projet d'Appui à l'Association Nationale des Communes de
Guinée (ANCG) dans la réalisation de ses missions de
plaidoyer, de promotion des Autorités locales guinéennes et
d'appui conseil aux communes**

CTR : 2016/376-975

**PLAN D'ORIENTATION STRATEGIQUE A 5 ANS (2019-2023) DE
L'ASSOCIATION NATIONALE DES COMMUNES DE GUINEE**

TERMES DE REFERENCE

Janvier 2019

TABLE DES MATIERES

1	INTRODUCTION.....	63
2	PRÉSENTATION DU PROJET D'APPUI A L'ASSOCIATION NATIONALE DES COMMUNES DE GUINEE	63
2.1-	CONTEXTE	63
2.2-	GROUPES CIBLES ET BÉNÉFICIAIRES FINAUX.....	65
2.3-	OBJECTIFS	66
	OBJECTIFS GLOBAUX.....	66
	OBJECTIFS SPÉCIFIQUES.....	66
2.4-	RÉSULTATS ATTENDUS ET ACTIVITÉS.....	66
2.5-	INDICATION DE CALENDRIER.....	67
2.6-	PROCÉDURES DE SUIVI ET D'ÉVALUATION INTERNE ET/OU EXTERNE	67
2.7-	PARTICIPATION ET RÔLE DES DIFFÉRENTS ACTEURS ET PARTIES PRENANTES DANS L'ACTION	67
3	ETAT DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET	68
4	OBJECTIFS	70
4.1-	OBJECTIF GÉNÉRAL.....	70
4.2-	OBJECTIFS SPÉCIFIQUES.....	70
4.2.1-	L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL	70
4.2.2-	LE DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL INTERNE DE L'ASSOCIATION	71
4.2.3-	L'ACCOMPAGNEMENT À LA FORMULATION DU PLAN D'ORIENTATION STRATÉGIQUE.....	71
4.2.4-	L'ACCOMPAGNEMENT À L'ÉLABORATION DU PLAN OPÉRATIONNEL	71
4.2.5-	L'ÉLABORATION DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL	71
5	METHODOLOGIE	71
5.1-	PRINCIPES DIRECTEURS.....	71
5.2-	LA RECHERCHE DOCUMENTAIRE, LES ENQUÊTES ET INTERVIEWS.....	72
5.3-	LA RESTITUTION/VALIDATION	72
6	DUREE.....	72
7	LIVRABLES	72
8	PROCEDURE DE SELECTION DU CONSULTANT	72
8.1-	MODALITÉS	72
8.2-	PROFIL RECHERCHÉ	73
8.3-	DOSSIER DE CANDIDATURE	73
8.4-	CALENDRIER.....	74

1 INTRODUCTION

307 communes (dont 36 urbaines et 271 rurales) ont créé l'Association Nationale des Communes de Guinée (ANCG) en 2010. La mission de l'association est de représenter et défendre les intérêts communs des communes membres et les principes de bonne gouvernance locale, tout en portant le plaidoyer jusqu'aux institutions nationales et internationales. L'ensemble des membres forme le Congrès qui doit se réunir tous les deux ans et demi et élire les instances dirigeantes pour 30 mois à savoir : Conseil national (61 membres) et Bureau exécutif (23 membres) ;

L'équipe permanente de l'ANCG est actuellement composée d'un Secrétaire exécutif, permanent (SEP), accompagné d'un Responsable Administratif et Financier (RAF), d'un Responsable de la Communication et de la Coopération Décentralisée (RCCD) et d'une Secrétaire de Direction (SD). L'ANCG rémunère par ailleurs une femme de ménage.

Les ressources financières de l'ANCG sont constituées de ressources propres issues des cotisations et d'une subvention versée par l'ETAT.

L'Association bénéficie d'un projet européen d'appui pour la période du 1er janvier 2017 au 31 mars 2019. Des activités ont été développées sur le projet et ont renforcé ses capacités.

L'élaboration d'un plan d'Orientation Stratégique (POS) intervient en fin de projet pour servir de repères indispensables dans les orientations des activités de l'Association au cours des cinq prochaines années.

Il convient de faire observer que l'organisation des élections locales et l'installation des conseils et exécutifs communaux élus offrent un environnement politique et institutionnel favorables pour les cinq prochaines années.

2 PRÉSENTATION DU PROJET D'APPUI A L'ASSOCIATION NATIONALE DES COMMUNES DE GUINEE

2.1- Contexte

La République de Guinée est engagée dans un processus de décentralisation progressif depuis 1985. Cette politique s'est traduite par la création de 342 communes - rurales (304) urbaines (38) - et l'adoption d'un code révisé des collectivités locales en 2018. 14 domaines de compétence leur sont officiellement transférés, parmi lesquels l'état civil, l'enseignement préscolaire, élémentaire et secondaire, la sécurité, l'environnement et le cadre de vie (hygiène et salubrité), la santé, l'action sociale et la culture, la planification, le développement local, l'aménagement du territoire l'habitat et l'urbanisme, les infrastructures sociales et administratives, les équipements le transport, les voiries et l'entretien de l'éclairage public. Les dernières élections locales ont eu lieu le 4 février 2018 et l'installation des conseils et exécutifs communaux sont en cours

Malgré ces différentes mesures, les communes guinéennes n'ont pas aujourd'hui les moyens financiers et humains d'assumer efficacement les missions qui leur sont dévolues et font face aux difficultés suivantes :

- Financement des AL : inadéquation entre les ressources des AL et les missions qu'elles doivent assurer. Les dotations de l'Etat sont très insuffisantes et irrégulières, en dehors des indemnités des maires et des salaires des agents mis à leur disposition. La fiscalité locale, très complexe avec un système de taxes partagées sur lesquelles les AL manquent de visibilité, limite la mobilisation et la bonne gestion des ressources propres des CL ;

- Des ressources humaines limitées en quantité et insuffisamment qualifiées, ce qui entrave la gestion et le bon fonctionnement des services municipaux et des organes délibérants ; cette faiblesse des RH est accentuée par la mise en place de 128 délégations spéciales, en remplacement des autorités locales élues, la perte de légitimité des élus non remplacés, due notamment à la non tenue des élections communales dans le respect de la durée des mandats électifs ;
- La réticence de certains ministères sectoriels à procéder aux transferts de compétences et de ressources.

Des disparités importantes existent entre les collectivités en fonction de leur taille mais aussi de leur localisation avec une part non négligeable de petites communes rurales peu viables sur le plan économique et financier. Pour relancer le processus de décentralisation, la Guinée s'est dotée par Décret du 15 juin 2011 d'une Lettre de Politique Nationale de Décentralisation et de Développement Local, accompagnée d'un plan d'action orienté sur cinq axes prioritaires :

- Le développement territorial et la territorialisation des politiques publiques ;
- La mise en œuvre de plans de déconcentration-décentralisation sectoriels ;
- Le renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation ;
- Le financement de la décentralisation ;
- Le pilotage intersectoriel / inter-acteurs de la décentralisation.

L'action s'inscrit dans le cadre du Programme d'Appui Sectoriel à la Décentralisation et à la Déconcentration (PASDD – 10ème FED). Le Résultat R5 du PASDD « La démocratie locale est soutenue par les collectivités locales », prévoit un appui à l'ANCG. Le rapport de présentation du PASDD (action A11) prévoit les grands axes du projet :

1. Renforcer les capacités et la gouvernance de l'ANCG à travers un partenariat avec une association internationale de pouvoir local ;
2. Appuyer l'ANCG à la mise en œuvre des actions auprès des CL en faveur de la communication, de la redevabilité, de la coopération décentralisée de l'intercommunalité ;
3. Aider l'ANCG à s'impliquer et s'approprier des démarches expérimentales menées en Guinée Forestière dans le domaine de l'Etat Civil (signé le 9 juin 2016).

Elle s'inscrit également dans le cadre du Partenariat stratégique AIMF – Commission européenne 2015 – 2020 signé le 28 janvier 2015 par M. Neven Mimica, Commissaire européen au développement et Mme Anne Hidalgo, Présidente de l'AIMF qui définit les grands objectifs que l'AIMF s'engage à soutenir avec l'UE :

- Le renforcement des capacités et autonomisation des autorités locales et de leurs associations ;
- L'établissement d'un environnement propice à la participation des citoyens à la vie politique locale et à la prise en compte de leurs aspirations ;
- La promotion d'une approche intégrée du développement qui valorise les acteurs et les ressources socio-économiques, culturelles et naturelles du territoire, pour induire un changement dans la qualité de vie et le bien-être des citoyens, assurant un équilibre entre la croissance socio-économique, l'équité - genre inclus - et la qualité de l'environnement, tout en renforçant la résilience des plus vulnérables.

Des groupes de plaidoyer associant les Autorités locales, leurs associations nationales, les administrations centrales des Ministères de tutelle, sectoriels et des Finances, la Primature et la Présidence, ainsi que les parlementaires et journalistes spécialisés du Burkina Faso, du Cameroun, de Côte d'Ivoire et du Sénégal ont été mis en place dans ce cadre. Ils visent à renforcer la prise en compte des problématiques des AL dans la mise en

œuvre des processus de décentralisation. Ils portent notamment sur « les finances locales », « le statut de l'élu local et la fonction publique territoriale », « les services essentiels (eau, assainissement, déchets) », « les AL face aux défis climatiques ». Les AL de Guinée pourraient tirer profit des travaux menés dans ce cadre à travers l'ANCG.

2.2- Groupes cibles et bénéficiaires finaux

- Elus / Présidents de Délégation spéciale membres de l'ANCG : 307 communes (dont 36 urbaines et 271 rurales) ont créé l'ANCG en 2010. La mission de l'association est de représenter et de défendre les intérêts communs des communes membres et les principes de bonne gouvernance locale, tout en portant le plaidoyer jusqu'aux institutions nationales et internationales ».

En 2015, le montant des ressources perçues par l'ANCG s'élève à 395 800 000 GNF, dont 65 800 000 GNF de ressources propres issues des cotisations, soit un taux de recouvrement de 38.4%. Les autres ressources sont constituées par la subvention du SCAC (59% du budget) qui prend fin en août 2016 et celle du Ministère de l'Administration du Territoire et de la Décentralisation (26 %).

Les villes manquent de ressources humaines et financières, d'un environnement légal, administratif et financier leur permettant de mettre en œuvre leurs compétences. Les dirigeants locaux manquent également de légitimité du fait du report des élections.

L'ANCG a besoin de dynamiser la vie de l'Association, percevoir les cotisations, diversifier les ressources de financements, légitimer l'existence de l'Association grâce à des plaidoyers pertinents et efficaces ainsi qu'à des actions concrètes en faveur des élus ; ce que doit permettre la relance de la gouvernance interne de l'Association, l'échange de bonnes pratiques et le parrainage d'une association sœur (Côte d'Ivoire), la réalisation d'actions concrètes en faveur des membres, la réalisation d'actions de plaidoyer

Les besoins portent sur la reconnaissance accrue du rôle et de la fonction des AL aux niveaux local et national ; la prise en compte de leurs problématiques par les autorités centrales, ce qui doit permettre le renforcement institutionnel de l'ANCG et la réalisation d'actions de plaidoyer, la valorisation de l'excellence au niveau local ;

Bénéficiaires finaux

- Le MATD et les services déconcentrés disposent de personnel insuffisant pour les objectifs fixés, d'un sous-équipement des directions nationales. Ils ont besoin d'une mise en œuvre effective du cadre juridique lié à la décentralisation & déconcentration ; de moyens accrus en RH, budget et matériel pour augmenter la capacité d'intervention.
- Les populations ont besoin d'initiatives concrètes de développement local, d'accès aux services essentiels. Ce que l'action doit permettre par la promotion de l'excellence et des bonnes pratiques de développement local, la mise en œuvre d'actions pilotes en matière d'état civil et / ou de promotion des entreprises ou structures d'économie sociale et solidaire au niveau local.

2.3- Objectifs

Objectifs globaux

- i) Accompagner l'Association Nationale des Communes de Guinée (ANCG) dans ses rôles de défenseur des communes, de relais de l'action gouvernementale, de promotion du développement local et de circulation de l'information entre l'Etat, les collectivités et les populations ;
- ii) Etablir un environnement propice à la participation des citoyens à la vie politique locale et à la prise en compte de leurs aspirations ;
- iii) Promouvoir une approche intégrée du développement qui valorise les acteurs et les ressources socio-économiques, culturelles et naturelles du territoire.

Objectifs spécifiques

- i) Renforcer les capacités opérationnelles et de gestion de l'ANCG à assurer ses missions d'appui conseil aux communes et de plaidoyer
- ii) Dynamiser la vie institutionnelle de l'ANCG
- iii) Mise en place, par l'ANCG, d'initiatives, projets et services pilotes en appui aux communes de Guinée.

2.4- Résultats attendus et Activités

Résultat 1 - Les capacités opérationnelles et de gestion de l'ANCG à assurer ses missions d'appui conseil aux communes et de plaidoyer sont renforcées.

Activité 1.1 - Mise en place d'un assistant technique international permanent de l'AIMF auprès du secrétariat exécutif de l'ANCG.

Activité 1.2 : Appui pour le recrutement d'un Secrétaire Exécutif Permanent (SEP) et d'une Secrétaire de Direction (SD) durant la durée d'exécution de la subvention en renforcement du secrétariat exécutif permanent.

Activité 1.3 : Renforcement des capacités des membres de l'ANCG

Activité 1.4 : Renforcement des moyens logistiques de l'ANCG.

Activité 1.5 : Organisation échange Sud Sud avec l'Association Nationale des Communes du Bénin (ANCB).

Activité 1.6 : Mise en place d'une stratégie de communication et de plaidoyer.

Ces activités visent à pérenniser et améliorer l'efficacité opérationnelle de l'ANCG, sa gestion administrative et financière, son management interne et sa capacité à mobiliser de nouvelles ressources ; il s'agit aussi d'accompagner la montée en puissance de la fonction plaidoyer de l'ANCG, via le SEP, afin que l'Association puisse jouer son rôle de promoteur du développement local.

Résultat 2 – les Autorités locales de Guinée participent à la dynamique institutionnelle de l'Association et y font entendre leur voix.

Le renforcement du rôle de l'Association en tant que porte-parole des AL doit permettre de renforcer la légitimité de cette Association et l'implication des AL en son sein. Elle va de pair avec la mise en œuvre d'actions concrètes qui permettent d'œuvrer au service du développement local.

Résultat 3 - L'ANCG met en place des initiatives, projets et services pilotes en appui aux communes de Guinée.

Activité 3.1 : Sensibilisation des journalistes des radios rurales et nationales aux enjeux de la décentralisation et du développement local ;

Activité 3.2 : Création et alimentation d'un centre de ressources documentaires de l'ANCG ;

Activité 3.3 : L'ANCG met à la disposition des communes un minimum de document de base;

Activité 3.4 : L'ANCG appuie la création, la formation et l'animation d'un collège de femmes œuvrant dans les collectivités locales ;

Activité 3.5 : assainissement du marché central de la commune de LELOUMA et mise en place d'un dispositif de mobilisation des ressources propres de la commune

Ces activités visent à rendre concret l'appui apporté par l'ANCG aux communes de Guinée.

2.5- Indication de calendrier

L'action se déroulera sur 24 mois à compter du 1/1/2017. Les parties ont décidé de prolonger, par voie d'avenant la durée du projet au 31 mars 2019

2.6- Procédures de suivi et d'évaluation interne et/ou externe

Un comité de coordination composée de l'ANCG, des AT du PASDD et de la DUE est mis en place et assure le pilotage de l'action. Le Secrétaire Exécutif avec l'appui de l'Assistant Technique produit des comptes rendus techniques et financiers semestriels et annuels, présentés au BE et au CN et approuvés par eux. Le SEP présente, par ailleurs, le rapport annuel d'activités au comité de pilotage du PASDD et présente les actions de l'ANCG à l'AIMF, à la CIP et au groupe thématique de coordination inter-bailleurs.

Une évaluation externe est réalisée en fin de projet, en vue d'analyser la correspondance des résultats atteints avec les résultats fixés, et recenser les acquis du projet.

2.7- Participation et rôle des différents acteurs et parties prenantes dans l'action

Structure organisationnelle et équipe pour la mise en œuvre de l'action

Assistant Technique International – En appui à l'ANCG pris en charge sur le projet.

Secrétaire Exécutif de l'ANCG, Chargé de la communication, Responsable administratif et financier (ANCG), Secrétaire de Direction.

AIMF : coordination de la mise en œuvre de l'action. L'AIMF assure également la gestion administrative et financière du projet. Les dépenses sont opérées directement par l'AIMF, en dialogue avec l'ANCG, dans le respect des *Conditions générales* applicables et des procédures de l'AIMF. L'ATI est chargé sur place de la bonne application des procédures de l'UE et de l'AIMF qui seront diffusées également au sein de l'ANCG grâce aux formations réalisées.

ANCG

Le Bureau de l'ANCG est l'organe de pilotage des actions et le cadre dans lequel se prennent les décisions liées à la mise en œuvre des activités. Le BE se réunit tous les six mois pour évaluer et rendre compte du niveau

d'exécution des activités en cours, proposer d'éventuels ajustements sur leur contenu et le chronogramme, et se prononcer sur la poursuite des actions planifiées.

L'exécution opérationnelle est assurée par le Secrétaire Exécutif, appuyé de l'Assistant Technique International auprès du siège de l'ANCG, entouré du cadre guinéen recruté pour le projet, du responsable administratif et financier et du chargé de communication sur les domaines les concernant.

3 ETAT DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET

Le Projet a réalisé un nombre important d'activités prévues qui ont contribué à obtenir les principaux résultats suivants :

Résultat 1 – Les capacités opérationnelles et de gestion de l'ANCG à assurer ses missions d'appui conseil aux communes et de plaidoyer sont renforcées.

- ✓ Recrutement d'un Assistant technique international (ATI),
- ✓ appui au recrutement d'un Secrétaire Exécutif Permanent (SEP) et d'un Secrétaire de Direction (SD) ; auprès du Secrétariat exécutif de l'ANCG ;
- ✓ Renforcement des capacités des membres du Secrétariat exécutif ;
- ✓ Renforcement des moyens logistiques de l'ANCG ;
- ✓ Mise en place d'un échange Sud Sud avec l'Association Nationale des Communes du Bénin ;
- ✓ Mise en place d'une stratégie de communication et de plaidoyer (en cours)

Résultat 2 – Les AL de Guinée participent à la dynamique institutionnelle de l'Association et y font entendre leur voix.

- ✓ Organisation de 2 Bureaux exécutifs par an ;
- ✓ Organisation d'un Conseil National ;
- ✓ Organisation d'une mission régionale de sensibilisation et d'information des élus communaux en préparation du Congrès de l'ANCG (en cours);
- ✓ Organisation du premier Congrès électif de l'ANCG pour renouveler les instances de l'Association (préparatifs en cours).

Résultat 3 - L'ANCG met en place des initiatives, projets et services pilotes en appui aux communes de Guinée.

- ✓ Sensibilisation des journalistes aux enjeux de la décentralisation et du développement local;
- ✓ Création et alimentation d'un centre de ressources ;
- ✓ édition et diffusion de documents de base au profit des communes (en cours);
- ✓ Constitution, formation, animation, d'un collège de femmes « leaders locales » (en cours).
- ✓ Mise en place d'un projet pilote d'assainissement du marché central et de mobilisation des ressources dans la commune de LELOUMA (étude préalable en cours de réalisation).

Au-delà de ces résultats il convient de mettre en évidence les actions suivantes qui consolident et rendent opérationnelle l'ANCG. Il s'agit

1- Un mois après sa prise de fonction (avril 2017) l'ATI a présenté une note de compréhension de la mission dont les éléments structurants sont :

- Constats sommaires au niveau du SEP (locaux, ressources humaines matériels et mobiliers de bureau) ;
- Diagnostic de l'ANCG ; Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces;
- Cartographie des acteurs ;
- Méthodologie ;
- Besoins prioritaires ;
- Plan d'action pour le semestre 1 (janvier à juin 2017)

2- L'introduction d'ateliers thématiques lors des sessions des organes de l'ANCG, Conseil National et Congrès notamment. Dans ce sens lors du Conseil National de décembre 2017 trois thèmes ont constitué le menu de l'atelier. Il s'agit de:

Thème 1 : Localisation des Objectifs de développement durable (ODD)

Thème 2 : Bonnes pratiques en matière de finances locales, subdivisé en deux sous-thèmes le sous-thème n° 1 intitulé « Projet de mobilisation des ressources propres de la commune urbaine de Boffa (Guinée) et le sous-thème n° 2 « Adressage et modernisation des finances de la ville de Pointe Noire (RD Congo).

Thème 3 : Activités du Programme d'Appui Sectoriel à la Décentralisation et à la Déconcentration.

3- L'ANCG est un Organe Consultatif du Ministère de l'Administration du Territoire et de la Décentralisation. Elle participe à toutes les rencontres sur les questions de décentralisation, de développement local, de la gouvernance locale, au niveau de l'Etat, des Organisations de la Société Civile et des Partenaires Techniques et Financiers.

4- l'ANCG était présente à la réunion de cadrage du groupe de plaidoyer sur la localisation des objectifs de développement durable en vue d'appuyer le processus de plaidoyer des autorités locales dans les pays francophones d'Afrique. La rencontre était une initiative de l'AIMF et s'est tenue le 7 octobre 2017 à Ouagadougou (Burkina Faso) Elle visait à lancer une dynamique de travail en mettant les principaux contributeurs, partenaires et acteurs impliqués dans le fonctionnement du groupe autour d'une même table. Des cadres du MATD et du MPCJ ont aussi participé aux travaux. A la suite de la réunion de Ouagadougou, une étude de cas pays a été conduite en Guinée en décembre 2017 et visait à procéder à une identification des principaux axes de plaidoyer des autorités locales de la Guinée en vue de garantir une localisation efficiente des ODD. L'étude de cas Guinée a été réalisée en décembre 2017.

5- En juin 2018, la DNDL/MATD a organisé un atelier de révision du Guide méthodologique de planification locale, en vue d'y intégrer les ODD en lien avec le PNDES, les questions du genre, de la migration ainsi que la prévention et la gestion des catastrophes. La rencontre a abouti à l'adoption d'un guide et de la boîte à outils de planification actualisés.

6- Deux cadres du SEP, le Responsable de la Communication et de la Coopération Décentralisée et le Secrétaire Exécutif Permanent ont bénéficié de stage d'immersion, le premier dans les communes de Nantes (France) et le second à l'Association Nationale des Communes du Bénin, sur financement de l'Ambassade de France en Guinée. L'objectif était de permettre au premier stagiaire de prendre en charge l'élaboration de la stratégie de communication suivi de la mise en place d'un centre de ressources au sein de l'ANCG et au second, de prendre connaissance des outils et manuels de management du Secrétariat Exécutif de l'Association Nationale des Communes du Bénin (ANCB) d'une part,

D'observer les modes de fonctionnement entre le secrétariat Exécutif de l'ANCB (organe administratif) et les instances élues de l'Association (Bureau Exécutif, Conseil National et/ou Congrès, associations régionales et/ou départementales) ; d'autre part,

Ensuite, de s'approprier les synergies développées ou mises en place avec les partenaires techniques et financiers. Signalons aussi que l'Ambassade de France a pris en charge le transport du SEP pour sa participation à la 38^{ème} Assemblée Générale de l'Association Internationale des Maires Francophones à Lille (France) du 3 au 11 novembre 2018.

7- En 2017 l'ANCG a participé aux comités et commissions suivantes :

- Comité de pilotage du Programme d'Appui Sectoriel à la Décentralisation et à la Déconcentration (PASDD) ;
- Commission Interministérielle de pilotage de la Lettre de Politique Nationale de Décentralisation et Développement Locale ;
- Comité de pilotage du Programme d'Appui aux Communautés Villageoises (PACV) ;
- Comité Technique de Concertation sur la Fonction Publique Locale ;
- Comité de Pilotage de l'Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives ;
- comité de préparation de l'ANAFIC dans lequel l'ANCG a été consultée sur les critères de péréquation de ce fonds lancé le 11/11/2017.

En 2017, 68,4% de cotisation ont été recouvrées aux titres de 2016 et 2017.

8- Deux avenants sont intervenus en cours de projet pour en modifier le contenu.

L'avenant n° 1 est intervenu en novembre 2017 à la suite de la maîtrise des coûts au cours des premiers mois de mise en oeuvre du projet. Il a permis d'amplifier les activités prévues sans augmentation du budget global du projet.

La signature de l'avenant n° 2 est liée à la crise politique née des élections communales du 4 février 2018 avec pour conséquence la non installation à bonnes dates des conseils et des exécutifs communaux.

La répercussion de la crise sur le projet était que la mise en œuvre des activités liées aux résultats 2 et 3 n'a pas pu démarrer et ce pendant toute la durée de la crise soit sept (7) mois (février à septembre 2018). La seule activité en cours à savoir « la production et la diffusion de spots et reportages radio et vidéo sur les AL et l'ANCG a été suspendue.

Vu le contexte, l'avenant 2 a permis la prolongation de la durée du projet pour trois mois assortie d'un réaménagement des activités sans augmentation du budget initial. Ainsi, des activités ont été annulées, de nouvelles activités ont été intégrées avec une réallocation de crédits.

9- En clôture du projet, deux études seront réalisées. Il s'agit de :

- Une étude de capitalisation des acquis du projet ;
- Une étude sur le plan d'orientation stratégique, plan opérationnel et plan de développement organisationnel de l'ANCG pour 2019-2023.

4 OBJECTIFS

4.1- Objectif général

L'étude a pour objectif d'accompagner l'ANCG dans tout le processus d'élaboration de son plan d'orientation stratégique, de son plan opérationnel et de son plan de développement organisationnel à cinq ans (2019-2023).

4.2- Objectifs spécifiques

L'étude portera sur les cinq points majeurs suivants :

- L'analyse de l'environnement institutionnel ;
- Le diagnostic organisationnel interne de l'Association ;
- L'accompagnement à la formulation du plan d'orientation stratégique ;
- L'accompagnement à l'élaboration du plan opérationnel ;
- L'élaboration du plan de développement organisationnel.

4.2.1- L'analyse de l'environnement institutionnel

La pertinence des orientations stratégiques à venir de l'Association reposera sur la prise en compte et l'analyse approfondie de l'environnement national. L'étude approfondira, en termes **d'opportunités à saisir, de menaces ou risques à surmonter, de forces et faiblesses**, les éléments essentiels suivants :

- L'analyse générale et la mise en perspective de la situation politique, économique et sociale de la Guinée ;
- L'analyse et la mise en perspective du processus de décentralisation ;
- L'analyse des acteurs cibles et de l'évolution de leur demande ;
- L'analyse et la mise en perspective des domaines et approches d'intervention de l'Association ;
- L'analyse et mise en perspective en matière de diversification des activités ;
- L'analyse de la concurrence et des alliances dans le secteur et domaines d'activités de l'Association ;
- L'analyse et la mise en perspective des stratégies des partenaires techniques et financiers dans le secteur et domaines d'intervention de l'Association.

4.2.2- Le diagnostic organisationnel interne de l'Association

L'étude doit répondre à la question fondamentale suivante : quels moyens humains et organisationnels adéquats mettre en place pour mettre en œuvre de manière efficace les stratégies élaborées ? Elle doit par conséquent approfondir les éléments ci-après : l'Association a-t-elle un projet politique clair, cohérent et adapté (vision, mission, valeurs, principes d'action) ? Quels sont les points forts et les points à améliorer dans l'organisation actuelle de l'Association (organigramme et fonctions ; management ; mode opératoire ; outils de gestion ; stratégie de durabilité financière, gouvernance ; communication interne et externe) ? Quels sont les besoins de compétences et de ressources humaines de l'Association à terme ? Comment doit évoluer l'organisation de l'Association (renforcement du siège, création de directions régionales pour déconcentrer le suivi des activités, rapports avec la tutelle etc.) ? Quels scénarios possibles ? Quels avantages ? Inconvénients et inefficacités ?

4.2.3- L'accompagnement à la formulation du plan d'orientation stratégique

Le plan d'orientation stratégique fixe le cap à suivre et à tenir pour l'Association pour les 5 ans à venir compte tenu des données de l'environnement. Il est défini à partir de l'analyse de l'environnement institutionnel et du diagnostic organisationnel interne de l'Association. Il comporte deux éléments clés : la vision et la mission que se donne l'Association à moyen terme ; les enjeux et axes stratégiques à 5 ans de l'Association. Le consultant devra accompagner l'Association pour l'identification et la formulation de ces deux éléments essentiels.

4.2.4- L'accompagnement à l'élaboration du plan opérationnel

Pour sa mise en œuvre dans le temps, le plan d'orientation stratégique sera traduit en plan opérationnel cohérent et hiérarchisé. Les axes stratégiques seront ainsi déclinés en objectifs opérationnels et un cadre logique sera élaboré pour servir de référence et de pilotage des actions menées. Le consultant devra accompagner l'Association dans la définition de ses objectifs opérationnels et du cadre logique de référence.

4.2.5- L'élaboration du plan de développement organisationnel

Sur la base des résultats du diagnostic organisationnel, du plan d'orientation stratégique, et du plan opérationnel, le consultant aura en charge d'évaluer, d'identifier et de planifier les besoins en moyens humains (compétences et formations) et organisationnels nécessaires à la mise en œuvre efficace et efficiente du Plan d'orientation stratégique et du plan opérationnel.

5 METHODOLOGIE

Pour chacun des 5 points à étudier, le consultant proposera l'approche, la démarche et les outils qu'il entendra mettre en œuvre tout en tenant compte des dispositions et précautions suivantes :

5.1- Principes directeurs

L'étude prendra en compte dans sa démarche les quelques principes majeurs suivants :

- **Premier principe : le portage collectif** : Pour son ancrage réel dans l'organisation, le Plan d'Orientation Stratégique doit être porté et approprié par tous les membres des instances de l'ANCG. Toutefois en tenant compte du fait que les nouveaux membres des instances ne seront pas désignés avant le déroulement de l'étude, le portage sera fait par l'actuel Président du Bureau Exécutif National et le Secrétariat Exécutif Permanent. Leur implication doit donc être recherchée à chaque stade du processus par des moments forts de mise en débat et de validation collective.
- **Deuxième principe : l'ouverture vers les autres** : Le Plan d'Orientation Stratégique n'est pas qu'un document interne tourné vers les membres de l'ANCG, c'est aussi un document de dialogue, de communication et de négociation avec l'extérieur. Son élaboration doit donc être ouverte à tous les

partenaires et acteurs œuvrant surtout dans les domaines d'intervention de l'Association et qui sont susceptibles d'apporter les informations et réflexions pertinentes nécessaires à la définition des stratégies.

5.2- La recherche documentaire, les enquêtes et interviews

Le consultant exploitera les documents internes de l'Association mais également tous documents externes à caractère international, national, régional et local susceptibles d'apporter des éléments pertinents pour l'étude. Il serait aussi souhaitable que l'étude analyse certaines orientations stratégiques d'associations de communes et en tire les enseignements nécessaires au profit de l'ANCG.

Le consultant doit interviewer /enquêter au minimum les cibles suivantes :

- Le Président du Bureau Exécutif National et quelques membres de l'actuel Bureau ;
- Les cadres du secrétariat exécutif permanent ;
- Les maires des communes de la Région Administrative de Conakry et environ immédiat ;
- Les partenaires institutionnels centraux : Ministère de l'Administration du Territoire et tous Ministères couvrant les domaines de compétences transférées aux communes ;
- Les partenaires techniques et financiers, les coopérations bilatérales, coopérations décentralisées, fondations, œuvrant dans le domaine de la décentralisation et de la gestion communale en Guinée ;
- Les programmes nationaux ;
- Les ONG et réseau d'ONG nationales et régionales ;
- Les organismes de formation des cadres des collectivités locales, etc.

5.3- La restitution/validation

Un atelier de restitution/validation sera organisé à l'occasion du prochain congrès de l'ANCG en mars 2019. Il regroupera tous les membres présents et des personnes ressources extérieures représentatif des cibles interviewés.

6 DUREE

La durée prévisionnelle est de vingt-cinq (25) jours calendaires.

La mission nécessitera

- 1 journée préalable d'entretien à l'ANCG avec l'ANCG et l'AIMF
- La préparation des livrables
- 2 journées de restitution/validation au congrès et à la réunion du Bureau Exécutif National de l'ANCG

7 LIVRABLES

Le consultant produira les livrables suivant :

- Un document portant sur l'analyse de l'environnement institutionnel ;
- Un document de diagnostic organisationnel interne de l'Association ;
- Un document du plan d'orientation stratégique ;
- Le plan opérationnel ;
- Le plan de développement organisationnel.

8 PROCEDURE DE SELECTION DU CONSULTANT

8.1- Modalités

Sont admis à soumissionner, tout prestataire, cabinet, expert individuel, groupe d'experts qui possèdent les garanties requises pour assurer dans de bonnes conditions l'exécution de la demande. La sélection est effectuée par l'AIMF et l'ANCG sur la base d'un appel à candidatures national.

Les candidats disposent de 10 jours pour communiquer leur dossier.

Le dossier est évalué selon les critères du profil et de l'expérience recherchés.

Le contrat sera attribué à l'offre la plus avantageuse techniquement.

8.2- Profil recherché

- Qualifications et compétences
 - Diplôme supérieure de management, de planification, de gestion ;
 - Parfaite maîtrise du français écrit et oral ;
 - Excellente maîtrise des outils informatiques (Word, Excel, PowerPoint) et de messagerie les plus répandus
 - Très bonnes capacités de rédaction et de synthèse
- Expérience professionnelle générale
 - Justifier un minimum de 5 ans de connaissance/expertise de planification, de management, de la stratégie des Associations, organisations non gouvernementales et assimilées.
 - La connaissance de l'administration publique, de la décentralisation, de la déconcentration, et du rôle des acteurs en Guinée.
- Expérience professionnelle spécifique
 - Avoir une expérience en planification stratégique et opérationnelle ;
 - Au moins 5 ans d'expérience dans l'élaboration de plan de développement stratégique et opérationnelle d'Association et/ou d'organisation non gouvernementales ou structures assimilées ;
 - Une expérience dans des projets financés par l'Union Européenne est un atout

8.3- Dossier de candidature

Le dossier de candidature se compose de :

- Une compréhension générale de la demande ;
- Une proposition de méthodologie : pour chacun des points à étudier, le consultant proposera l'approche, la démarche, et les outils qu'il mettra en œuvre ;
- Une proposition de planning ;
- un Curriculum Vitae détaillé ;
- une proposition financière
- une copie de la carte d'identité en cours de validité (pour candidat individuel)
- Références de précédents projets conduits
- Justificatifs de diplômes
- Justificatifs d'enregistrement légal en bonne et due forme
- Une attestation de non exclusion à la participation aux marchés de l'Union européenne.

Les dossiers, rédigés en français, doivent être envoyés par courrier électronique exclusivement et en même temps aux adresses suivantes : sp@aimf.asso.fr; l.jaboeuf@aimf.asso.fr; f.angbeni-kadjomou@aimf.asso.fr; flavsass@yahoo.fr; contact@ancg-guinee.org. Tout manquement à la présente prescription sera **préjudiciable**

8.4- Calendrier

Janvier 2019 : TDR et Publication de l'appel à concurrence ;

Février 2019 : Identification de l'expert, négociation et signature du contrat

Mars 2019 : Déroulement de la mission

Conakry, le 28 janvier 2019

Annexe 2 : Outils de collecte des données

Guide d'entretiens pour l'analyse de l'environnement institutionnel

Objet : Elaboration du plan d'orientation stratégique à 5 ans (2019-2023) de l'ANCG

Groupe cible : Cadres du Secrétariat exécutif permanent, Représentants du Bureau Exécutif National/ANCG, Représentants des institutions nationales et des PTF

Méthode pédagogique : interviews individuelles et/ou collectives, brainstorming

1. Quels sont les éléments clés qui caractérisent la situation actuelle politique, économique et sociale de la Guinée ?
2. Quelle est votre analyse du processus de décentralisation en Guinée ?
 - au plan légal et réglementaire
 - au plan institutionnel et financier
3. Quelle est votre analyse de l'état actuel des Communes et de l'évolution de leur demande
 - en termes d'appropriation et d'exercice des compétences transférées
 - en termes de gouvernance interne
 - en termes de liens avec la tutelle
 - en termes de satisfaction des besoins des populations
4. Quelle est votre appréciation de la mission de l'ANCG et des prestations offertes à ses membres ?
 - mission, domaines d'activités et approche d'intervention de l'ANCG
 - principales activités réalisées depuis sa création
 - principaux résultats obtenus
 - forces et faiblesses de l'ANCG en matière de représentation et de défense des intérêts de ses membres
 - besoins de diversification des activités
 - existence de concurrence dans les domaines d'activités de l'ANCG
 - possibilités d'alliances avec d'autres acteurs
5. Quelle est votre appréciation des stratégies des PTF dans le secteur et domaines d'intervention de l'Association ?
6. Au regard des analyses :
 - Quelles sont les opportunités à saisir par l'ANCG ?
 - Quelles sont les menaces à surmonter par l'ANCG ?
 - Quelles sont les forces à consolider et à capitaliser ?
 - Quelles sont les faiblesses à corriger ?

Guide d'entretien pour le diagnostic organisationnel interne de l'ANCG

Objet : élaboration du plan d'orientation stratégique à 5 ans (2019-2023) de l'ANCG

Groupe cible : Cadres du Secrétariat exécutif permanent, Représentants du Bureau Exécutif National de l'ANCG, Représentants des institutions nationales et des partenaires techniques et financiers

Méthode pédagogique : interviews individuelles et/ou collectives

Guide d'entretien

7. Quelle est votre appréciation de la vie associative de l'ANCG ?

- L'association est-elle agréée et bénéficie-t-elle d'une reconnaissance d'utilité publique ?
- Quelle est votre appréciation du niveau de complémentarité entre les statuts et le règlement intérieur (existence de renvois) ?
- Quelle est votre appréciation des objectifs poursuivis par l'association ?
- L'association dispose-t-elle d'organes d'administration et de contrôle en conformité avec les dispositions légales (article 13 L/2005/013/AN) ?
- Quelle est votre appréciation du membership (nombre de membres fondateurs, nombre de membres actuels, nombre de membres à jour du droit d'adhésion, nombre de membres à jour des cotisations) ?
- Quelle est votre appréciation du fonctionnement de l'ANCG (régularité des réunions et assemblées générales, niveau de participation des membres, processus de prise de décisions, niveau d'application des décisions prises,...)
- Quelle est votre appréciation du niveau d'atteinte des objectifs de l'ANCG ?
- Quels sont les services offerts par l'association à ses membres ?
- Quelle est votre appréciation du degré de satisfaction des membres ?
- Quelles sont les principales forces et faiblesses de la vie associative ?
- Quelles sont les menaces à surmonter ?
- Quelles sont les opportunités à saisir pour améliorer la vie associative ?

8. Est-ce que l'association dispose d'un projet politique clair et adapté ? Si oui quelle est sa vision ? Quelle est sa mission ? Quelles sont ses valeurs ?

9. Quelle a été la méthode d'élaboration de la vision, de la mission et des valeurs de l'ANCG ?

10. Quelles sont les forces et les faiblesses de la vision, de la mission et des valeurs portées par l'ANCG ?

11. Quelle est votre appréciation (forces et faiblesses) de l'organisation actuelle de l'ANCG ?

- en termes d'organigramme et de fonction

- en termes de management et du mode opératoire
- en termes d'outils de gestion
- en termes de financement (situation des paiements : droit d'adhésion et cotisations, subventions de l'Etat et des partenaires et niveau de couverture des besoins actuels)
- en termes de gouvernance interne
- en termes de communication

12. Est-ce que d'autres outils de gestion sont nécessaires ? Si oui lesquels ?

13. Quelle est votre appréciation des compétences et ressources humaines disponibles ?

14. Quels sont les besoins de compétences et de ressources humaines de l'Association à terme ?

15. Comment assurer la durabilité financière de l'ANCG ?

16. Quelles sont les perspectives d'évolution de l'organisation de l'ANCG ?

17. Quelles sont vos suggestions et recommandations pour mieux approfondir le diagnostic organisationnel de l'association ?

Annexe 3 : Liste de personnes rencontrées/contactées

N°	Noms et prénoms	Fonctions	N° téléphone
1.	Diakité Aboubacar Sidiki	Secrétaire Exécutif Permanent ANCG	621.274.455
2.	Diané Kabinet	Responsable CCD ANCG	622.597.442
3.	Camara M'mah	Secrétaire de Direction ANCG	628.065.592
4.	Camara Mohamed Lamine	Responsable administratif et financier	621.358.117
5.	Sassé Flavien	Assistant Technique International ANCG	628.338.759
6.	Dr. Dramé Mamadou	Président BEN/ANCG	620.121.212
7.	Elhadj Bah Alpha Oumar	Ancien Secrétaire Général BEN/ANCG	622.128.226
8.	Diallo Daouda	Maire de Gaoual/membre du Conseil National	621.035304
9.	Kaba Abdoulaye	Directeur National de la Décentralisation	622.587.622
10.	Camara Mohamed Sikhé	Directeur National Adjoint de la Décentralisation / Coordinateur National du PNACC	622.298.416
11.	Barry Alpha Ibrahima	Chef Section Transfert de Compétences et Patrimoine des Collectivités/DND	628.661.250
12.	Toukara Mamadouba	Directeur Général Adjoint du SNREMA	622.570.606
13.	Béavogui Koïkoï	Directeur National du CNFPCE	623.568.886
14.	Camara Ismaël	Directeur National du Développement Local	622.579.713
15.	Camara Bakary	Directeur National Adjoint du Développement Local	628.437.223
16.	Poissonnier Ghislain	Attaché de Coopération / Ambassade de France	624.700.242
17.	Mme Keita Faro Nagnouma	Chef de Cabinet Ministère du Budget / Présidente de la CIP/LPN-DDL	664.285.457
18.	Mme Camara Aminata Touré	Maire de Kaloum / Vice-présidente BEN/ANCG	628.585.096
19.	Diallo Moctar	Représentant pays Aide et Action	628.254.614
20.	Touré Aminata Alhassane	Directeur Général ANAFIC	622.210.631
21.	Diallo Souleymane Taran	Maire de Ratoma	628.076996
22.	Soropogui Piou	Receveur Mairie de Ratoma	622.302.727
23.	El. Barry Alpha Amadou	Chef du service financier Mairie de Ratoma	620.634.428
24.	Diallo Mamadou Samba	Maire de Dixinn	628.382.279
25.	Sako Ousmane	Chef de mission PASDD	623.478.439
26.	Camara Oumar	Maire de Faranah	621.907.600
27.	Camara Mamadouba Tawel	Maire de Boké	664.251.294
28.	Diallo Mamadou Oury	Maire de Pita	622.172.634
29.	Donzo Djiba	Maire de Beyla	622.162.401
30.	Diallo Mamadou Aliou Laly	Maire de Labé / 2 ^{ème} Vice-président BEN/ANCG	628.298.501
31.	Délamou Albert	Maire de N'Zérékoré / Trésorier général BEN/ANCG	622.854.253
32.	Yomba Sanoh	Maire de Kissidougou	628.551.969
33.	Diallo Amadou Lélouma	Secrétaire Chargé de l'Economie et des Finances Locales	624.789.944

Liste de participants à l'atelier de restitution/validation

N°	Noms et prénoms	Fonctions	N° téléphone
1.	Diakité Aboubacar Sidiki	Secrétaire Exécutif Permanent ANCG	621.274.455
2.	Diané Kabinet	Responsable CCD ANCG	622.597.442
3.	Camara Mohamed Lamine	Responsable administratif et financier	621.358.117
4.	Sassé Flavien	Assistant Technique International ANCG	628.338.759
5.	Dr. Dramé Mamadou	Président BEN/ANCG	620.121.212
6.	Dr. Camara Aminatou Barry	Commissaire aux comptes de l'ANCG	628.252.958
7.	Sylla Issiaga II	DND/MATD	622.088.243
8.	Sakouvogui Augustin	RTO ANAFIC/PACV	628.384.282
9.	Kaba Abdoulaye	Directeur National de la Décentralisation MATD	622.587.622
10.	Diallo Mamadou Aliou Laly	2 ^{ème} Vice-président BEN/ANCG	628.298.501
11.	Camara Oumar	Secrétaire Général BEN/ANCG	621.907.600
12.	Diakité Mory	2 ^{ème} Trésorier Général BEN/ANCG	625.035.050
13.	Condé Mamadi I	2 ^{ème} Secrétaire Général BEN/ANCG	628.270.560
14.	Diané Ansoumane	Personnel d'appui PNACC/MATD	622.676.856
15.	Moustapha Kaba	Assistant Chef de cabinet/Ministère du Budget	625.494.817
16.	Poissonnier Ghislain	Attaché de Coopération / Ambassade de France	624.700.242
17.	Diallo Souleymane Taran	Maire de Ratoma	628.076996
18.	Mme Camara Aminata Touré	1 ^{ère} Vice-présidente BEN/ANCG	628.585.096
19.	Camara Mamadou Adama	Chef de division DNDL/MATD	628.102.488
20.	Bah Chérif Salah	Consultant Indépendant	622.317.161

Annexe 4 : Liste des documents consultés

1. République de Guinée : Constitution, mai 2010
2. République de Guinée : Loi Fondamentale, décembre 1993
3. République de Guinée : Code Electoral, février 2017
4. République de Guinée : Code des Collectivités Locales, mai 2006
5. République de Guinée : Code Révisé des Collectivités Locales, février 2017
6. République de Guinée : Loi fixant le régime des Associations, juillet 2005
7. République de Guinée : Code minier, juin 2013
8. République de Guinée : DSRP 2013-2015, mars 2013
9. République de Guinée : Décret portant création de l'ANAFIC
10. République de Guinée : Décret portant modalités de constitution et de gestion du FODEL
11. République de Guinée : Arrêté conjoint portant application de l'article 165 du Code minier
12. République de Guinée : Accords politiques 2015, 2016 et 2018
13. MATD : Lettre Nationale de Politique de Décentralisation et de Développement Local, juin 2011
14. MATD : Arrêté portant création, mission, organisation et fonctionnement du Conseil Préfectoral de Développement (CPD)
15. Ministère du Plan : Plan National de Développement Economique et Social, 2016
16. GIZ : Etude du Marché du Travail et de l'Emploi, mars 2019
17. GIZ : Rapport Atelier de planification des activités/programme INTEGRA, Conakry, février 2019
18. ATI/ANCG/AIMF : Note de compréhension de la mission, avril 2017
19. ANCG : Statuts et Règlement intérieur
20. ANCG : Stratégie de Communication
21. ANCG-AIMF: Rapport narratif intermédiaire, décembre 2017
22. ANCG: Rapport et PV Assemblée générale mars 2019
23. PASDD : Document de capitalisation des acquis, Conakry décembre 2018
24. Charbonnier Bruno ETI : Rapport de fin de mission, Conakry avril 2013