



M.A.T.D.



Ministère de l'Administration du territoire et de la Décentralisation
Conseil national des organisations de la société civile guinéenne
Association nationale des Communes de Guinée

**ATELIERS REGIONAUX
SUR LE PROCESSUS DE DECENTRALISATION**

Education – Santé – Justice

RAPPORT

Janvier 2013

*« Mobilisons-nous pour réussir notre décentralisation
au service
du développement et de la démocratie ! »*

**Abdoulaye DIALLO
Alain KOLIE
Teliwel Bailo DIALLO**

Avec le soutien du PROJEG et de la coopération française



Table des matières

TABLE DES MATIERES	2
LISTE DES ACRONYMES	4
INTRODUCTION.....	5
1^{ERE} PARTIE : METHODOLOGIE	7
1.1. Identification des secteurs et travail préparatoire.....	7
1.2. Les participants.....	8
1.3. Calendrier des Ateliers.....	9
1.4. Programme des Activités et approches méthodologique.....	9
2^{EME} PARTIE : RESULTATS DE DEBATS PAR SECTEUR.....	11
2.1 SECTEUR DE L'EDUCATION.....	11
2.1.1 Description d'une offre de service de l'éducation accessible et de qualité.....	11
2.1.2 Les conditions essentielles pour une offre d'éducation accessible et de qualité	15
2.1.3 Rôles et responsabilités des acteurs pour une offre d'éducation accessible et de qualité	17
2.1 SECTEUR DE LA SANTE.....	20
2.2.1 Description d'une offre de service de santé accessible et de qualité	20
2.2.2 Les conditions essentielles pour une offre de santé accessible et de qualité ...	22
2.2.3 Rôles et responsabilités des acteurs pour une offre de santé accessible et de qualité	23
2.3 SECTEUR DE LA JUSTICE.....	27
2.3.1 Description d'une offre de service de justice accessible et de qualité.....	27
2.3.2 Les conditions essentielles pour une offre de justice accessible et de qualité..	29
2.3.3 Rôles et responsabilités des acteurs pour une offre de justice accessible et de qualité	29
CONCLUSION :.....	32

ANNEXES.....	34
A.1 Tableau explicatif Décentralisation – déconcentration.....	34
A.2 Recommandations issues des ateliers régionaux	35
• Atelier régional de Kindia	35
• Atelier régional de Kankan	35
• Atelier régional de Labé	36
• Atelier régional de Nzérékoré.....	37
• Atelier régional de Conakry	38
A.3 Notes méthodologiques des jeux de rôle par secteur.....	39
• Note méthodologique du jeu de rôle sur l'Éducation.....	39
• Note méthodologique du jeu de rôle sur la Santé	47
• Note méthodologique du jeu de rôle sur la Justice	57

LISTE DES ACRONYMES

APEAE	Association des Parents d'Élèves et Amis de l'École
ATS	Agent technique de santé
CA	Conseil d'administration
CAAF	Centre d'Appui à l'Autoformation Féminine
CCL	Code des Collectivités Locales
CCS	Chef de centre de santé
CL	Collectivités locales
CFP	Centre de Formation Professionnelle
CNSS	Caisse nationale de sécurité sociale
CPC	Consultations primaires curatives
CR	Commune rurale
CS	Centre de santé
CSHP	Comité de santé et d'hygiène publique
CSIC	Centre de santé inter communautaire
CSM	Conseil supérieur de la magistrature
CU	Commune urbaine
DCE	Directeur communal de l'Éducation
DH	Directeur d'hôpital
DHC	Directeur de l'hôpital communal
DHP	Directeur de l'hôpital préfectoral
DHR	Directeur de l'hôpital régional
DPE	Directeur / Direction Préfectoral(e) de l'Éducation
DPS	Directeur / Direction préfectoral(e) de la santé
DRS	Directeur / Direction régional(e) de la santé
DSEE	Délégué Scolaire de l'Enseignement Élémentaire
EES	Établissement d'Enseignement Supérieur
EETFP	Établissement d'Enseignement Technique et de Formation Professionnelle
ICE	Inspection communale de l'Éducation
IRE	Inspecteur Inspection Régional(e) de l'Éducation
ONG	Organisation non gouvernementale
OPJ	Officier de la police judiciaire
OSC	Organisation de la société civile
PDL	Plan de Développement Local
PDR	Plan de Développement Régional
PMA	Paquet minimum d'activités
PTF	Partenaires Techniques et Financiers

INTRODUCTION

La République de Guinée s'est engagée dans un processus de décentralisation justifié par la volonté d'édifier une « *démocratie de proximité* » devant permettre le développement d'un véritable pouvoir local. Ce choix politique, qui se traduit par des transferts de compétences entre l'État et les collectivités locales, fait des élus locaux les responsables de la conduite des affaires des territoires qu'ils sont amenés à gérer.

Le discours programme du 22 décembre 1985 prononcé par feu le Président Lansana Conté a servi de base au lancement de la décentralisation en Guinée. A partir de cette date repère, les dispositifs permettant aux collectivités de prendre leur destin en main ont été progressivement mis en place. Ainsi, entre 1988 et 1992, l'ensemble des collectivités locales – *communes urbaines et communautés rurales de développement* – ont été installées sur l'ensemble du territoire national. Malheureusement, l'introduction de la décentralisation en Guinée n'a pas été accompagnée de concertations élargies en vue de tenir compte des réalités locales.

Partant de ce constat et dans le souci d'insuffler une nouvelle dynamique au processus de décentralisation et de développement local, le Ministère de l'Administration du Territoire et de la Décentralisation (MATD), le Conseil National des Organisations de la Société Civile Guinéenne (CNOSC-G) et l'Association Nationale des Communes de Guinée (ANCG) ont lancé des débats locaux dans les 38 préfectures de la Guinée. Cette action tripartite a bénéficié de l'appui technique et financier de la coopération française à travers le fonds de solidarité prioritaire (FSP) « Sortie de crise » dans sa composante 3 « Appui à la gouvernance locale ».

Dans le cadre de la mise en œuvre de ce projet, des discussions ont été engagées entre les différents partenaires du projet. Le Programme concerté de Renforcement des capacités des Organisations de la société civile et de la Jeunesse Guinéennes (PROJEG) a été associé aux réflexions en vue de la mise en œuvre de ce projet.

Ainsi, en septembre 2011, des débats ont été organisés dans 37 préfectures sur les 38 que compte la Guinée. Ces débats locaux ont permis à l'ensemble des catégories d'acteurs impliqués dans le processus de décentralisation, d'exprimer leur perception et leur ressenti sur la gestion des collectivités locales depuis le lancement du processus de décentralisation en 1985.

Plus de **2 000 acteurs locaux** issus de différentes familles (*État central, structures déconcentrées et décentralisées, société civile, élus locaux, simples citoyens...*) ont ainsi débattu librement entre eux sur les sujets qu'ils estimaient prioritaires au niveau de leur territoire. Parmi eux, ont été comptabilisés **41%** issus de la société civile, **30%** des collectivités locales, **21%** de l'administration déconcentrée et **8%** « autres » en provenance du secteur privé, des partis politiques, des médias ou des projets et programmes. Sur l'ensemble de ces acteurs, ont été répertoriés **20%** de femmes et **15%** de jeunes (*moins de 40 ans*).

L'analyse des résultats obtenus lors des débats préfectoraux a fait apparaître trois grandes problématiques que sont :

- Comment placer l'accessibilité, la qualité et le niveau des **services** au cœur de la réflexion :

Comment repenser le partage des compétences et des responsabilités entre tous les acteurs (*Communes rurales et urbaines, inter collectivités, futures régions décentralisées, administrations déconcentrées, acteurs du développement, etc.*) au profit de l'amélioration sensible de

l'accessibilité et de la qualité des services rendus sur l'ensemble du territoire national dans le respect des règles d'égalité entre tous les citoyens ?

Comment les secteurs essentiels (*Éducation, santé, eau, assainissement, etc.*) peuvent-ils être organisés pour assurer la meilleure offre de service possible en fonction de leur spécificité ? Comment répartir de manière réaliste et viable les compétences et les responsabilités entre les acteurs tout en renforçant l'égalité d'accès des citoyens au service proposé et le juste équilibre entre tous les territoires ?

- Partant de la perception locale, comment renforcer les **acteurs** sur la base de cette nouvelle répartition des **compétences** et des **responsabilités** :

A partir de cette redistribution des compétences et des responsabilités fondée sur l'accessibilité et la qualité des services rendus, comment chacun des acteurs devrait se réorganiser pour assumer au mieux ses nouvelles missions ?

Quels élus pour quelles missions ou comment permettre aux élus d'assumer individuellement et collectivement l'ensemble de leur charge sur leur territoire sans remettre en cause leur représentativité ?

Comment renforcer les acteurs en favorisant la construction de compétences, de savoir-faire, de savoir être communs, avec une compréhension partagée des missions, des responsabilités et des limites de chacun ?

- Comment induire le renforcement de la **confiance** entre les acteurs pour entrer dans un **cercle vertueux** de collaboration et de partenariat entre grandes familles d'acteurs :

Comment une redistribution des compétences et des responsabilités ainsi fondée pourrait contribuer à l'instauration d'un climat de confiance et de coopération entre les acteurs de nature à favoriser les dynamiques de développement des territoires et/ou de développement local ?

Comment assurer au mieux le financement du développement des territoires et/ou du développement local avec le maximum de transparence en matière de gouvernance et de gestion des ressources ? Comment accompagner la concertation et la coopération des acteurs sur leur territoire ?

Au regard des problématiques soulevées, il est apparu, au cours des différentes rencontres avec les partenaires et acteurs de terrain (*élus locaux, OSC, services déconcentrés, projets programmes et citoyens*) que **trois secteurs** méritent d'être examinés plus en profondeur.

Il s'agit des secteurs de **l'Éducation**, de la **Santé** et de la **Justice**. Ces secteurs ont en effet constitué des préoccupations majeures des partenaires et acteurs, en ce sens que les services publics qui y sont offerts ne sont pas accessibles à tous et que leur qualité laisse à désirer.

Pour mieux répondre à ces préoccupations, des ateliers régionaux ont été organisés entre Mars et Juin 2012 dans les quatre régions naturelles et la région spéciale de Conakry.

L'objectif de ces ateliers régionaux était de restituer les résultats des débats locaux *d'une part* et de réfléchir sur **l'accessibilité** et la **qualité** des trois services publics retenus, *d'autre part*.

1^{ÈRE} PARTIE : MÉTHODOLOGIE

1.1. Identification des secteurs et travail préparatoire

Sur la base des débats locaux organisés dans 37 préfectures, trois secteurs ont été identifiés – **l'Éducation**, la **Santé** et la **Justice** – pour servir de socle de débats au niveau des quatre régions naturelles de la Guinée et de la Ville de Conakry.

Cette identification a été effectuée par le comité de suivi de la composante 3 « Appui à la Gouvernance Locale » du projet FSP « Sortie de Crise », sur la base de l'analyse du rapport des débats locaux sur le processus de décentralisation (février 2012) et d'une note de synthèse (mars 2012).

Le Comité de suivi composé de représentants du MATD, de l'ANCG, du CNOSC (3 structures porteuses du projet) et bénéficiant de l'appui du PROJEG, du SCAC, de l'ETI décentralisation et de personnes ressources a conclu sur la nécessité de partir sur une phase de débat et de réflexion plus approfondie sur les trois secteurs cités plus haut cette fois à un niveau régional, avec comme analyses de départ les 3 points déjà présentés en introduction :

- Comment placer l'accessibilité, la qualité et le niveau des **services** au cœur de la réflexion ?
- Partant de la perception locale, comment renforcer les **acteurs** sur la base de cette nouvelle répartition des **compétences** et des **responsabilités** ?
- Comment induire le renforcement de la **confiance** entre les acteurs pour entrer dans un **cercle vertueux** de collaboration et de partenariat entre grandes familles d'acteurs ?

Le choix de ces trois thématiques de débat est d'autant plus pertinent que **l'ÉDUCATION** et la **SANTÉ** apparaissent à différents niveaux en tant que secteurs prioritaires en Guinée :

- Ce sont des compétences transférées aux communes urbaines et rurales, selon les dispositions du Code des Collectivités Locales (CCL) ;
- Elles comptent parmi les **priorités** de la **Lettre de Politique Nationale de Décentralisation et de Développement Local** ;
- Elles sont inscrites parmi les grandes priorités de la stratégie de réduction de la pauvreté du Gouvernement Guinéen et de ses partenaires au développement ;
- Ce sont des secteurs largement pris en compte parmi les huit objectifs du Millénaire pour le Développement.

La **JUSTICE**, quant à elle – si elle ne constitue pas une compétence transférée aux collectivités locales comme la santé et l'éducation – est apparue en filigrane dans tous les débats locaux au travers des questions de **CONFLITS** multiples tant sur l'accès aux ressources entre agriculteurs et éleveurs que sur la gestion des conflits autour de la répartition des taxes ou redevances diverses. Il s'agit d'un secteur transversal qui constitue un gage pour la stabilité sociale et économique en vue d'un développement durable de la Guinée.

Une fois ces trois secteurs identifiés, le comité de suivi a procédé à la sélection et au recrutement de trois experts prestataires nationaux sur la base de leur connaissance respective dans un des 3 secteurs et de leur compétence en matière d'animation de groupes, de construction de systèmes logiques et de capitalisation.

Ces trois experts ont ensuite réalisé un travail de recherche, de capitalisation et de synthèse bibliographique avec l'appui du comité de suivi et en lien avec des personnes ressource sur Conakry pour constituer à leur niveau avant les ateliers régionaux :

- Un référentiel et un guide méthodologique sur les lois et systèmes existants en matière d'offre de service public pour chacun des trois secteurs (*destiné à l'expert*) ;
- Une réflexion préalable sur **le schéma organisationnel – théorique** – de ces secteurs dans une logique proactive de recherche de la meilleure efficacité possible avec construction d'une note méthodologique par secteur (*destiné à l'expert et aux participants*) ;
- La construction de fiches de personnages intervenant dans les 3 secteurs dans leur conception, mise en œuvre et suivi de services publics et issus des différentes familles d'acteurs – *administration centrale, administration déconcentrée, collectivités locales, spécialistes publics ou privés des secteurs, organisations de la société civile, citoyens, bénéficiaires des services* avec pour chacun d'entre eux une description du poste et de l'environnement de travail, des consignes à respecter et des facteurs de progression potentiels dans le service (*destinés aux participants sous le pilotage de l'expert*).

Après validation de ces travaux préparatoires par le comité de suivi, des ateliers régionaux ont été programmés, en s'appuyant au niveau logistique et technique sur les **collèges régionaux du PROJEG**.

1.2. Les participants

Les participants aux ateliers régionaux – au nombre de **60 à 70** par rencontre – ont été identifiés avec l'appui des experts nationaux qui étaient intervenus sur l'animation des débats locaux et des coordonnateurs régionaux du PROJEG.

Ont été sélectionnés dans un premier temps ceux qui, lors de ces débats organisés au sein de chaque Région, s'étaient distingués par leur réactivité et leurs capacités de réflexion (*à noter que ces listes ont été mises à disposition de mission d'expertise chargée de réfléchir sur les différents scénarios en matière de régionalisation, avec un pilotage du MATD et un financement de l'UE pour les appuyer dans leur identification d'acteurs pertinents dans chaque région de Guinée*).

Ce filtrage a été effectué selon les critères secondaires suivants :

- invitation obligatoire d'au moins 1 représentant par débat local,
- choix si possible de jeunes et de femmes.

Pour chaque atelier régional, environ **27** participants issus des débats locaux ont ainsi été invités.

Cette 1^{ère} catégorie de participants a été ensuite complétée et renforcée par les membres des Collèges Régionaux du PROJEG les plus concernés par les problématiques posées par les thématiques. Cette 2^{ème} catégorie a concerné environ **33** personnes par atelier, sélectionnés par les coordonnateurs régionaux du PROJEG.

La sélection des participants a également pris en compte dans chacun des ateliers la représentativité des différents acteurs du processus de décentralisation en Guinée, soit :

- des maires et des élus locaux, représentants des communes urbaines et rurales ;
- des chefs de quartier et présidents de districts ;
- des sages et chefs religieux ;
- des représentants d'organisations de base de la société civile et leurs fédérations ;

- des organisations socio-professionnelles ;
- des cadres de l'administration déconcentrée préfectorale et régionale ;
- des professionnels des secteurs concernés ;
- des bénéficiaires des services identifiés ;
- de simples citoyens.

Il convient de noter également la présence des différents porteurs de projets – *et membres du comité de suivi* – dans chacun des ateliers pour des raisons de suivi des travaux, soit :

- les représentants du Ministère de l'Administration du Territoire et de la Décentralisation ;
- les représentants de la Coopération Française (SCAC) ;
- les représentants de l'Association Nationale des Communes de Guinée ;
- les représentants du PROJEG.

Au total, entre **60 à 70** participants ont participé aux différents ateliers.

1.3. Calendrier des Ateliers

Les ateliers se sont déroulés dans les « capitales » des régions naturelles et à Conakry selon le calendrier suivant :

- Atelier Régional de Kindia : 05-06 mars 2012 – atelier « *expérimental* »
- Atelier Régional de Kankan : 23-24 avril 2012
- Atelier Régional de Labé : 27-28 avril 2012
- Atelier Régional de Nzérékoré : 30-31 mai 2012
- Atelier de la Ville de Conakry : 07-08 juin 2012

1.4. Programme des Activités et approches méthodologique

Les activités de chacun des ateliers régionaux se sont déroulés sous deux formes : les **plénières** et les **travaux de groupe**.

Les plénières :

L'ouverture officielle de l'Atelier, présidée par les autorités régionales et/ou préfectorales et le maire de la commune urbaine hôte ou son représentant pour le discours de bienvenue ;

La restitution des résultats et de la synthèse des débats locaux : cette activité effectuée par les membres du comité de suivi permettait à l'atelier de resituer le contexte de l'exercice, d'expliquer et justifier le choix des trois secteurs retenus, à savoir **l'éducation**, la **santé** et la **justice**.

A partir de l'Atelier de Kankan, sur la base des leçons tirées de celui de Kindia, il a été introduit dans le programme la clarification des concepts de **déconcentration** et de **décentralisation**, permettant ainsi aux experts et aux autres participants d'échanger avec le même niveau de compréhension sur les différentes problématiques.

A la fin de la 2^e journée d'atelier, une restitution des travaux de groupes a été suivie de débats et réflexion, avant la lecture d'une synthèse des deux jours, suivie par des mots de conclusion des représentants du comité de suivi présents et un discours de clôture prononcé soit par l'autorité régionale soit par un représentant du MATD.

Les travaux de groupe :

Les participants ont été plus ou moins équitablement répartis dans trois groupes de travail portant sur chaque thème, soit (*hormis à Kindia où le nombre s'est avéré beaucoup plus élevé dans le groupe de l'éducation*), une **vingtaine** de participants par groupe.

Les membres des groupes de travail ont ensuite réfléchi, sous la supervision et l'animation de l'expert local sur la question de savoir **comment** rendre accessibles les services publics et assurer la qualité de leur offre dans le contexte de la mise en œuvre du processus de décentralisation, et en prenant en compte les **différents acteurs** et **niveaux de territoires**.

Pour y répondre, les échanges ont été organisés en deux étapes :

1ère étape - Le **débat libre** ou « *brainstorming* » : l'objectif de cet exercice a été, en se basant sur les systèmes existants, de caractériser les services attendus de l'éducation, de la santé ou de la justice en centrant le questionnement autour de la **qualité** et de l'**accessibilité** du service ;

2ème étape - Le **jeu de rôle** : à cette étape, il s'est agi de clarifier le **positionnement**, les **rôles** et les **responsabilités** des acteurs majeurs impliqués dans la mise en place / œuvre d'un service décentralisé accessible et de qualité.

Le jeu de rôle a été facilité et encadré par deux facilitateurs (*l'expert national dans son propre rôle et un participant*) qui occupaient les fonctions « **d'experts national et local** ». Ils ont garanti la prise de paroles de chaque acteur majeur selon le rôle assumé par chacun. Ils ont également eu mandat de consolider les résultats/propositions du groupe après validation des membres.

Les rôles ont été distribués aux participants de manière à les amener à jouer une **partition différente** de celle qui était la leur dans la vie professionnelle. Cette méthode a ainsi obligé les participants à amorcer une lecture plus critique des rôles, compétences et responsabilités des acteurs du service et, ainsi, à changer de perspective dans la position et la compréhension des problèmes.

Chaque atelier régional s'est par ailleurs déroulé en deux journées à l'issue desquelles les participants ont restitué, discuté et adopté en plénière les résultats des travaux de groupe (*voir partie plénière*).

2^{ÈME} PARTIE : RÉSULTATS DES DÉBATS PAR SECTEUR

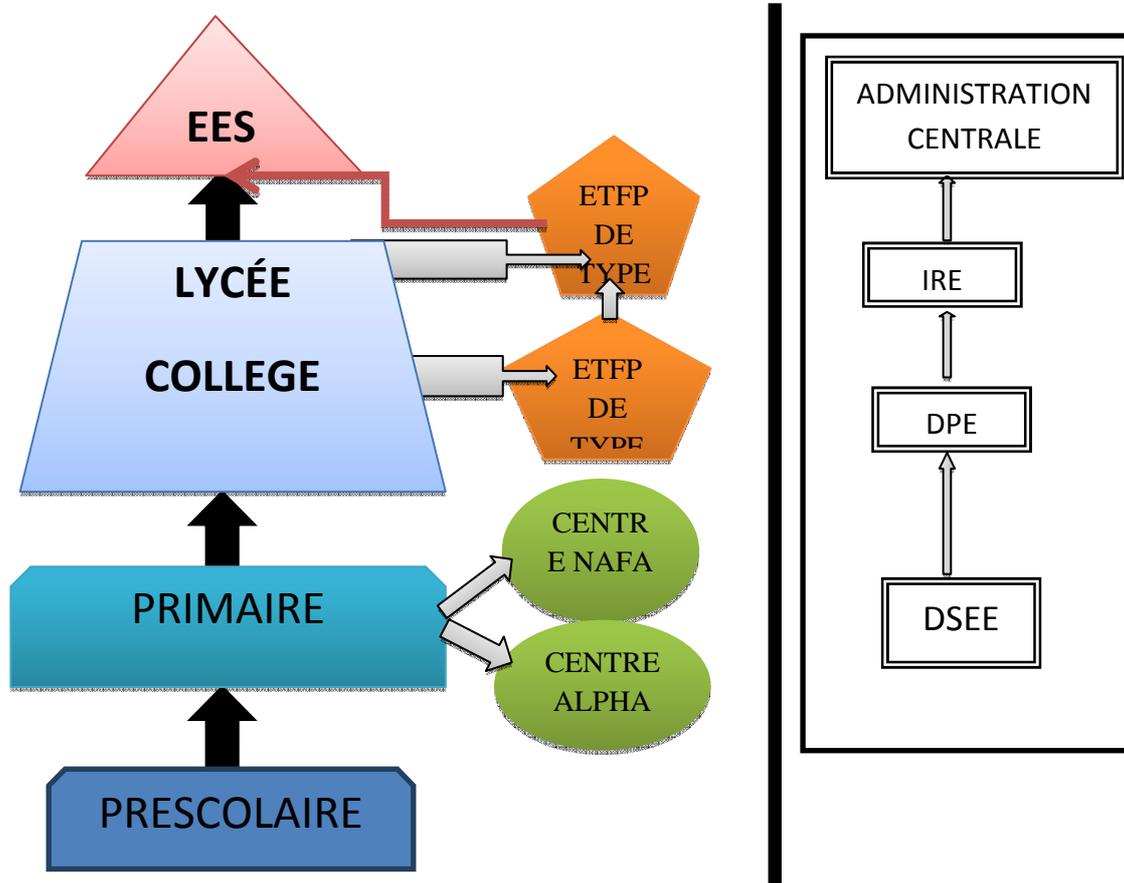
2.1 SECTEUR DE L'ÉDUCATION

2.1.1 Description d'une offre de service de l'éducation accessible et de qualité

- Le service existant actuel

Les ateliers de Kindia, Kankan, Labé, Nzérékoré et Conakry ont permis de décrire le schéma du système éducatif guinéen actuel, qui, à quelques variantes près, se présente comme suit (*modèle de Nzérékoré*). A Kankan, les centres d'alphabétisation n'ont pas été mentionnés. Par contre, à Labé, à côté des centres NAFA et des centres d'Alphabétisation, il a été ajouté les CAAF et à Conakry les CFPP. Mais dans tous les ateliers il a été établi que ce schéma du système éducatif guinéen montre qu'il est de type **déconcentré**, avec une hiérarchie descendante et ascendante assez rigide.

Schéma du système éducatif guinéen actuel selon les types d'établissement, le niveau d'administration et les responsables institutionnels spécifiques



- Les acteurs du système éducatif actuel et leurs relations

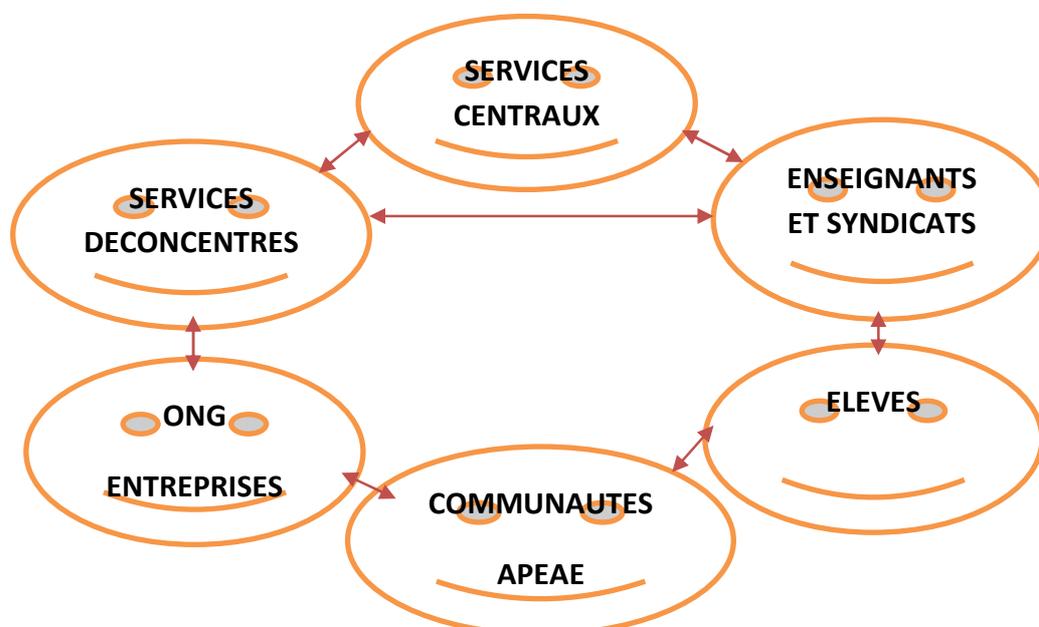
Les ateliers ont identifié de façon consensuelle les principaux acteurs du système éducatif en mettant en relief des relations globalement *conflictuelles* :

- L'administration centrale, chargée de l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de la politique éducative ;
- L'administration déconcentrée, gestionnaire du système éducatif ;
- Les enseignants, groupe-cible privilégiée pour toute réforme visant l'amélioration de la qualité de l'apprentissage ;
- Les élèves, bénéficiaires directs des services de l'éducation ;
- Les collectivités locales, bénéficiaire et partie prenante du fonctionnement du système éducatif ;
- D'autres acteurs à la base comme par exemple les ONG dédiées à l'éducation, les associations des parents d'élèves (APEAE), des PME intervenant dans la réalisation des projets dans le secteur (BTP), les sages etc.

Les ateliers ont fait ressortir que dans le cadre d'un système déconcentré, les relations entre les acteurs sont rendues conflictuelles par divers facteurs, notamment :

- une position très **forte** des acteurs publics centraux et déconcentrés en relation avec la **faiblesse** des positions des bénéficiaires des services (*communautés, parents d'élèves et élèves*) et, dans une moindre mesure, de la société civile (*syndicats, ONG du secteur de l'éducation*) et des entreprises privées ;
- le manque de clarté dans les rôles et des conflits d'attributions ;
- une forte attente des élèves et de leurs parents, des élus locaux, des collectivités locales et de la société civile pour un service de l'éducation plus accessible et de meilleure qualité.

Acteurs du système éducatif guinéen et principales relations conflictuelles



Les relations conflictuelles identifiées ont été plus nombreuses à Nzérékoré et à Conakry, bien qu'il ait été pratiquement noté dans les 5 ateliers que tous les acteurs étaient en conflit sur les questions d'organisation et de gestion.

Les participants ont établi que le système déconcentré était la source première de ces conflits et la cause du manque de confiance et de « **redevabilité** » des différents acteurs, de par la déresponsabilisation constatée chez les acteurs locaux et la société civile notamment, et le manque de transparence dans les actions menées par les acteurs au centre des décisions.

Les débats instaurés au cours de la construction du schéma ont établi que ce système déconcentré favorise notamment :

- le manque de redevabilité de l'administration ;
- la lourdeur dans la prise de décision ;
- le manque de responsabilité dans la décision ;
- les abus d'autorité ;
- le manque de transparence dans la gestion des ressources ;
- la corruption.

Les bénéficiaires directs, les communautés, les parents d'élèves et les élèves sont ainsi très marginalisés dans la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des politiques.

- **Réflexions et innovations proposées lors des ateliers pour un service de l'éducation accessible et de qualité**

Sur la base de la perception des insuffisances et des problèmes soulevés par le système éducatif existant par les participants du groupe de travail, la réflexion a été organisée autour de la problématique d'édification / consolidation d'un service de l'éducation **accessible** et de **qualité**, autour des 8 thématiques suivantes :

- L'école et la communauté (5 ateliers)
- Les infrastructures, les équipements et le mobilier (5 ateliers)
- Les enseignants (Labé, Nzérékoré, Kankan, Conakry)
- La politique nationale (Kindia, Labé, Nzérékoré, Kankan,)
- La participation des élèves (Labé, Nzérékoré, Conakry)
- Les programmes, la pédagogie et les contenus de l'enseignement (Labé, Kankan,)
- La gestion administrative et financière (Labé et Kankan)
- Le partenariat avec les PTF (Labé, Conakry).

Dans le cadre de ces grandes thématiques, des questions ont été soulevées et des propositions formulées sur leur apport spécifique à la mise en place d'une école de qualité et accessible, avec ses diverses caractéristiques.

Souvent formulées différemment selon les régions, ces caractéristiques ont été énoncées dans les cinq ateliers. La grille ci-après donne une idée du traitement par ordre de priorité des plus fréquemment débattues sur l'ensemble des ateliers.

CARACTERISTIQUES	PRIORITE
École de la communauté, pour et dans la communauté, bien enracinée dans son milieu, proche géographiquement des centres urbains et ruraux, avec des programmes et des outils pédagogiques suffisants et adaptés au contexte	1
Environnement de qualité avec des infrastructures suffisantes et adéquates	
Responsabilisation accrue des APEAE efficaces et dynamiques	
Gestion de la politique nationale par le Département de tutelle, gestion équitable et transparente des ressources nationales avec un budget suffisant alloué au secteur et incluant une politique salariale revalorisée, harmonisation des approches avec un respect des normes et des ratios de qualité et d'accessibilité	2
Qualité et efficacité du recrutement et de la gestion des enseignants, programmes de formation initiale et continue, maintien des enseignants à leur poste grâce à des meilleures conditions de travail (motivations). Professionnalisation du métier et mise en place d'un plan de carrière	3
Participation des élèves à la vie de leur école (Gouvernement d'enfants), à l'élaboration et l'application du règlement intérieur, à la gestion de l'école...	4
Suivi évaluation de l'encadrement efficace, y compris par les autres services publics (<i>santé, sécurité</i>)	5
Implication des communautés dans le recrutement, l'amélioration des conditions de vie des enseignants le suivi-évaluation des enseignants, et du personnel d'encadrement – mise en place d'une fonction publique locale	6
Implication des communautés dans le choix des sites, des infrastructures, la mobilisation et la gestion de ressources, et la vie de l'école	7
Établissement et respect de règles d'éthique, de justice - système de sanctions positives et négatives fondées sur les résultats - école sans violence ni abus	8
Système éducatif bien structuré, avec la participation de tous les acteurs et la clarification de leurs rôles responsabilités entre eux, établissement de relations de confiance et d'harmonie	9
Scolarisation gratuite et universelle	10
Respect de l'équité « genre », prise en compte des handicapés et des autres couches défavorisées	
Redevabilité devant les responsables locaux	

2.1.2 Les conditions essentielles pour une offre d'éducation accessible et de qualité

- **La gestion contractuelle et participative**

Lors des débats en travaux de groupe, il a été constamment souligné que les collectivités locales pourraient rencontrer de grands problèmes pour rendre effective la maîtrise d'ouvrage des établissements par manque ou faiblesse d'**expertise technique** des membres de leurs organes ou de leurs services.

Pour surmonter ces problèmes, les participants ont d'abord posé comme postulat que le Conseil Communal pour la Commune Rurale ou Urbaine – *ou son équivalent pour la future Collectivité Régionale* – pourrait se faire assister par des **services techniques**, voire par une **expertise indépendante**, pour prendre toute décision dont elle aurait la maîtrise d'ouvrage.

En effet, les collectivités disposent de la possibilité *d'une part* de bénéficier d'un appui des services techniques de l'administration déconcentrée et *d'autre part* de contractualiser avec des experts locaux, nationaux ou étrangers pris individuellement ou regroupés au sein de structures associatives, ONG, bureaux d'étude, coopératives, etc. lorsque des compétences spécifiques sont requises. Une telle disposition permet de surmonter l'argument et l'obstacle selon lesquels la décentralisation devrait d'abord attendre que les membres des collectivités soient suffisamment formés avant de pouvoir assumer les compétences dont ils ont la charge.

Les actions relatives aussi bien aux **infrastructures** et aux **équipements** que le **recrutement** et la **gestion** des enseignants doivent être inscrites dans les plans de développements locaux (PDL) et régionaux (PRR) afin de tenir compte de l'évolution des contraintes et des besoins. A cette fin, les collectivités locales doivent être renforcées dans leurs capacités à élaborer, mettre en œuvre, suivre et évaluer ces plans. Toutes les interventions prévues pourront alors s'intégrer dans la mise en œuvre des actions inscrites dans ces plans.

Les **ressources budgétaires** consacrées au secteur éducatif pour les établissements et les activités dont les collectivités locales ont la maîtrise d'ouvrage seront affectées *directement* à ces collectivités, qui seront également renforcées dans leurs capacités à gérer les ressources qui leurs sont allouées et à mobiliser les ressources financières supplémentaires.

- **La proximité géographique et la prise en compte des réalités locales et des spécificités sociologiques**

La bonne articulation entre l'école et la communauté a été la problématique qui a suscité le plus d'échanges et de propositions dans tous les ateliers régionaux.

La grille fait apparaître que sous la problématique de l'école et la communauté, celle-ci se sent particulièrement concernée par la **participation** à la vie de l'école, les **infrastructures**, les questions liées aux **enseignants** (*prise en charge et suivi-évaluation*) et même, dans une moindre mesure cependant, les **contenus des programmes** (*Kindia, Labé et Conakry*).

La **proximité géographique** des établissements scolaires, entendue parfois à travers le respect de la carte scolaire, a été considérée comme un facteur important de l'accessibilité et de la sécurité des plus jeunes et notamment des filles. A Nzérékoré, l'utilisation de matériaux locaux pour la réalisation des **infrastructures, équipements et mobiliers** a été proposée. A Conakry, il a été considéré que la densité démographique et l'importance de la demande ainsi que la configuration longitudinale de la ville devraient renforcer le **rôle des quartiers** et même des **secteurs** dans le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre, la maîtrise d'ouvrage se situant toujours au niveau de la **commune** ou, pour les établissements plus importants, de la **Ville**.

Dans tous les ateliers il a été mentionné que des programmes, une pédagogie et des supports adaptés sont un facteur essentiel d'une école de qualité, notamment en ce qu'ils doivent intégrer les réalités locales et les savoirs locaux, permettre une formation pour l'emploi et le développement avec une ouverture au monde. A Kankan et à Conakry il a été proposé que la communauté participe même à l'élaboration des contenus...

- **La fonction publique locale**

Même si le terme n'apparaît pas explicitement dans la grille (*les questions portant sur les enseignants étant souvent sous-entendues ailleurs*), dans toutes les Régions, la mise en place d'une Fonction Publique Locale pour rendre effective la décentralisation a particulièrement retenu l'attention des participants ; c'est la question à laquelle il a été consacré le plus de temps lors des débats.

Selon les participants, le Conseil Communal (*et le futur Conseil Régional*) devra mettre en place une Fonction Publique Locale, avec les **enseignants** relevant de son niveau et s'assurer de l'inscription des travailleurs de cette Fonction Publique Locale à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale afin de garantir la retraite de ses travailleurs. De ce fait, les collectivités locales auraient la responsabilité de **l'identification des besoins de scolarisation** et, sur cette base, d'enseignants selon les niveaux d'enseignement. Avec l'appui des services techniques, le Maire pourrait alors procéder au recrutement des enseignants et assurer leur suivi et leur évaluation, en lien avec les directeurs d'établissement.

Dans tous les ateliers, il a été convenu que le **barème des salaires** devrait être fixé et harmonisé au niveau national afin d'éviter des écarts de salaires trop importants entre collectivités riches et collectivités pauvres, mais qu'il reviendra à la commune de procéder au paiement des salaires et de délivrer le bulletin de paie. En outre, la collectivité pourra accorder aux enseignants des **primes** et d'autres formes de **motivation** afin de garantir le maintien des enseignants et améliorer leurs conditions de vie et de travail.

L'âge de la retraite devra également être fixé au niveau national. Les RTS devront être versées par la collectivité à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale à travers le receveur de la collectivité.

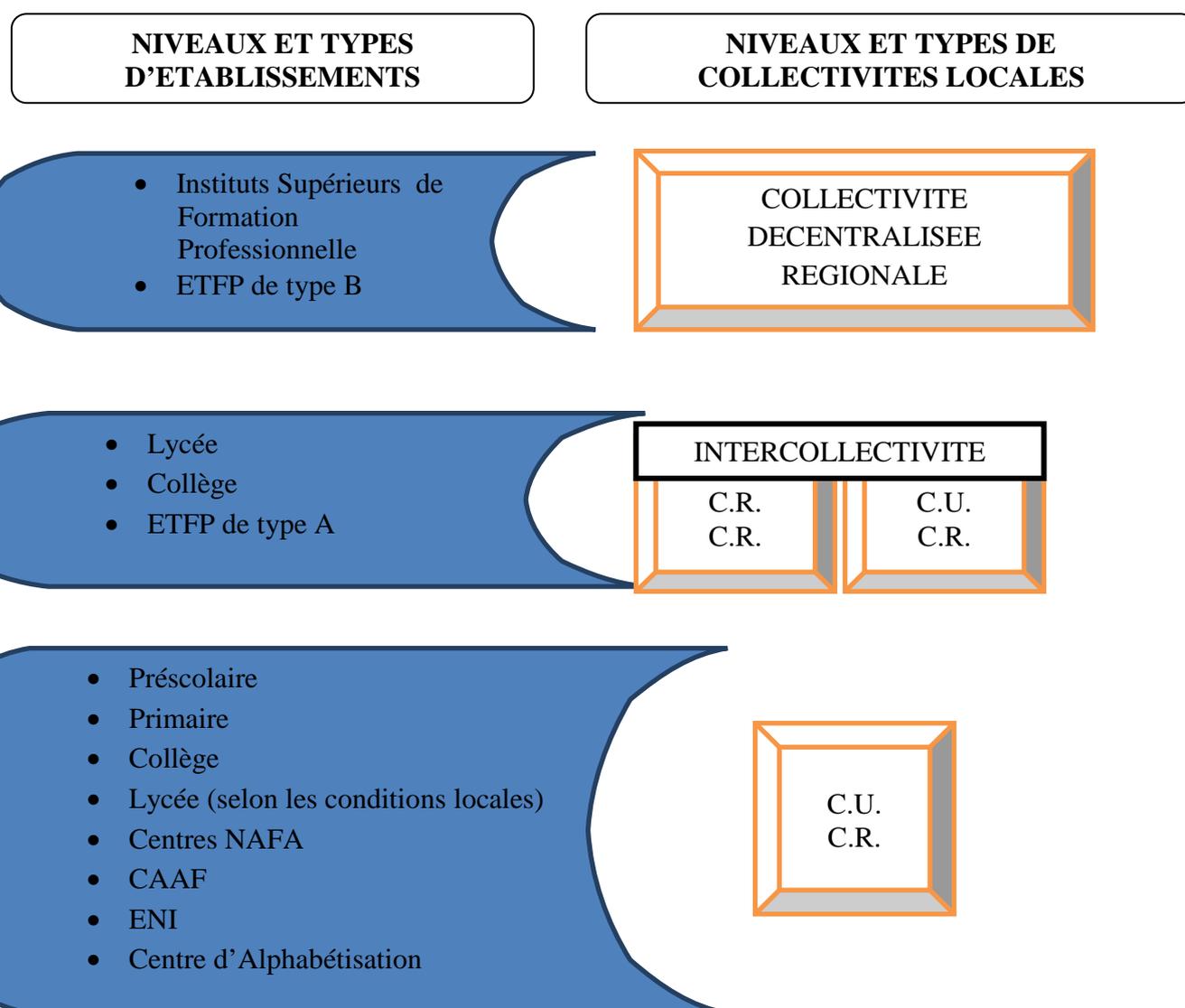
2.1.3 Rôles et responsabilités des acteurs pour une offre d'éducation accessible et de qualité

Le débat sur le fonctionnement de ce **système éducatif décentralisé** a fait ressortir les rôles et les responsabilités des acteurs majeurs. Les ateliers ont fait ressortir des aspects importants du fonctionnement d'un système éducatif décentralisé, avec un partage plus clair des compétences entre l'État et les collectivités locales.

- Le rôle des collectivités locales : la maîtrise d'ouvrage

A quelques variantes près, le schéma du système éducatif décentralisé proposé dans les ateliers s'est présenté comme suit :

Schéma d'un système éducatif guinéen décentralisé (variante de Labé)



Selon ces schémas, les collectivités locales doivent **renforcer leur rôle de maîtrise d'ouvrage** dans la gestion et le suivi des établissements scolaires selon leur type et leur niveau dans le cadre d'un système éducatif véritablement décentralisé soit :

- Au niveau **communal** (*urbaine ou rurale*) : les établissements préscolaires, les écoles primaires, les collèges et mêmes, sous certaines conditions à préciser, les lycées, ainsi que les centres NAFA et les CAAF.
- Au niveau **intercommunal** (*réunion de plusieurs communes urbaine et/ou rurale comme le prévoit le Code des Collectivités Locales pour un service commun*) : les collèges, les lycées, les ENI et les Établissements d'Enseignement Technique et de Formation Professionnelle de type A ;
- Au niveau de la **future collectivité décentralisée régionale** : les Établissements d'Enseignement Technique et de Formation Professionnelle de type B ainsi que certains Instituts Supérieurs de Formation Professionnelle.

On note ici l'émergence d'une réflexion sur l'**intercommunalité** et la **régionalisation** pour la maîtrise d'ouvrage de certains niveaux et types d'établissement.

On note également qu'il s'agit, pour les participants, d'une vision et d'une approche systémique (*et non pas sectorielle ou institutionnelle*) de l'éducation : tous les établissements d'éducation sont concernés, quel que soit le ministère de tutelle (*par exemple le préscolaire et les CAAF au ministère des affaires sociales, nouveau ministère en charge de l'alphabétisation*). Cette approche offre l'**avantage** d'éviter de repenser le système suite à une éventuelle restructuration gouvernementale déplaçant les tutelles des établissements.

- Le rôle de l'Etat central

La politique éducative nationale a été explicitement évoquée comme une problématique déterminante pour une école de qualité et accessible dans 4 ateliers. Il a été établi que le système décentralisé contribue à mieux préciser et clarifier le rôle et les responsabilités de L'État et de ses services techniques. Au niveau de tous les ateliers, il a été admis que l'État jouera toujours son rôle régalién et aura en charge la **conception, l'élaboration** et le **contrôle de la politique éducative**, même si, dans l'exercice ces fonctions, il sera adopté une démarche participative intégrant de façon appropriée les autres acteurs.

L'État central sera particulièrement concerné de :

- Les **orientations stratégiques** de l'éducation avec comme objectif la scolarisation universelle, obligatoire et gratuite prenant en compte les questions de l'équité (*genre, handicapés*) ;
- La **structuration** du système éducatif avec la clarification, par des **textes réglementaires**, des rôles et des compétences de chacun des acteurs ;
- Le **contrôle à postériori** du respect des lois et textes réglementaires ;
- Le **suivi du respect** de valeurs, de l'éthique, de la déontologie, avec comme corollaire un système de sanctions basé sur les performances et les résultats ;
- La mise en place d'un **système de gestion efficace et équitable des ressources nationales**, un budget suffisant, une bonne politique salariale pour créer des conditions de travail satisfaisante pour les enseignants ;
- L'élaboration et le contrôle des **normes** de qualité et d'accessibilité
- La prise de **mesures correctives** pour atténuer les écarts et inégalités
- **L'harmonisation** des interventions des **PTF** afin qu'elles soient cohérentes avec la politique nationale/

A Kankan, le groupe Éducation a noté que ce dispositif aurait pour impact de renforcer le rôle de l'**Assemblée Nationale**, notamment en ce qui concerne la qualité de la Loi des Finances, dans la mesure où les collectivités locales (*à travers leurs députés*) et l'Association Nationale des Communes de Guinée seront plus attentives à la part du budget consacrée à l'éducation.

- Le rôle des services techniques

Avec ce système, les services techniques ne perdent pas leurs compétences mais se repositionnent pour offrir une **expertise en matière d'appui conseil** aux décideurs (*les collectivités et l'Etat dans sa fonction de contrôle*). Il s'agira entre autres des services déconcentrés de proximité (*DSEE et DPE selon les cas*).

A la demande des Conseils communaux et régionaux, ils garantiront la qualité du service dans le domaine des infrastructures, du recrutement et le suivi-évaluation des enseignants ainsi que dans la fourniture d'autres services publics nécessaires à une école de qualité (*santé et hygiène, sécurité*).

- Le rôle des APEAE

La gestion des établissements, depuis l'octroi des terrains pour les infrastructures jusqu'au suivi et l'évaluation de la qualité des constructions (*respect des normes*) et de l'enseignement (*suivi des enseignants et des résultats des élèves*) adopterait sur cette base une **forme participative** impliquant les deux acteurs les plus directement concernés : d'une part les bénéficiaires, organisés notamment au sein de l'**APEAE** et, d'autre part, l'administration scolaire, à travers notamment le **directeur d'école**. Il a été relevé la nécessité de clarifier les rôles et les responsabilités de ces acteurs dans le cadre de cette gestion participative, notamment en ce qui concerne la gestion des cotisations et des apports des ressortissants.

- Le rôle des élèves

La participation des élèves à la vie de leur école comme facteur de qualité a été soulignée à Nzérékoré et à Conakry. Cette participation pourrait être formalisée à travers un « *Gouvernement des Enfants* » (Nzérékoré) capable de prendre des décisions et qui concernerait notamment l'élaboration et le respect du règlement intérieur (Conakry).

- Le rôle de la société civile

Bien que cette question n'ait pas été approfondie, les ateliers régionaux ont permis de cerner le rôle fondamental des **organisations de la société civile** dans le cadre de la décentralisation de l'éducation. Il a été notamment établi que les organisations de la société civile devront trouver dans les PDL et PRR des collectivités le cadre adéquat de leurs interventions, sous forme de propositions, de gestion déléguée, de cogestion, de suivi et de contrôle etc.

La société civile se positionnera également comme des organisations de veille et de plaidoyer autant entre les organes des collectivités et les services technique (*renforcement de capacités*) qu'entre les élus, la communauté et plus spécifiquement les bénéficiaires.

- Les partenaires techniques et financiers

Dans toutes les régions, la nécessité d'être en cohérence avec la politique nationale de l'éducation et l'harmonisation de leurs interventions ont été les points qui ont le plus retenu l'attention en ce qui concerne les partenaires techniques et financiers. A Labé et à Conakry il a été exigé des PTF qu'ils répondent aux besoins exprimés par les bénéficiaires au lieu de « *parachuter* » leurs modèles et leurs projets.

Il est également exigé des PTF le respect de l'administration centrale, déconcentrée et des collectivités locales afin que les **chefs de projets** ne se substituent pas aux cadres de l'administration dans les activités de contrôle.

2.1 SECTEUR DE LA SANTE

2.2.1 Description d'une offre de service de santé accessible et de qualité

- Généralités

Globalement, les constats au niveau organisationnel se rapprochent fortement de ceux du secteur de l'éducation, avec un système principalement déconcentré pour la plupart des établissements de santé existants.

Les participants ont particulièrement insisté sur les éléments suivants lors du brainstorming en travaux de groupes :

- **Climat général peu propice** à la mise en œuvre d'une offre de soins de qualité avec une méfiance généralisée entre les différents acteurs, chacun rejetant la faute sur l'autre sur les carences observées ;
- **Manque de proximité et d'accessibilité** des services par rapport aux populations locales, notamment en zones rurales et dans les districts péri-urbains ;
- **Coût excessif des soins**, notamment spécialisés ;
- **Pas de moyens de déplacements** de la plupart des patients et **absence de soins à domicile** par les structures publiques ;
- **Déficit de dialogue** entre prestataires et patients.

- Propositions d'améliorations et pistes de solutions pour une offre de service de santé accessible et de qualité

L'organisation de ces cinq (5) ateliers a donné l'opportunité à tous les participants du groupe de travail d'exprimer leurs visions vis à vis de l'amélioration des structures sanitaires en termes d'accessibilité et de qualité. Les réponses obtenues dans les différentes régions peuvent être résumées ainsi :

CARACTERISTIQUES	PRIORITE
L'introduction de nouveaux services dans les différentes structures sanitaires (<i>poste de santé, centre de santé, centre inter communautaire, hôpital préfectoral, régional et national</i>)	1
Des infrastructures de qualité dotées de matériels et d'équipements répondant aux normes sanitaires	2
La disponibilité d'un personnel médical, motivé, qualifié et suffisant, qui réponde aux besoins de santé de la population	3
Un comité de santé et d'hygiène publique et un conseil d'administration au niveau des hôpitaux régionaux bien formé et dynamique	4
La facilitation des déplacements des patients et le dialogue entre prestataires et patients (<i>Kindia, Labé et Nzérékoré</i>)	5

Une gestion administrative et financière des structures sanitaires confiée aux professionnels en la matière – <i>administrateurs et comptables</i> – plutôt qu'à des praticiens en matière de santé novices en la matière (<i>Labé, Nzérékoré et Conakry</i>)	6
La mise en place de structures sanitaires <i>inter collectivités</i> en tenant compte de certains facteurs : faible revenu des structures voisines, éloignement des localités par rapport aux structures sanitaires communales et l'importance du nombre d'habitants des localités voisines (<i>Kankan, Nzérékoré et Labé</i>)	7
Une bonne relation entre les collectivités locales et les services techniques déconcentrés	8
Le coût des soins abordable par le plus grand nombre	9
L'existence d'un système de suivi évaluation efficace à tous les niveaux (<i>Labé, Nzérékoré, Kankan et Conakry</i>)	10
L'organisation de réunions d'échanges d'expériences entre les différentes structures en vue de la capitalisation des bonnes pratiques	

Activités de soins (PMA) ou de services à rajouter au niveau de chaque structure sanitaire :

Structures de santé	Services existants actuels	Innovations proposées par le groupe	Organes de gestions
Hôpital régional	Chirurgie, maternité, médecine générale, pédiatrie, laboratoire, urgences, pharmacie, radiologie, cabinet dentaire, ophtalmologie, centre de dépistage volontaire (VIH/sida), service de nutrition de l'enfant, ORL, service de soins intensifs, morgue, incinérateur, service de sécurité.	Dermatologie, services infectieux, neurologie, cardiologie, diabétologie, psychiatrie, endoscopie, service réanimation, chambre froide, traumatologie, centre stockage et transfusion sanguine, service orthopédique, urologie, scanner.	Conseil Administration
Hôpital préfectoral	Chirurgie, maternité, médecine générale, pédiatrie, laboratoire, urgences, pharmacie, radiologie, cabinet dentaire, ophtalmologie, centre de dépistage volontaire (VIH/sida), service de sécurité, radiographie.	Dermatologie, service infectieux, chambre froide, traumatologie, centre de stockage et de transfusion sanguine, suivi évaluation, service orthopédique, service urologie, service réanimation, service nutrition de l'enfant	Conseil Administration
Centre de santé intercommunautaire	R.A.S.	Urgence, chirurgie, maternité, médecine générale, pédiatrie, laboratoire, pharmacie, cabinet dentaire, centre de dépistage volontaire (VIH/sida), chambre froide, service sécurité, service nutrition de l'enfant, soins obstétricaux, dermatologie, service infectieux, incinérateur, centre de stockage et transfusion sanguine, suivi évaluation, service urologie	Comité Santé et Hygiène Publique

Centre de santé	Programme élargi de vaccination, consultation prénatale, planification familiale, consultation primaire curative, accouchement, suivi nutritionnel enfant, promotion santé, laboratoire	Suivi évaluation, incinérateur, hospitalisation, Prévention transmission mère enfant (PTME), centre de dépistage volontaire du VIH/sida, petite chirurgie, pharmacie	Comité Santé et Hygiène Publique
Poste de santé	Consultation primaire curative, point de vente des médicaments	Consultations prénatales, sensibilisation (IEC), accouchement simple, planification familiale, laboratoire, petite chirurgie, programme élargi de vaccination	Comité Santé et Hygiène Publique

2.2.2 Les conditions essentielles pour une offre de santé accessible et de qualité

- Des critères d'accessibilité centrés sur la qualité du service :

Dépasant le concept de proximité géographique au sens strict du terme et conscients que les moyens financiers étaient de toutes les façons limités, tous les participants sont allés jusqu'à proposer la création et la mise en place de **centres santé intercommunautaires** devant permettre de mutualiser les moyens et les ressources humaines pour plusieurs communes rurales prises ensemble.

Pour que ces services soient accessibles les participants des cinq (5) ateliers régionaux (*Labé, Kankan, N'zérékoré, Kindia et Conakry*) ont identifié les facteurs ci-après :

- Un **personnel soignant** disponible et bien formé ;
- Le **respect** du secret professionnel sur les pathologies des patients;
- Un **matériel** et des **équipements** disponibles et bien entretenus ;
- Des **médicaments** essentiels disponibles en quantité et en qualité ;
- Le **coût abordable** des consultations, soins et médicaments

- Une gestion participative du service

Il s'agit de l'implication de tous les **acteurs** dans la **gestion des structures sanitaires**. Cela aidera les collectivités locales à mobiliser les ressources et à réaliser les activités pour l'amélioration des structures sanitaires. Ces communautés participeront activement aux actions comme la prise en charge de l'entretien et la construction des **infrastructures** ; la prise en compte de certains problèmes des agents de santé et la réparation des équipements. Selon les participants des ateliers régionaux, la **proximité** et la **qualité** du service est conditionnée avant tout par l'implication des communautés à la vie des structures de soins.

Les participants des (5) cinq ateliers proposent :

- La mise en place d'un Comité de Santé et d'Hygiène Publique (**CSHP**) au niveau des postes, centres, et centres intercommunautaires de santé ;
- La mise en place d'un conseil d'administration (**CA**) dans les hôpitaux communaux, préfectoraux et régionaux.

Dans ces espaces de gestion et de concertation devront être présents :

- Les élus locaux,
- Les OSC,
- Les usagers,
- Les chefs de centres/postes ou directeurs des hôpitaux selon les cas,
- Les citoyens dans les hôpitaux,
- Les DPS/DRS et DHC dans les différentes catégories d'hôpitaux en fonction des cas.

La **présidence** sera assurée par un représentant des OSC ou des usagers.

Les CSHP et CA doivent :

- Bénéficier d'une **reconnaissance officielle** (agréments),
- Disposer des **statuts et règlement intérieur** et fonctionner sur la base de ces textes juridiques et selon des règles démocratiques (respect du nombre et de la durée des mandats, élection des membres des CSHP et CA, etc.),
- Connaître leur **mission** dans la gestion partagée des CS et des hôpitaux,
- Tenir des **registres d'inventaires des biens** des CS et des hôpitaux et participer aux passations de service au niveau des structures sanitaires,
- Disposer des **plans d'action** intégrant l'amélioration des conditions sanitaires des populations,
- Tenir régulièrement des **réunions** avec les personnels des structures sanitaires afin de partager les informations.

- **Une fonction publique locale**

Les maires pour les communes rurales et urbaines constituent l'autorité exécutive de la collectivité locale. Elle est chargée, sous le contrôle du Conseil de la collectivité, de l'exécution des décisions du Conseil. Il s'agit particulièrement de conserver et d'administrer les propriétés de la collectivité.

C'est pourquoi durant les ateliers les participants ont proposé que le conseil communal et le conseil régional mettent en place une **fonction publique locale**. Ainsi, ces collectivités gèreront les **agents de santé** qui sont à leur niveau. Toutes leurs situations de **traitement**, de **protection sociale** et **administrative** seront prises en charge par ces collectivités

Les actions liées à **l'amélioration** des structures de soins seront identifiées par les **collectivités** locales surtout en ce qui concerne le **nombre des agents de santé** au niveau de chaque structure sanitaire. Avec l'appui des services techniques, les **collectivités** pourront faire le **recrutement** et **évaluer** des agents de santé, en articulation avec les responsables des structures de santé.

2.2.3 Rôles et responsabilités des acteurs pour une offre de santé accessible et de qualité

Les élus locaux, les représentants de la société civile et les cadres de l'administration déconcentrée et décentralisée sont au cœur du développement local et de l'animation de la démocratie participative et de proximité. Il est admis que pour pouvoir contribuer efficacement à l'évolution de la collectivité, ces derniers doivent nécessairement avoir une **maîtrise des procédures** qui conduisent la décentralisation dans le secteur de la santé en Guinée. C'est pourquoi, il est important de renforcer leurs capacités pour les familiariser davantage avec les mécanismes législatifs et réglementaires de la décentralisation. Les acteurs identifiés pour le secteur de la santé sont le Ministère de la santé, les services techniques déconcentrés de la santé, les élus locaux, les organisations de la société civile, les mutuelles, les citoyens, et les usagers.

- Rôles et responsabilités des élus locaux

Les élus locaux sont les **responsables** de la conduite des affaires des collectivités communales et des collectivités régionales. Pour que les questions de santé soient mieux traitées, il faut que les élus locaux soient au centre du dispositif local concernant ce secteur.

A cet effet, les participants des (5) cinq ateliers ont souhaité que la gestion des structures sanitaires soient assurées par les collectivités locales avec l'appui des services techniques déconcentrés de la santé. Il a été retenu que les **capacités des élus locaux** soient renforcées pour une meilleure gestion des structures sanitaires. Il leur revient le rôle de définir les grandes orientations du secteur au niveau local et le suivi de la mise en œuvre de la politique nationale. A cet effet, toutes les actions pour l'amélioration des services de santé doivent être inscrites dans les **plans de développements locaux et régionaux**.

Les collectivités doivent en être les maîtres d'ouvrages. Ainsi, elles seront responsables de :

- Construire et équiper les **infrastructures sanitaires**,
- Diriger les **travaux publics locaux** en matière de santé,
- Approuver les **marchés** et la **passation** des contrats de biens et services,
- Attribuer les **travaux locaux** à effectuer.

Par ailleurs, toute une partie des services techniques déconcentrés de la **santé** devrait **dépendre** désormais des **collectivités locales** pour tout ce qui concerne leur recrutement, leur motivation et le payement de leurs salaires. Pour ce faire, les élus locaux doivent signer des **contrats de performances** avec les agents de ces services dont ils assurent le suivi et l'évaluation. Ils doivent également disposer de pouvoir de sanction sur ces agents.

De même, une **convention de prestation de service** doit être établie entre les élus locaux et les unions des mutuelles de santé.

Enfin les élus locaux doivent veiller à la bonne marche des **comités de santé et d'hygiène publique** et des **conseils d'administration** des services sanitaires relevant de leur territoire.

Les collectivités locales doivent assister les personnes démunies et vulnérables (les personnes handicapés, les réfugiés, les personnes vivants avec le VIH/SIDA) et pour ce faire pouvoir bénéficier d'un fonds spécifique prévu à cet effet.

- Rôles et responsabilités des comités de Santé et Hygiène Publique

Les Comités de Santé et Hygiène Publique (CSHP) sont des **organes consultatifs** qui jouent le rôle d'interface entre les structures sanitaires, les usagers/citoyens et les communes, avec comme rôles et responsabilités de :

- **Coordonner** la gestion administrative et financière des structures sanitaires,
- **Conseiller** les agents de santé et rechercher les stratégies, voies et moyens de remise à niveau de ces agents,
- Assurer le **suivi** de la **présence** des agents pour une meilleure stabilité et régularité du service offert,
- **Remonter les demandes** et les **besoins** des collectivités locales en matière de santé,
- Veiller à la **bonne application** des principes de fonctionnement de la structure sanitaire,
- **Gérer** les ressources financières, matérielles et le stock de médicaments et veiller à leur utilisation rationnelle,
- **Appuyer** le personnel en cas de problèmes,

Les CSHP et les CA auront en commun pour rôles et responsabilités de :

- Mettre en place des **stratégies d'approvisionnement** des structures de santé en médicaments essentiels,
- Mettre en œuvre des **politiques d'homologation et de vulgarisation** des prix des médicaments et des services en faveur des populations,
- Assurer la **mobilisation communautaire** pour des actions civiques en faveur des centres de santé,
- Identifier et mettre en œuvre des actions visant à la **promotion de l'hygiène publique**,
- Identifier et mettre en œuvre des actions de **plaidoyer** auprès des partenaires,

- **Rôles et responsabilités des organisations de la société civile (OSC) :**

Les organisations de la société civile sont pour les collectivités locales des agents de veille et d'alerte et des agents d'appui au développement local. Dans le cadre de l'amélioration de l'accès aux soins de qualité, leurs responsabilités seront de :

- **Sensibiliser** les citoyens sur leur participation,
- Contribuer dans le domaine de la **construction** et la **fourniture de médicaments** de première nécessité,
- **Veiller** à ce que les **soins** administrés aux malades soient de **qualité**,
- **Appuyer** les collectivités locales dans le **recrutement** et la **formation** du personnel selon des critères de compétences.

- **Rôles et responsabilités des mutuelles de santé :**

Les mutuelles de santé sont des structures d'appui qui, à travers leur vie associative, facilitent l'accès aux soins par les citoyens, notamment les plus démunis. A ce titre, elles auront pour rôle et responsabilité de :

- **Contractualiser** avec les structures sanitaires et les collectivités locales,
- **Contribuer** aux projets de **construction** des structures sanitaires,
- **Veiller** à la prise en charge correcte des **mutualistes**,
- Assurer la **fourniture** régulière en **médicaments** de première nécessité,
- Appuyer la **formation** des **agents de santé**.

- **Rôles et responsabilités des citoyens :**

La mobilisation des citoyens en tant que bénéficiaires de ces services permettra d'assurer un service public de qualité avec une gestion plus transparente et plus efficace des ressources. A ce titre, les citoyens auront pour rôles et responsabilités de :

- **Contribuer**, sous forme notamment d'apports **d'agrégats**, à la **construction** et la **réhabilitation** des infrastructures sanitaires relevant de leurs collectivités locales,
- Fournir les **matières premières** pour les **meubles** et le **reboisement de la cour**,
- Entretien des **structures sanitaires**,
- Avoir des informations sur la **gestion** des structures sanitaires.

- **Rôles et responsabilités des services déconcentrés du ministère de la santé :**

Les services techniques déconcentrés seront des acteurs d'appui/conseil pour l'amélioration de l'offre de services publics. Ils seront des **accompagnateurs** ou des **facilitateurs** et non des décideurs pour les collectivités locales.

A la demande des conseils communaux et régionaux, ils assureront la qualité du service dans le domaine des infrastructures, du recrutement des agents de santé et de la fourniture d'autres services publics (santé et hygiène, sécurité). Ils seront chargés de la mise en œuvre de la politique nationale au niveau local.

De façon spécifique ils auront pour rôles et responsabilités de :

- Faire respecter la **carte sanitaire**,
- Suivre le bon **fonctionnement** des infrastructures et équipements,
- Veiller à l'**approvisionnement** correct en médicaments des structures sanitaires et la **coordination** des paquets d'activités,
- **Collaborer** avec les médecins privés et les praticiens traditionnels en vue d'intégrer de façon adéquate les savoirs locaux traditionnels dans les pratiques thérapeutiques,
- **Contrôler** les actions des **ONG** et autres **associations** intervenant dans leur zone en appui aux activités de santé,
- **Connaitre** les pathologies et les réponses apportées par les différentes structures de santé publiques et privées,
- **Contrôler la qualité** des soins pour l'ensemble des prestations (*public, privé, informel*),
- **Conseiller** les agents de santé et suivre la formation des stagiaires,
- Remonter les **informations pathologiques** au niveau des services centraux compétents.

- **Rôles du ministère de la santé :**

Le ministère jouera toujours son **rôle régalien** en tant que département en charge de l'élaboration, de la mise en œuvre et du contrôle de la politique sanitaire. Son action aura pour objectif de rendre opérationnels les projets et programmes publics et l'effectivité de la politique sanitaire.

Dans les cinq (5) ateliers régionaux, les participants ont constaté que les structures sanitaires sont gérées par le ministère et ses services techniques sans l'implication des collectivités, et qu'un tel système ne favorise pas l'accès à un service de qualité. Partant, les participants ont estimé que le **processus de la décentralisation** contribuerait à mieux préciser et clarifier le rôle et les responsabilités du **ministère de la santé et de ses services techniques**. A ce titre, le ministère sera chargé de :

- **Concevoir** les orientations stratégiques du secteur de la santé avec l'implication de tous,
- **Contrôler** la politique sanitaire dans son application,
- **Coordonner** les interventions des partenaires techniques et financiers (PTF),
- **Définir** et **contrôler** les normes de qualité et d'accessibilité,
- **Harmoniser** les salaires des agents de santé,
- **Allouer** aux collectivités locales les ressources consacrées à la santé sur leur territoire,
- **Appuyer** le recrutement et la formation des agents de santé,
- **Assurer** le salaire du personnel de la santé en **transférant** les **montants** nécessaire sur les comptes bancaires des collectivités locales,
- **Mettre à disposition** des établissements publics les équipements modernes et les médicaments,
- **Chercher** et **coopérer** avec les partenaires nationaux et internationaux en matière de santé.

2.3 SECTEUR DE LA JUSTICE

2.3.1 Description d'une offre de service de justice accessible et de qualité

Les ateliers régionaux sur le secteur de la justice ont permis de dresser un constat de l'état actuel du secteur à travers les témoignages des participants. Ces derniers ont été effectués dans le cadre du jeu de rôle auquel se sont prêtés les participants. De ces constats nous pouvons retenir les points suivants :

- le **cadre légal** est relativement complet mais souffre du manque de respect des textes lors de sa mise en œuvre ;
- **l'indépendance** de la justice n'est pas garantie. Le Conseil Supérieur de la Magistrature (CSM) n'a pas été mis en place et le Statut de la magistrature n'est pas appliqué. Les juges sont régulièrement soumis à des pressions des pouvoirs exécutifs ainsi que des autorités militaires et coutumières. Les juges qui tentent de résister à l'influence des autorités ont fait l'objet de sanctions (*ex. : mutations en province*). Cette précarité permanente dans laquelle travaillent les magistrats est renforcée par l'absence de politique de gestion de carrière sur des bases objectives ;
- les **pressions sociales ou familiales** sur les magistrats sont fréquentes ;
- la **justice moderne** traite tous les délits portés à sa connaissance, qu'ils soient de type criminel ou civile. Il arrive souvent que la justice se saisisse des affaires sur la base des dénonciations des citoyens ;
- la **corruption** est très répandue, notamment en raison de l'insuffisance des salaires et de la faiblesse des moyens de contrôle. Les **services de justice** deviennent une marchandise vendue par les détenteurs de charge aux plus nantis. Les plus faibles ont peu de chance de voir un droit légitime reconnu s'ils sont opposés à des puissants ou des riches. Les prisons sont principalement peuplées de pauvres ;
- la culture de « **service public** » est peu développée au sein des juridictions et des autres services judiciaires en Guinée. De nombreux professionnels exercent leurs attributions sans donner une importance suffisante à la satisfaction des besoins des justiciables, et plus largement de la société ;
- les **tribunaux** sont insuffisants et inadaptés. Par exemple, il n'existe en Guinée que deux cours d'appel pour juger tous les crimes et délits graves. Ils doivent être redéfinis sur la base de critères objectifs (*démographie, taux de criminalité etc.*) ;
- le nombre de **magistrats** est insuffisant pour assurer une bonne justice (*on compte moins de 200 magistrats pour l'ensemble du pays*), les tribunaux manquent cruellement de personnel notamment les auxiliaires de justices. Les avocats sont pratiquement tous à Conakry ainsi que les huissiers et les notaires ;
- Pour pallier cette insuffisance, il a été mis en place des **justices de paix** dans plusieurs localités. Ceci ouvre la voie à tous les abus car le **juge de paix** est un juge unique qui, à lui seul rassemble les prérogatives de l'ensemble du personnel d'un tribunal. Il cumule les fonctions de Procureur de la République, de juge d'instruction et de juge du siège ;

- le corps des **magistrats** et des **greffiers** est vieillissant et beaucoup se sont habitués à des pratiques irrégulières et à l'obéissance aux autorités politiques et administratives ;
- le niveau de **formation** des professionnels de la justice (*magistrats, greffiers, OPJ, autres auxiliaires*) est insuffisant ;
- l'insuffisance, l'incompétence et le manque d'intégrité morale des magistrats expliquent la **mauvaise qualité des jugements** rendus ;
- La **justice** est illégalement rendue par la **police** et des **autorités administratives** qui sont régulièrement sollicitées par la population. La police et les autorités administratives y voient une source de revenus ;
- la **population** manque de confiance dans l'appareil judiciaire et semble très attachée à une culture du « *châtiment mérité* » ; les **citoyens** font plus recours à la médiation des notables, des élus locaux et de la société civile pour régler les différends qui les opposent au quotidien. Ainsi, les chefs de quartiers, les autorités coutumières et les comités de gestion de conflits sont **sollicités assez souvent** pour juger des **affaires** qui relèvent pour la plupart du **domaine civil** ;
- les actes de **justice coutumière** ou **informelle** ne sont pas pris en compte dans l'ensemble du système judiciaire. Pourtant cette forme de justice résout de nombreux litiges et pourrait offrir des solutions adaptées aux réalités de la société guinéenne ;
- les **infrastructures** et **équipements**, tant judiciaires que pénitentiaires, sont vétustes et inadaptés aux besoins ;
- les **mécanismes de contrôle** du fonctionnement des juridictions et des services judiciaires sont insuffisants et non fonctionnels. La supervision du système judiciaire par la **société civile** et les **médias** est peu développée et rencontre une opposition farouche du corps judiciaire ;
- le **système pénitentiaire** est particulièrement délabré. L'administration pénitentiaire ne dispose pas des ressources financières, humaines et matérielles indispensables à l'exercice de sa mission.

Au total, **l'accessibilité** et la **qualité** du système judiciaire sont faibles, surtout dans les zones rurales. La **difficulté d'accès** de la population aux services de justice est à la fois géographique (*distance physique*), économique (*coût relativement élevés de la procédure*), culturelle (*connaissance et compréhension des droits et des règles, du fonctionnement du système, de son langage*).

Cette accessibilité est d'autant moins garantie que l'aide judiciaire est peu organisée et pratiquement inexistante dans les régions.

2.3.2 Les conditions essentielles pour une offre de justice accessible et de qualité

Dans les différentes régions où se sont tenus les débats, les participants ont dégagé les **éléments constitutifs** d'une justice de qualité :

- **La proximité** : elle implique que des conditions soient remplies pour que la justice ne soit pas éloignée des populations. Ceci pourrait passer par la valorisation des jugements rendus par les élus locaux, les chefs de quartier/districts, les OSC, les sages;
- **L'accessibilité** : elle suppose que les coûts liés des procédures judiciaires soient à la portée des populations.
- **L'indépendance** : une justice qui ne subit aucune influence, ni des pouvoirs publics, ni des pouvoirs traditionnels, et encore moins des personnes nanties.
- **La compétence** : une justice dans laquelle les juges sont bien formés et leurs connaissances sont régulièrement renforcées à travers des formations continues et des stages de perfectionnement. Ainsi, les juges agiront avec professionnalisme et se comporteront de façon irréprochable en société.
- **La transparence** : une justice débarrassée de la corruption, soumise au contrôle permanent et aux sanctions de sa hiérarchie.
- **L'inclusivité** : une justice qui collabore avec les autres formes de justice qui ont cours au niveau local (Coutumière, autorités locales...).
- **L'impartialité** : une justice dont tous les actes sont conformes aux dispositions de la loi et non au bon vouloir des juges. Les jugements rendus doivent être incontestables, sans parti pris.
- **La rapidité/diligence** : justice qui traite les dossiers qui lui sont soumis en respectant les délais requis par la procédure.
- **La connaissance par les justiciables** : une justice dans laquelle les citoyens sont éduqués et informés sur les dispositions des textes en vigueur.
- **Le caractère éducatif** : une justice dont le but est de promouvoir la vertu et l'exemplarité, sans perdre son caractère répressif.

2.3.3 Rôles et responsabilités des acteurs pour une offre de justice accessible et de qualité

Le jeu de rôle réalisé par les participants des différents ateliers a permis de (re)définir les rôles et responsabilités de chaque acteur pour l'atteinte d'une justice de qualité.

Les débats ont montré qu'il est nécessaire que le **système judiciaire guinéen** prenne en considération les décisions issues des « **justices dites de proximité** ». Le système judiciaire devrait donner aux citoyens la possibilité de choisir le type de règlement de conflit qui leur convient lorsqu'il s'agira d'un **conflit social**. Ainsi, en plus des juges et auxiliaires de justice, il faudrait

ajouter des **comités locaux de gestion de conflit** composés de personnes déjà reconnues dans le domaine de la médiation et de la résolution de conflits au niveau local.

Le rôle dévolu à ces comités sera notamment le règlement à l'amiable des conflits en rapport avec le droit de la famille (*mariage, divorce et succession*) ou le droit de propriété (*conflits domaniaux*).

Cependant les décisions issues de ces types de règlement de conflits à l'amiable devront être systématiquement **entérinés** par la **justice** qui pourrait délivrer un procès-verbal de conciliation aux parties en conflits. Cela suppose que les **intervenants** dans les règlements de conflits à l'amiable soient **formés** sur des rudiments de droit directement en rapport avec leur mission.

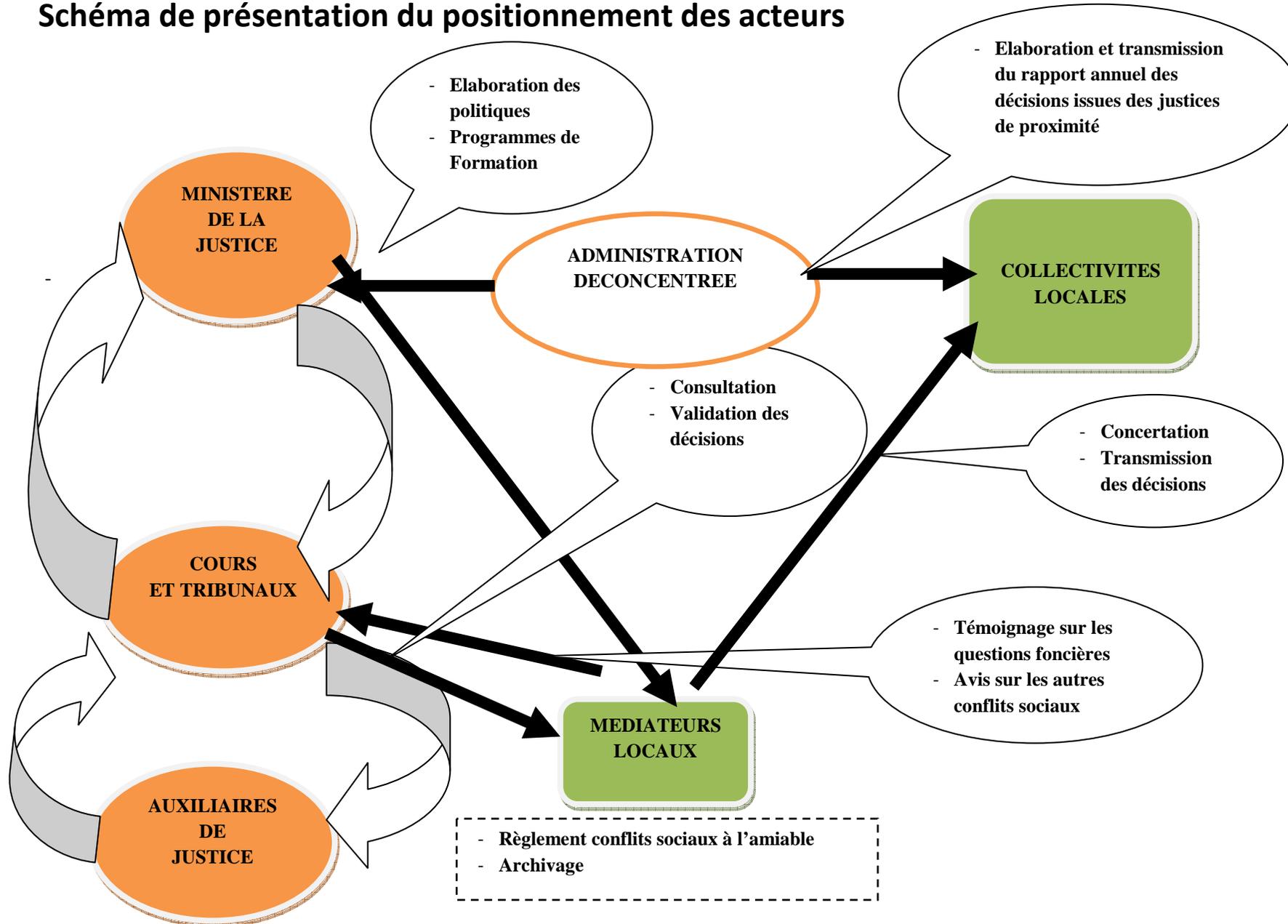
Cependant, les **conflits violents** ayant entraînés mort d'homme ou les **crimes** doivent être exclusivement jugés par un **tribunal moderne**.

En tout état de cause, une étude préalable doit être faite pour mieux comprendre la pratique et ses limites en matière juridique.

Lorsque le service de justice est reformé comme indiqué, le rôle des acteurs sera le suivant :

- **Le Ministère**
 - o Élaboration des politiques
 - o Assure la Formation
 - o Contrôle et sanctionne
- **Cours et tribunaux**
 - o Arbitrage
 - o Validation des actes de conciliation
 - o Rendent justice selon le droit
- **Auxiliaires de justice**
 - o Appui et facilitation de la procédure
 - o Soutien et accompagnement des prévenus
 - o Réception et transmission des plaintes et dénonciation
 - o Mise en application des décisions de justice
- **Administration déconcentrée**
 - o Transmission des rapports annuels de conciliation
 - o Archivage
- **Collectivités locales**
 - o Réception des actes de conciliation validés
 - o Élaboration des rapports annuels de conciliation
 - o Archivage
 - o Transmission des rapports aux autorités déconcentrés
- **Médiateurs locaux de gestion de conflits**
 - o Médiation
 - o Résolution de conflits sociaux
 - o Rédaction des procès-verbaux de conciliation
 - o Archivage
- **Citoyens**
 - o Choix libre du type de règlement de conflit souhaité

Schéma de présentation du positionnement des acteurs



CONCLUSION :

Les ateliers régionaux ont connu une participation massive et active des acteurs des quatre Régions Naturelles de la Guinée et de la Région Spéciale de Conakry et ont partout suscité un intérêt réel de tous les participants. Les thèmes retenus cadrent avec les préoccupations majeures des populations au niveau local : **L'éducation**, la **santé** et la **justice** sont des secteurs dont l'importance n'est plus à démontrer. Une meilleure accessibilité, proximité, et qualification de **l'offre de service public** dans ces trois secteurs doit sans nul doute contribuer à améliorer la qualité de vie des populations guinéennes.

Aussi bien les travaux de Groupe que les restitutions et débats en plénière ont fait ressortir un large consensus, aussi bien par atelier qu'entre les 5 ateliers, sur :

- Les limites et insuffisances de la **déconcentration** comme mode de gestion *prépondérant* des secteurs de l'éducation, de la santé et de la justice ;
- Des caractéristiques générales d'une **offre de service accessible** et de qualité dans ces secteurs avec un focus sur les conditions préalables ;
- Les rôles et responsabilités des acteurs dans le cadre de la **décentralisation** effective de ces secteurs.

Les ateliers régionaux ont permis de mieux comprendre la notion de **service de qualité** à travers les réflexions faites par les participants eux-mêmes. Les participants estiment que la qualité d'un service dépend en grande partie de sa proximité par rapport à ses usagers, son accessibilité, la prise en compte des **réalités** et des **préoccupations locales**, la qualité des **infrastructures** et **matériel** utilisé pour offrir le service.

Dans une large mesure, la qualité d'un service dépend aussi de la qualité du **personnel technique** et **administratif** engagé pour offrir le service. Ce personnel doit être motivé mais aussi suivi, évalué et sanctionné en cas de défaillance.

Les ateliers régionaux ont mis en exergue la nécessité d'une **réorganisation** de l'offre des différents services au niveau local. Les tâches qui concourent à la réalisation de l'offre de service doivent être judicieusement réparties entre les acteurs en présence. Pour le cas de **l'éducation** et de la **santé**, les collectivités locales doivent assurer la **maitrise d'ouvrage** qu'ils peuvent *déléguer* en cas de besoin. A travers la mise en place d'une **fonction publique locale**, Ils doivent avoir sous leur responsabilité les agents techniques impliqués dans la réalisation de l'offre de service.

Au niveau de la **justice**, les participants ont dégagé la nécessité de prendre en compte les pratiques en cours dans les différentes localités afin de les insérer de façon adéquate dans le système et la pratique judiciaires. Ils ont mis en exergue la nécessité de préciser et renforcer le rôle joué par les médiateurs locaux, personnes physiques ou morales qui œuvrent au quotidien dans la **gestion des conflits** à la demande des populations elle-même.

Dans les trois secteurs, les ateliers ont fait apparaître que le **renforcement** de la **décentralisation** contribuerait de façon significative à l'amélioration de l'accessibilité et de la qualité de l'offre de service, en permettant de surmonter les handicaps et les insuffisances des systèmes largement déconcentrés actuels.

La **décentralisation** serait ainsi un facteur déterminant de la **bonne gouvernance** en *intégrant* ou en *renforçant* dans les systèmes et les relations entre tous les acteurs l'application effective des principes de **responsabilité**, de **subsidiarité** et de **redevabilité**. Les relations administratives entre les élus et les services gouvernementaux seraient ainsi effectivement basés sur l'autonomisation, le contrôle et la

supervision. Des dispositions légales devraient éventuellement conforter ces relations sous la forme de textes d'application du Code des Collectivités Locales.

La **décentralisation** serait également le facteur décisif du **développement local**, notamment en donnant un sens et en dégageant les responsabilités pour l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des **plans de développement local**, cadre dans lequel toutes les interventions, y compris celles des partenaires techniques y financiers, devraient désormais s'intégrer.

Outre le champ d'action de la collectivité locale – *commune urbaine ou rurale* – les ateliers ont montré que **l'inter collectivité** pouvait apporter des réponses tant en termes de meilleure coordination, proximité du service que de mutualisation des moyens.

Les ateliers ont fait ressortir le contenu et l'organisation de ce que devrait être la **Région** telle qu'instituée par la Constitution guinéenne. Il est apparu que le niveau **régional** de la décentralisation pourrait être d'une pertinence et d'une efficacité réelles dans la gouvernance des trois secteurs si la région est dotée des **ressources** et du **cadre opérationnel** adéquats.

Enfin il a été admis que pour rendre le processus de décentralisation effectif et efficace, il faudra mettre en œuvre un programme de renforcement des capacités non seulement des **élus locaux** et des **agents des services décentralisés**, mais également des autres acteurs du processus (*administrateurs, agents des services techniques, ONG, citoyens etc.*) afin qu'ils assument leurs rôles respectif et disposent des compétences requises pour accomplir les fonctions.

ANNEXES

A.1 Tableau explicatif Décentralisation – déconcentration

Personnalité morale : Reconnaissance à un groupement de personnes, un établissement, une association d'une personnalité juridique propre – mais limitée dans son exercice par ses missions spécifiques.

- Une existence distincte de celle de ses membres : ceux-ci peuvent changer dans le temps, la personne morale subsiste ;
- Des droits et obligations correspondant aux intérêts spécifiques de la personne morale.

DECENTRALISATION	DECONCENTRATION
<p>Mode d'organisation institutionnelle qui consiste à faire gérer par des organes délibérants élus les affaires propres d'une collectivité locale.</p> <p>Par le procédé de la personnalité morale, des pouvoirs de décision sont reconnus à des entités administratives autres que l'Etat et <u>non situées</u> par rapport à lui dans une <u>relation de pouvoir hiérarchique</u>.</p>	<p>Technique administrative de délocalisation de la gestion consistant à transférer aux représentants locaux de l'Etat, non dotés de la personnalité morale, demeurant <u>soumis à l'autorité hiérarchique</u> centrale le pouvoir de prendre certaines décisions.</p>
<p>Se dit aussi d'un partage du pouvoir entre Etat et collectivités locales</p>	<p>Se dit aussi d'une réorganisation des compétences de l'Etat en favorisant les échelons les plus proches du terrain</p>
<p>Collectivité locale : communauté sociale infra-étatique qui a pour assise une fraction du territoire national et pour lien une identité collective locale. Dotée de la personnalité morale pour gérer ses propres affaires.</p> <p><u>En Guinée</u> : Commune urbaine et rurale, inter collectivité, future région</p>	<p>Circonscription administrative : unité géographique dans laquelle s'exerce l'action de l'Etat à travers ses représentants. Pas de capacité juridique autonome</p> <p><u>En Guinée</u> : Sous-Préfecture, Préfecture et actuelle région administrative</p>
<p>Acteurs clés : élus locaux, Maires</p>	<p>Acteurs clés : Gouverneurs, Préfets, Sous-Préfets</p>
<p>Principe de désignation : Election</p>	<p>Principe de désignation : Nomination</p>

Action sur le développement local : Maître d'ouvrage, maître d'œuvre	Action sur le développement local : Suivi et contrôle maîtrise ouvrage / œuvre
--	--

A.2 Recommandations issues des ateliers régionaux

• Atelier régional de Kindia

- La décentralisation ne deviendra réelle avec des collectivités locales actives qu'à la condition d'avoir une **véritable logique de sanction** par les citoyens au travers de leur **vote** notamment dans la perspective des futures régions décentralisées avec des **compétences réelles** attribuées aux nouvelles collectivités locales :
 - Des attentes fortes d'un Etat qui impulse, appuie, apporte les soutiens pour les compétences ;
 - Une responsabilité affirmée dans la maîtrise des ressources humaines, matérielles, financières par les collectivités locales (*santé, éducation*)
- Une **logique de coopération** entre les différents acteurs pour les compétences qu'on veut construire et qui suppose :
 - De la reconnaissance (*justice de proximité*) et qu'ils soient en dialogue avec les autres acteurs en toute proximité – *intégration des acteurs dans le système* ;
 - Des formes de conventionnement possibles avec des mutuelles entre les différents acteurs contre des services rendus (*santé*)
- Le **renforcement des compétences** et la mise à niveau des capacités humaines pour gérer les différentes activités.

• Atelier régional de Kankan

- L'élection d'un personnel véritablement **compétent / bien formé** avec des **compétences véritablement transférées** pour les collectivités locales prises dans une compréhension large : communes urbaines et rurales, inter collectivités, régions décentralisées :
 - Un rôle d'harmonisation, de consolidation, d'appui et de contrôle (*central, déconcentré*) – point spécifique sur le rôle de l'Assemblée Nationale avec une définition des lois en meilleure adéquation avec ce qui viendra du terrain.
 - Une gestion et une maîtrise des ressources humaines, matérielles, financières par les collectivités locales avec la mise en place progressive d'une fonction publique locale et le renforcement des structures de gestion des structures concernées
 - La création de structures intermédiaires (inter collectivités)
- Une logique de **coopération** inter acteurs pour la mise en place d'un système de proximité et de qualité
 - Mise en place ou renforcement des cadres de concertation,
 - Mise en place ou renforcement d'espaces spécifiques de gestion (incluant APAE pour l'éducation, comités de gestion pour la santé)

- Contractualisation effective pour la construction, l'entretien d'infrastructures, la gestion du personnel
- Complémentarité entre différents acteurs pour les responsabilités ET les dépenses à effectuer
- Mise en place d'un mécanisme de dialogue / coopération spécifique entre le système moderne et le système traditionnel / informel de proximité :
 - entre système judiciaire et système de gestion et médiation conflit de proximité qui doit être reconnu mais qui doit aussi prendre en compte le respect des normes des droits des personnes et enfants
 - entre médecine traditionnelle et médecine moderne avec axes de collaboration à développer entre les deux
- Une mise à niveau / renforcement des compétences des ressources humaines pour gérer les activités, faire de bons suivis financiers,...

• Atelier régional de Labé

Des compétences véritablement transférées pour les collectivités locales prises dans une compréhension large : communes urbaines et rurales, inter collectivités, régions décentralisées :

- Un rôle **d'harmonisation, d'appui, de suivi** et de **contrôle** (*niveau central, déconcentré*)
 - Gestion et maîtrise des ressources humaines, matérielles, financières par les CL avec mise en place progressive d'une FPL (*recrutement, gestion, suivi des enseignants et des ATS*) – sur cette base, possibilité de détermination et de prise en compte au niveau local des primes d'éloignement et de qualité
 - Renforcement des structures de gestion des infrastructures concernées (Professionnalisation des gestionnaires administratifs et financiers des structures – *santé*)
 - Inscription de toutes les actions des CL dans les programmes des CL et donc les PDL (*santé, éducation*) – prise en compte des groupes défavorisés (*tous les groupes*) avec financement local spécifique
 - Création structures intermédiaires souples (*inter collectivités*)
- Une logique de **coopération** inter acteurs pour la mise en place d'un système de proximité et de qualité
 - Cadres de concertation,
 - Comités de gestion (*incluant APAE pour l'éducation, CG pour santé*) et conseils administration avec élus, administration déconcentrée préfectorale, OSC, citoyens, sécurité sociale
 - Contractualisation effective pour construction, entretien infrastructures, gestion personnel
 - Complémentarité entre différents acteurs pour les responsabilités ET les dépenses à effectuer
- La mise en place d'un mécanisme de **dialogue / coopération** spécifique entre système **moderne** et système **traditionnel** / informel de proximité :
 - Entre médecine traditionnelle et médecine moderne avec des axes de collaboration à développer entre les deux

- Entre système judiciaire et système de gestion et médiation conflit de proximité qui doit être reconnu mais qui doit aussi prendre en compte le respect des normes des droits des personnes et enfants – dans ce cadre, des points très intéressants ont été soulevés sur
 - le renforcement et la reconnaissance des espaces de concertation existants,
 - la mise en place d'espaces de médiation là où cela n'existe pas pour le conseil, l'orientation et la défense des citoyens devant des abus, avec une notion de formalisation écrite indicative et consultable ainsi que la définition préalable d'une typologie des conflits pouvant effectivement passer par ces espaces, et notamment par les collectivités locales.
- La mise à niveau / **renforcement compétences** des ressources humaines pour planifier et gérer les activités, faire le suivi financier : élus locaux, administration déconcentrée, OSC, professionnels des différents secteurs

• Atelier régional de Nzérékoré

- **La nécessité d'avoir des compétences véritablement transférées** pour les collectivités locales actives prises dans une compréhension large : communes urbaines et rurales, inter collectivités, régions décentralisées, avec une logique de sanction effective par les citoyens au travers de leur vote :
 - Rôle d'harmonisation, d'appui, de suivi et de contrôle (*central, déconcentré*)
 - Gestion et maîtrise des ressources humaines, matérielles, financières par les CL avec mise en place progressive d'une FPL (*recrutement, gestion, suivi des enseignants et des ATS*) – sur cette base, possibilité de détermination et de prise en compte au niveau local des primes d'éloignement et de qualité
 - Renforcement des structures de gestion des infrastructures concernées (Professionnalisation des gestionnaires administratifs et financiers des structures – *santé*)
 - Inscription de toutes les actions des CL dans les programmes des CL et donc les PDL (*santé, éducation*) – prise en compte des collectivités locales les plus pauvres / enclavées et/ou des groupes défavorisés (*tous les groupes*) avec financement local spécifique
 - Création de structures intermédiaires souples dans le domaine de la santé et rattachement structures spécifiques au niveau de plusieurs collectivités (*inter collectivités*)
- **La promotion** d'une logique de **coopération** inter acteurs pour la mise en place d'un système de proximité et de qualité :
 - Cadres de concertation,
 - Comités de gestion (*incluant APAE pour l'éducation, CG pour santé*) et conseils administration avec élus, administration déconcentrée, OSC, citoyens, sécurité sociale
 - Contractualisation effective pour construction, entretien infrastructures, gestion personnel
 - Complémentarité entre différents acteurs pour les responsabilités ET les dépenses à effectuer (cas spécifique de syndicats des transporteurs pour véhiculer les individus)

- **La mise en place ou renforcement d'un mécanisme dialogue / coopération** spécifique entre système **moderne** et système **traditionnel** / informel de proximité :
 - Entre système judiciaire et système de gestion et médiation des conflits de proximité qui doit être reconnu mais qui doit aussi prendre en compte le respect des normes des droits des personnes et enfants – dans ce cadre, un point très intéressant a été soulevés sur la reconnaissance et la prise en compte de la justice de proximité (élus locaux, coutumiers, société civile)
- **La mise à niveau / renforcement compétences** des ressources humaines :
 - pour planifier et gérer les activités, faire le suivi financier : élus locaux, administration déconcentrée, OSC, professionnels des différents secteurs ;
 - Point spécifique dans le secteur santé avec la possibilité de faire appel à des services techniques ou une expertise indépendante pour les compétences dont les collectivités locales ont la maîtrise d'ouvrage mais pas la possibilité de gérer des services en permanence

- **Atelier régional de Conakry**

- **L'élection** d'un personnel véritablement **compétent** / **bien formé** avec des compétences véritablement transférées pour les communes urbaines et la Ville de Conakry :
 - Rôle d'harmonisation, de consolidation, d'appui et de contrôle (*central, déconcentré*) – point spécifique sur rôle Assemblée Nationale avec la définition des lois en meilleure adéquation avec les réalités locales.
 - Gestion et maîtrise des ressources humaines, matérielles, financières par les communes urbaines avec mise en place progressive d'une FPL et renforcement des structures de gestion des structures concernées
 - Création structures intermédiaires (inter collectivités) – moins spécifique qu'à l'intérieur du Pays et questionnement sur des structures à mettre en place pour plusieurs quartiers
- Une **logique de coopération** inter acteurs pour la mise en place d'un système de proximité et de qualité
 - Cadres de concertation,
 - Comités de gestion (incluant APAE pour l'éducation, comités de gestion pour la santé)
 - Contractualisation effective pour construction, entretien infrastructures, gestion personnel
 - Complémentarité entre différents acteurs pour les responsabilités ET les dépenses à effectuer
- Un **mécanisme dialogue / coopération** spécifique entre système moderne et système traditionnel / informel de proximité :
 - entre système judiciaire et système de gestion et médiation conflit de proximité qui doit être reconnu ;
 - entre médecine moderne et médecine traditionnelle
- Une **mise à niveau / renforcement compétences** des ressources humaines pour gérer les activités, faire de bons suivis financiers,...

A.3 Notes méthodologiques des jeux de rôle par secteur

- **Note méthodologique du jeu de rôle sur l'Éducation**

I. Le contexte

Dans le domaine de l'éducation en particulier, le gouvernement a pris note des mauvais résultats obtenus par les élèves lors des derniers examens avec la «tolérance zéro», ainsi que des préoccupations exprimées par l'ensemble des acteurs pour l'amélioration de la qualité et de l'équité dans l'éducation. Le pilotage, l'organisation et la mal gouvernance institutionnelle ont été identifiés comme l'une des causes majeures des contre-performances de l'éducation. Le Président de la République a alors instruit le Ministre de l'Éducation qui doit proposer des réformes du secteur avant six mois.

Un séminaire gouvernemental a fixé quelques principes que le Ministère de l'Éducation doit respecter pour élaborer et mettre en œuvre les réformes à entreprendre.

- **une réforme concertée**

Le gouvernement veut pouvoir s'assurer un large soutien pour cette réforme. Pour cela il a souhaité qu'elle soit élaborée dans un cadre concerté avec les principaux acteurs du secteur de l'éducation, y compris les responsables locaux (élus, administration déconcentrée), les représentants du syndicat des enseignants, des associations des parents d'élèves, des ONG dédiées à l'éducation, les entrepreneurs de BTP partenaires, les associations de jeunesse et même éventuellement des élèves.

- **une réforme attentive aux réalités l'éducation sur l'ensemble du territoire**

Le gouvernement souhaite que la future réforme soit particulièrement attentive aux réalités de l'intérieur du pays afin que le système éducatif réponde plus effectivement et plus efficacement aux attentes, aux contraintes et aux opportunités locales, régionales et nationales tout en répondant aux normes internationales.

- **un principe de réalisme budgétaire**

Avec le CDMT, le gouvernement a accordé une priorité budgétaire au secteur de la l'éducation. Cependant, il faut prendre en considération que les ressources sont limitées au regard des besoins du secteur. Par conséquent le Ministère est tenu par un fort impératif de réalisme budgétaire.

Deux experts ont été chargés de préparer le projet de réforme.

Ils ont décidé d'organiser une table ronde régionale avec les principaux acteurs afin réfléchir ensemble sur les réformes à engager sur le plan de l'organisation et de la gouvernance du secteur afin de répondre au mieux aux attentes des différents acteurs dans un souci de qualité, d'équité, d'efficacité, et de gouvernance démocratique.

II. Présentation du jeu de rôle

Le jeu de rôle consiste à attribuer aux participants des rôles représentant les principaux acteurs du secteur afin que de leurs débats les différents problèmes du secteur sont discutés, les préoccupations, attentes et positions exprimées et que, en fin de compte, des propositions consensuelles soient exprimées et adoptées.

A cet effet, il est proposé les rôles suivants :

- 1 expert,
- 1 représentant du Secrétariat Général du Ministère de l'Education,
- 1 représentant de l'administration centrale du Ministère de l'Education,
- 1 représentant de la DPE,
- 1 représentant de la DSEE,
- 1 maire,
- 1 directeur d'école,
- 1 enseignant membre de la section syndicale,
- 1 représentant de l'APEAE,
- 1 représentant d'une ONG dédiée à l'école,
- 1 élève,
- 1 entrepreneur en bâtiment ayant participé à la réalisation de projets d'infrastructures scolaires.

III. Les rôles

La description des rôles ci-dessous a pour but de permettre aux participants de comprendre comment le personnage se place dans les débats : ses enjeux, ses attentes, ses difficultés, ses craintes, et les opportunités sur lesquelles il compte s'appuyer. Les caractères ne sont que des indications de base. Chacun des joueurs devra s'approprier son « personnage » et le développer au fur et à mesure du déroulement du jeu.

L'expert

Vous avez été sélectionné pour préparer la réforme car vous êtes réputé très bien connaître le secteur de l'Education en Guinée. Vous travaillez avec votre collègue pour mettre en application l'approche participative et inclusive afin de fournir un document comportant des recommandations consensuelles pour la réforme du secteur.

Au cours de cette première table ronde vous vous êtes partagé les rôles avec votre collègue. Il animera la discussion de manière à s'assurer la participation de tous les participants et veillera à ce que le débat soit le plus constructif possible.

Vous êtes chargé préparer le compte rendu de la réunion.

Consignes

- Préparer et faciliter la table ronde avec votre collègue
- Assurer la prise de note
- Préparer le rapport de la table ronde

Le Représentant du Secrétariat Général du Ministère de l'Education

Le Ministre de l'Education vous a chargé de conduire la réforme de l'Education avec les experts. Vous participez aux tables rondes régionales pour vous assurer que les principes fixés au cours du séminaire gouvernemental sont bien respectés.

On vous demande des résultats rapides car le gouvernement a besoin de rassurer la population et ses partenaires techniques et financiers et de les convaincre de sa volonté de changement et d'amélioration du secteur de l'Education.

Vous êtes conscients qu'il y a une forte demande pour plus de salles de classes, surtout pour les zones rurales enclavées, et un plus grand nombre d'enseignants à recruter pour atteindre les OMD. Sous la pression des syndicats et des parents d'élèves, vous savez également qu'il faut améliorer les conditions de vie et de travail des enseignants pour faire face à l'élévation du coût de la vie.

Vous savez qu'il faut cependant tenir compte des contraintes budgétaires pour recommander des solutions réalistes et qui puissent être mis en œuvre sans mobiliser des budgets improbables. On vous demande d'être particulièrement rigoureux et fermes sur la question de la gestion des ressources. Cependant vous voulez vous appuyer sur le CDMT pour faire un plaidoyer en vue d'accroître les allocations budgétaires en faveur du secteur.

Consignes

Vous accordez une attention toute particulière

- à la qualité, à l'équité et à l'efficacité du système éducatif sur l'ensemble du territoire national
- aux priorités gouvernementales en matière de politique éducative
- au contrôle au niveau national du fonctionnement et des performances du système
- au coût des solutions proposées ;
- au délai de mise en œuvre des solutions proposées ;

Vous savez qu'il faut progresser concernant

- le recrutement et la formation d'un plus grand nombre d'enseignants
- les conditions de travail des enseignants
- les performances des élèves ;
- la lutte contre la corruption
- le dialogue entre les acteurs pour parvenir au consensus
- les capacités des collectivités

L'Inspection de l'Education

Vous connaissez les problèmes de l'administration scolaire, notamment le déficit d'enseignants et leur faible qualification professionnelle, la surcharge des classes, les écarts de scolarisation et de maintien entre les filles et les garçons et l'absentéisme des enseignants. Vous êtes confrontés au problème d'une répartition plus équitable des enseignants qualifiés entre les zones rurales et les zones urbaines. Vous êtes également conscients de la corruption qui mine le secteur.

Vous avez besoin de rassurer les cadres, en particulier les enseignants et leur syndicat et de les conforter dans leur fonction.

Bien qu'acceptant le principe de la décentralisation, vous voulez que votre administration conserve une capacité de contrôle du système éducatif sur l'ensemble du territoire tout en cherchant des solutions qui permettent de mobiliser des ressources supplémentaires des PTF, qui ont leurs exigences en matière de transparence et d'efficacité.

Vous savez que la réforme sera évaluée finalement sur les résultats des élèves au cours des deux prochaines années.

Consignes

Vous accordez une attention toute particulière :

- le recrutement et la formation d'un plus grand nombre d'enseignants
- à la présence des enseignants dans les classes
- au respect du système et des procédures de formation, de recrutement et d'affectation des enseignants
- à éviter des conflits avec le syndicat des enseignants

Vous savez qu'il faut progresser concernant :

- le nombre et la qualification des enseignants ;
- les conditions de travail et les conditions de vie des cadres, en particulier les enseignants

Le DPE

Au niveau de la préfecture, vous êtes directement confrontés et presque au quotidien aux multiples problèmes de l'administration scolaire, notamment le déficit d'enseignants et leur faible qualification professionnelle, l'insuffisance d'infrastructures, la surcharge des classes, les écarts de scolarisation et de maintien entre les filles et les garçons et l'absentéisme des enseignants.

Vous êtes confronté au problème de la mise à disposition et la répartition plus équitable des enseignants qualifiés entre les zones rurales et les zones urbaines. Vous êtes également conscients de la corruption qui mine le secteur, notamment en ce qui concerne la passation des marchés, le recrutement des enseignants et les résultats des élèves lors des examens..

Vous avez besoin de rassurer les cadres, les parents d'élèves et les enseignants sur leurs attentes et de les conforter dans leur fonction. Bien qu'acceptant le principe de la décentralisation, vous voulez que votre administration conserve une capacité de contrôle du système éducatif au niveau de la préfecture.

Consignes

Vous accordez une attention toute particulière :

- à la présence des enseignants dans les classes
- au respect du système et des procédures de formation, de recrutement et d'affectation des enseignants
- à éviter des conflits avec le syndicat des enseignants

Vous savez qu'il faut progresser concernant :

- le nombre et la qualification des enseignants ;
- les conditions de travail et les conditions de vie des cadres, en particulier les enseignants
- la participation des APEAE et des ONG à l'amélioration de l'école

Le DSEE

Au niveau de la sous-préfecture, vous êtes en contact direct avec les écoles, les enseignants, les élèves et les parents d'élèves.

Sur votre terrain interviennent également d'autres acteurs sur lesquels vous n'avez pas d'autorité administrative et avec lesquels vous devez partager les solutions aux nombreux problèmes auxquels sont confrontés au quotidien les écoles : déficit d'enseignants et leur faible qualification professionnelle, insuffisance d'infrastructures, surcharge des classes, écarts de scolarisation et de maintien entre les filles et les garçons et l'absentéisme des enseignants, affectations intempestives du corps enseignant etc.

Vous êtes également conscients de la corruption qui mine le secteur, notamment en ce qui concerne le recrutement des enseignants et les résultats des élèves lors des examens..

Vous avez besoin de rassurer les cadres, les parents d'élèves et les enseignants sur leurs attentes et de les conforter dans leur fonction. Bien qu'acceptant le principe de la décentralisation, vous voulez que votre administration conserve une capacité de contrôle du système éducatif au niveau de la sous-préfecture.

Consignes

Vous accordez une attention toute particulière :

- à la présence des enseignants dans les classes
- à l'affectation des enseignants
- à éviter des conflits avec les parents d'élèves

Vous savez qu'il faut progresser concernant :

- le nombre et la qualification des enseignants ;
- les conditions de travail et les conditions de vie des cadres, en particulier les enseignants-contractuels
- la participation des APEAE et des ONG à l'amélioration de l'école

Le Maire

Dans votre Commune, vous êtes très souvent sollicité pour régler des problèmes de l'école : bâtiments détériorés par une tempête, protestation des parents face aux charges exigées par des enseignants, soutien à des enseignants-contractuels, mauvais résultats des élèves de quelques enseignants absentéistes, des affectations intempestives etc. Vous avez des doutes quant à l'attribution de certains marchés de construction et de fourniture scolaires.

Vous savez que certains de ces problèmes ne relèvent pas de votre normalement de votre autorité. Pourtant vous savez aussi que vous ne pouvez pas laisser ces problèmes sans solution sans menacer la bonne cohabitation des habitants dans la Commune. Vous avez besoin de vous assurer que les conflits trouvent des solutions de manière à garantir la stabilité dans votre Communes et il vous est très difficile de refuser d'intervenir. Vous êtes constamment soumis aux exigences et aux sollicitations des parents d'élèves, de la section syndicale et de l'administration scolaire.

Vous savez cependant que les parents d'élèves et les ressortissants sont fortement mobilisés pour affronter certains de ces problèmes, mais qu'ils manifestent un manque de confiance envers l'administration, ce qui constitue un frein à leur participation.

Vous souhaitez que votre rôle dans la résolution des problèmes de l'école soit clarifié et pour ce qui concerne l'éducation, que vos responsabilités soient bien établies en ce qui concerne la gestion des ressources humaines et financières des écoles relevant de votre territoire.

Consignes

Vous accordez une attention toute particulière :

- à la clarification de votre rôle dans la gestion des différents problèmes de l'école
- à l'accessibilité, à l'équité et au maintien des élèves dans une école de qualité
- à la gestion des ressources humaines (affectation des enseignants)

Vous savez qu'il faut progresser concernant :

- la connaissance des textes, en particulier concernant la décentralisation et leur mise en application
- votre implication dans la solution des problèmes de l'école
- la maîtrise du mouvement des enseignants
- le nombre de classes pourvues de maîtres qualifiés

Le directeur de l'école

Vous êtes le mieux placé pour connaître les difficultés pratiques de l'école, des enseignants et des élèves. Vous êtes pris dans les problèmes résultant des relations entre l'administration scolaire et les enseignants, l'administration scolaire et les syndicats, l'administration scolaire et les APEAE, les enseignants et les APEAE, les enseignants et les élèves etc, alors que vous ne semblez posséder que peu d'autorité pour la prise de décision. Vous êtes très sensibles aux difficultés que rencontrent les élèves dans leur vie quotidienne au sein de l'école : nourriture santé, insécurité, harcèlement, violence etc. qui affectent également les capacités d'apprentissage des élèves. Vous pensez que les parents d'élèves pourraient jouer un rôle plus positif dans la résolution de ces problèmes.

Vous souhaitez que votre rôle dans la résolution des problèmes de l'école soit clarifié et que vos responsabilités soient mieux définies.

Consignes

Vous accordez une attention toute particulière :

- à la présence des enseignants et des élèves en classe
- au système de récompense et de sanction ;
- à la promotion et au maintien des meilleurs enseignants dans votre école.

Vous savez qu'il faut progresser concernant :

- le contrôle des enseignants;
- la lutte contre la tricherie, la violence ;
- l'accessibilité et la qualité de l'éducation dans votre établissement
- la présence et la participation des parents d'élèves à la gestion de l'école

Un représentant du syndicat

Vous êtes un enseignant en situation de classe et en même temps le représentant du syndicat des enseignants, affilié à une importante fédération internationale des travailleurs. Vous avez eu une réunion avec le bureau national de votre organisation afin de fixer les objectifs de votre participation à cette table ronde.

Votre organisation a critiqué le secteur de l'éducation sur de nombreux points et est particulièrement attentive à la faiblesse des ressources budgétaires mises à la disposition du secteur, la dégradation des conditions de vie et de travail dans le secteur, la mal gouvernance et la corruption concernant le recrutement, les affectations arbitraires des enseignants ainsi que la gestion des ressources financières.

Vous êtes convaincus que l'amélioration de la qualité et de l'efficacité du système éducatif passe obligatoirement par l'amélioration des conditions de travail des enseignants. Cependant vous êtes cependant soucieux de la qualification professionnelle des enseignants et par le respect de la déontologie du métier afin d'améliorer l'image de l'enseignant, notamment auprès des parents.

En tant qu'enseignant en situation de classe, vous vous posez de nombreux problèmes d'ordre pédagogiques en face desquels vous considérez que des solutions satisfaisantes et durables n'ont pas été apportées. Tel est le cas de l'utilisation des langues maternelles.

Consignes

Vous accordez une attention toute particulière :

- à l'amélioration des conditions de vie et de travail des enseignants.

Vous savez qu'il faut progresser concernant :

- la lutte contre la corruption ;
- la qualification académique et pédagogique des enseignants
- le respect de l'éthique de la profession

Le représentant de l'APEAE

Vous êtes le représentant des parents d'élèves de votre localité ; L'APEAE est très souvent sollicitée pour régler des problèmes de l'école : bâtiments détériorés par une tempête, protestation des parents face aux charges exigées par des enseignants, soutien à des enseignants-contractuels, mauvais résultats des élèves, scolarisation des jeunes filles, enseignants absentéistes, affectations intempestives etc. Vous avez des doutes quant à l'attribution de certains marchés de construction et de fourniture scolaires. Vous estimez que l'on demande trop aux parents et aux élèves, et vous ne savez pas toujours à quoi sont destinées vos contributions.

Votre organisation a beaucoup critiqué le secteur de l'éducation et est particulièrement attentive à la faible performance de vos enfants, que vous attribuez à la faiblesse des enseignants. Ecoles communautaires....

Vous souhaitez que votre rôle dans la résolution des problèmes de l'école soit clarifié et que vos responsabilités soient bien établies en ce qui concerne la gestion des ressources de l'écoles, des cotisations des parents et des contributions des ressortissants..

Consignes

Vous accordez une attention toute particulière :

- aux résultats de vos enfants
- à la qualité des enseignants

Vous savez qu'il faut progresser concernant :

- la connaissance des textes réglementant le fonctionnement de l'école
- l'amélioration des infrastructures scolaires et leur entretien
- la présence des enseignants et le maintien des meilleurs dans votre école
- la scolarisation des jeunes filles

Un représentant d'une ONG dédiée à l'Education

Vous êtes le représentant d'une organisation ONG très respectée dans votre région où vous avez mis en œuvre des programmes appréciés pour l'amélioration de l'accès, de la qualité et de l'équité dans le secteur de l'éducation. Vous êtes très souvent sollicité pour participer aussi bien à des rencontres nationales qu'internationales dans le domaine de l'éducation et vous disposez de l'expertise renforcée par votre indépendance par rapport aux positionnements des différents acteurs. Votre crédibilité et votre légitimité vous permettent de jouer un rôle important dans la stabilité de votre région et vous savez que sans ce travail, de nombreux conflits resteraient sans règlement car le système n'est pas en situation d'y apporter des réponses.

Cependant vous avez aussi vos propres enjeux, découlant de vos valeurs et vos engagements en tant qu'ONG, mais également des exigences de vos bailleurs de fonds, des PTF du pays et du Ministère avec lequel vous entretenez des relations de partenariat nécessaires à l'atteinte de vos objectifs. Vous souhaitez que votre travail soit mieux reconnu par les autres acteurs du système.

Vous savez que vous avez besoin de vous qualifier pour mieux maîtriser les lois et les politiques gouvernementales et vous assurez de la justesse des solutions que vous proposez.

Consignes

Vous accordez une attention toute particulière :

- la reconnaissance de votre rôle dans l'atteinte des objectifs de la politique éducative,
- l'articulation de vos actions avec le système et les acteurs du système éducatif,
- le maintien des appuis de vos bailleurs de fonds et des PTF

Vous savez qu'il faut progresser concernant :

- la maîtrise de la loi et des procédures,
- la qualité et l'équité et la transparence,
- la formalisation et l'appropriation par les autres acteurs de vos projets,
- la visibilité de vos actions.

Une élève

Vous êtes une jeune élève soucieuse de sa formation. Votre ambition est de devenir demain un cadre de haute qualification et une citoyenne accomplie afin de participer efficacement au développement de votre pays et au renforcement du processus démocratique.

A la maison, vous êtes, plus que votre petit frère, occupée à de nombreux travaux domestiques qui vous empêchent de vous adonner plus complètement aux études. Il y a déjà des prétendants qui veulent demander votre main à votre famille, et face à la pauvreté et au coût de la vie, vous craignez cette éventualité. A l'école, bien que l'école soit « gratuite », le maître vous demande souvent des contributions personnelles pour lui permettre de mieux travailler.

Face à toutes vos difficultés, vous trouvez que l'on ne vous demande pas votre avis alors que vous pensez que vous et vos camarades ont des propositions intéressantes pour l'amélioration de l'école.

Consignes

Vous accordez une attention toute particulière :

- Vous voulez être écoutée

Vous savez qu'il faut progresser concernant :

- la discipline, l'hygiène et la sécurité à l'école
- la qualité de l'enseignant

Un représentant d'une entreprise spécialisée dans les infrastructures scolaires

Vous savez que vous êtes sur un marché porteur, appuyé par les partenaires au développement. Vous savez aussi que la passation des marchés et le contrôle des travaux se font sans transparence. La corruption gangrène la chaîne de décision.

Cependant vous voulez positionner votre entreprise sur la durée, en misant sur la qualité des réalisations, le respect des procédures et des cahiers de charge et la transparence dans l'exécution financière. Vous essayez de trouver parmi les décideurs nationaux et les partenaires des appuis dans ce sens.

Vous avez besoin que la maîtrise d'ouvrage soit clarifiée entre les élus de la collectivité locale et l'administration scolaire.

Consignes

Vous accordez une attention toute particulière :

- à l'obtention de parts de marchés ;
- la rentabilité de votre entreprise

Vous savez qu'il faut progresser concernant :

- la connaissance des procédures
- la transparence en matière de passation de marché, de suivi – évaluation
- la clarification des rôles
- la maîtrise des technologies concernant par exemple la maîtrise d'ouvrage

- **Note méthodologique du jeu de rôle sur la Santé**

Présentation du jeu de rôle

Le Président de la République a fixé trois priorités à son gouvernement (la santé, l'éducation et la Justice). Il a instruit les trois Ministres qui doivent proposer des réformes de ces secteurs avant six mois. Un séminaire gouvernemental a fixé quelques principes que ces Ministres doivent respecter pour les élaborer.

Secteur SANTE

- **une réforme concertée**

Le gouvernement veut pouvoir s'assurer un large soutien pour cette réforme. Pour cela il a souhaité qu'elle soit élaborée dans un cadre concerté avec les principaux acteurs de la Santé bien sûr, mais aussi avec les responsables locaux (élus, administration déconcentrée), les représentants des organismes internationaux (MSF), les organisations de la société civile et les citoyens.

○ **une réforme attentive aux réalités de la santé sur l'ensemble du territoire**

Le gouvernement souhaite que la future réforme soit particulièrement attentive aux réalités de l'intérieur du pays.

○ **un principe de réalisme budgétaire**

Le gouvernement est prêt à accorder une priorité budgétaire au secteur de la santé, considéré comme prioritaire. Cependant, il sait que ces moyens resteront limités et a instruit le Ministre d'un impératif de réalisme budgétaire.

Deux experts ont été chargés de préparer le projet de réforme. Ils ont réalisé un premier diagnostic et ont défini les principales attentes en matière de santé.

Ils ont décidé d'organiser une table ronde régionale avec les principaux acteurs afin de réfléchir sur comment organiser le secteur afin de répondre au mieux à ses attentes. Ils cherchent à définir une forme de coopération entre tous les acteurs afin de proposer l'organisation du secteur de la Santé dans un souci d'efficacité et de qualité.

1 - L'expert local (1)

Vous avez été sélectionné pour préparer la réforme car vous êtes réputé pour très bien connaître le secteur de la Santé en Guinée. Vous travaillez avec votre collègue pour préparer la réforme du secteur.

Au cours de cette première table ronde vous vous êtes partagé les rôles avec votre collègue. Il animera la discussion de manière à s'assurer la participation de tous les participants et veillera à ce que le débat soit le plus constructif possible.

Vous êtes chargé de préparer le compte rendu de la réunion.

Consignes

- Préparer la table ronde avec votre collègue
- Assurer la prise de note
- Préparer le rapport de la table ronde

2 - Le Représentant du Ministère en charge de la Santé - Secrétaire Général du Département (1)

Le Ministre de la Santé vous a chargé de conduire la réforme de la Santé avec les experts.

Vous participez aux tables rondes régionales pour vous assurer que les principes fixés au cours du séminaire gouvernemental sont bien respectés.

On vous demande des résultats rapides car le Gouvernement a besoin de rassurer la population et ses partenaires techniques et financiers et de les convaincre de sa volonté de changement.

Tenant compte des contraintes budgétaires, vous souhaitez des solutions qui soient réalistes et qui puissent être mis en œuvre sans mobiliser des budgets que vous ne pourriez pas mobiliser.

Aussi, si vous êtes d'accord pour améliorer sensiblement les conditions de travail des agents de santé vous savez que cela ne peut pas se conjuguer avec la multiplication des structures, du matériel et des équipements, ou encore des stocks de médicaments, tout au moins dans un premier temps.

Vous savez que la qualité des activités de soin sera un élément très important pour vos principaux partenaires.

Vous connaissez les problèmes majeurs du secteur de la santé, le nombre de médecins peu élevé à l'intérieur du Pays, la faiblesse de leur formation, la corruption dans le secteur, l'engorgement des structures de santé opérationnelles, les problèmes d'accès aux soins des citoyens, etc.).

Vous avez besoin de rassurer les médecins et les autres agents de santé et de les conforter dans leur fonction.

Vous voulez que votre administration conserve une capacité de contrôle du système de santé sur l'ensemble du territoire tout en cherchant des solutions qui permettent d'améliorer l'accès général aux soins à un coût abordable. Vous devez également faire en sorte que les agents de santé en poste accèdent à des formations qualifiantes, avec l'appui des programmes et projets extérieurs. Vous savez que la réforme sera évaluée sur ce point et qu'il vous faut impérativement améliorer accessibilité et qualité des soins notamment à l'intérieur du pays.

Vous devez vous assurer que les solutions proposées assurent la meilleure accessibilité à la santé y compris dans les parties du pays les plus reculées.

Consignes

Vous accordez une attention toute particulière

- au coût des solutions proposées ;
- au délai de mise en œuvre des solutions proposées ;
- à la coordination des intervenants et au système de suivi évaluation des structures de santé publiques et privées ;
- au suivi de l'atteinte des objectifs du PNDS.

Vous savez qu'il faut progresser concernant

- la lutte contre le secteur informel incluant la vente de médicaments frelatés avec la prise de conscience au niveau des structures privées d'aller plus vers le public ;
- le niveau de formation des médecins et des agents de santé en général
- la formation qualifiante des stagiaires et des agents de santé en poste ;
- le système de gestion des structures de santé ;

3 - Un Directeur Préfectoral de la Santé (DPS) (2)

Vous dépendez du Ministère en charge de la santé publique et vous devez faire en sorte que l'ensemble des directives pour la mise en œuvre des interventions des programmes spécialisés soient appliqués. Vous avez un rôle d'impulsion et de coordination de ces programmes spécialisés sur votre zone d'intervention.

Vous avez un budget très limité, assurant à peine le fonctionnement de votre équipe mais vous devez en même temps avoir une bonne photographie des activités présentes sur votre zone d'intervention et faire proposer des améliorations sans systématiquement faire remonter les difficultés au niveau national. Vous devez favoriser l'installation des ONG et aider celles-ci à développer les activités du PEV/SSP dans les zones prévues.

Vous savez que vous devez éviter des problèmes d'épidémies, d'augmentation de décès sensibles et donc veiller à ce que les stocks de médicaments soient régulièrement mis à jour. Vous devez aussi vous assurer que les agents de santé sont disponibles et accessibles dans les structures de santé.

Vous devez faire respecter les normes établies (carte sanitaire, spécifications techniques de l'équipement biomédicales)

Vous savez qu'avec les seules structures de santé existantes, vous ne pouvez pas avoir une bonne connaissance des pathologies existantes – car beaucoup de soins des malades se font dans des structures traditionnelles. Il y a besoin de mieux connaître, comprendre, être informé par ces personnes ou structures traditionnelles.

Consignes

Vous accordez une attention toute particulière :

- au respect de la carte sanitaire ;
- à l'état de fonctionnement des infrastructures et équipements ;
- au suivi de l'atteinte des objectifs du PNDS : suivi des médicaments, suivi du corps médical, coordination des paquets d'activités, etc.

Vous savez qu'il faut progresser concernant :

- la présence effective des agents de santé à leur poste (meilleur lien avec les agents de santé) ;
- le nombre d'ONG et autres associations intervenant dans votre zone en appui aux activités de santé ;
- une meilleure formation des agents de santé ;
- une meilleure connaissance des pathologies et les réponses qui sont apportées par les différentes structures de santé autres que publiques – comment faire pour avoir une meilleure vision – comment être le mieux informé des pratiques traditionnelles qui fonctionnent et avoir des résultats ;
- la nécessité d'effectuer un contrôle sur la qualité des soins pour l'ensemble des prestations (public, privé, informel – *fonctionnaires retraités, informels non reconnus*) et intégrer un dispositif mieux coordonné.

4 - Un Maire (2)

Dans votre Commune, vous êtes très souvent sollicité par des citoyens qui se plaignent du coût des consultations et du prix des médicaments dans les structures de santé. Vous êtes régulièrement interpellé à chaque nouvelle épidémie de choléra ou autre épidémie par l'administration centrale et déconcentrée, la société civile ou les médias.

Vous devez en outre suivre les centres et postes de santé sur votre collectivité en lien avec un comité de santé et d'hygiène public. Vous avez évidemment les soins de santé primaire dans vos domaines de compétences et vous devez vous assurer que les infrastructures concernées soient entretenues, leurs agents de santé soient disponibles à leur poste et que la gestion soit fiable et transparente.

Pour les postes de santé, vous devez être en contact avec les Présidents de District pour vérifier le bon fonctionnement des services.

Consignes

Vous accordez une attention toute particulière :

- à la mobilisation des populations / services offerts ;
- à la gestion des ressources financières des postes / centres de santé ;
- à l'encadrement du comité de santé et d'hygiène public.

Vous savez qu'il faut progresser concernant :

- la diminution des exclus saisonniers / permanents des structures de santé ;
- l'encadrement / assistance effectif des agents de santé (étude des problèmes, identification de l'aire sanitaire, populations cibles, problème d'accessibilité au service de santé) ;
- la prise de conscience au niveau des structures privées d'aller plus vers le public ;
- la nécessité pour le secteur informel (fonctionnaires retraités, informels non reconnus) pour aller vers un partenariat public-privé et un contrôle spécifique sur la qualité allouée.

5 – Un élu local Président du comité de santé et d'hygiène public

Vous êtes un élu local présidant le CSHP et devez coordonner toutes les activités du comité. Vous rendez compte régulièrement au Maire de ces activités et assurez globalement la relation entre le comité et le conseil local.

Vous devez veiller à la qualité des services offerts par le CSHP et assurer la mobilisation des ressources financières en faveur du développement du système de santé de la collectivité

Consignes

Vous accordez une attention toute particulière :

- au bon déroulement des activités du centre de santé (*promotionnelles, curatives, préventives, campagnes de vaccination, gestion financière et matérielle, etc.*) ;
- à la réception et la bonne gestion des médicaments, vaccins, produits de santé, matériel, équipements, etc.

Vous savez qu'il faut progresser concernant :

- la part des ressources (**au moins 15%**) de la commune pour le développement du système de santé, pour la prise en charge du personnel contractuel du CS, les investissements, la maintenance, etc. ;
- l'encadrement / assistance effectif des agents de santé (étude des problèmes, identification de l'aire sanitaire, populations cibles, problème d'accessibilité au service de santé) ;
- la prise en compte et la valorisation de la médecine traditionnelle.

6 - Un représentant des usagers dans le CSHP (2)

Vous êtes responsable de la bonne utilisation des services, prestations divers et du maintien de la confiance entre les CS et la communauté. Pour cela, vous devez assurer l'information régulière de l'ensemble des usagers sur les prestations offertes, veiller au bon accueil des clients / usagers et à la dispensation continue des services.

Vous devez aussi recueillir le sentiment des populations et la satisfaction des usagers et transmettre au CSHP.

Consignes

Vous accordez une attention toute particulière :

- à la mobilisation des femmes/hommes en faveur des activités de santé maternelle et infantile ;
- à la mise en œuvre des mesures nécessaires à l'amélioration et la qualité des services ;
- à une plus grande proximité / postes de santé.

Vous savez qu'il faut progresser concernant :

- le passage à une présidence par un membre de la société civile représentant les usagers pour éviter que la collectivité soit « juge et partie » ;
- une plus grande implication du CSHP dans la surveillance de la gestion des matériels et équipements en bonne collaboration avec le corps médical ;
- la prise en compte et la valorisation de la médecine traditionnelle avec une nécessité de dialoguer avec l'Etat ;
- la nécessité pour le secteur informel (fonctionnaires retraités, informels non reconnus) pour aller vers un partenariat public-privé et un contrôle spécifique sur la qualité allouée.

7 - Un médecin responsable d'une structure de santé publique (2)

Vous êtes à la fois responsable de l'entretien et de la maintenance du bâtiment avec des financements qui proviennent en partie de la collectivité locale et des bénéfices des activités de soins qui sont insuffisants pour cela. Vous devez aussi assurer un stock de médicaments et devez payer les agents de santé en dehors des contractuels directement réglés par la commune. Vous avez des difficultés pour garder les meilleurs éléments chez vous. Vous êtes conscient qu'il vous faut lutter à la fois contre le secteur informel (*qui bénéficie souvent d'une meilleure accessibilité et de prix plus attractifs*), le secteur privé (*qui a plus de moyens et de matériel*), et la propension des populations à faire de l'automédication ou utiliser des méthodes traditionnelles. Vous devez le faire sans pour autant exploser les budgets ni espérer recevoir plus d'agents de santé de la part de l'Etat.

Vous devez respecter les normes établies (*carte sanitaire, spécifications techniques de l'équipement biomédicales, ...*). Vous devez rédiger régulièrement des rapports d'information pour les autorités de tutelle. Les équipements que vous avez reçus ne sont pas toujours en adéquation avec les pièces de rechange disponibles sur le marché.

Le CSHP doit assurer de son côté la sécurisation du bâtiment et veiller avec vous à l'actualisation de l'inventaire. Le problème est qu'ils ne maîtrisent pas toujours les spécificités techniques de ce matériel.

En tant que médecin, vous êtes le mieux placé pour connaître les problèmes des soins de santé chez les populations. Vous êtes à la fois responsable du diagnostic que vous établissez pour vos malades. Selon vos règles de déontologie et le serment que vous avez énoncé à votre entrée en médecine, vous ne devriez jamais refuser une consultation. Néanmoins, sur le plan pratique, vous êtes trop peu nombreux dans la localité pour recevoir tout le monde et vous ne gérez pas directement les malades que vous recevez.

Vous n'avez pas toujours le temps non plus de vous déplacer à domicile pour effectuer des visites auprès de malades incapables de se mouvoir. D'un autre côté votre salaire est très faible, et vous préférez recevoir des personnes qui paient une somme complémentaire directement à votre niveau. Vous êtes cependant prêts si des compensations financières pouvaient être apportées à effectuer des soins gratuits ou intervenir plus en cas de crises graves.

Vous êtes conscients des sommes importantes touchées par vos confrères du privé pour les mêmes services avec un meilleur équipement et plus de temps disponible.

Consignes

Vous accordez une attention toute particulière :

- à une bonne gestion administrative et financière des infrastructures et des personnels ;
- à une qualité rigoureuse dans les soins et conseils que vous donnez à travers vos consultations pour fidéliser votre clientèle.

Vous savez qu'il faut progresser concernant :

- une plus grande mixité public–privé entre les médecins pour permettre un meilleur traitement ;
- le fait que les usagers vont d'abord dans le secteur informel et attendent d'être mourants avant de venir les voir ;
- une meilleure articulation avec les mutualistes et le citoyen ;
- la mise à disposition de plus de personnel de qualité pour pouvoir respecter les heures de présence et une meilleure stabilité des agents de santé qui soit peuvent être mutés du jour au lendemain, ou préfèrent souvent migrer vers le privé.

8 - Un médecin responsable d'une structure sanitaire privée

Vous êtes à la fois responsable de l'entretien, de la maintenance du bâtiment, du paiement du personnel (salaire intégral ou primes), et de l'achat de matériel et équipement, avec des financements qui proviennent intégralement des bénéfices des activités de soins qui sont proposés dans votre structure. Vous devez aussi assurer un stock de médicaments d'urgence de qualité disponibles rapidement.

Vous devez respecter les normes établies (*carte sanitaire, spécifications techniques de l'équipement biomédicales, ...*) et devez aller vers un haut degré de qualité et de spécialisation dans les soins et l'accueil qui justifient les prix demandés.

En tant que médecin spécialiste, vous êtes le mieux placé pour effectuer des diagnostics de qualité chez les populations.

Selon vos règles de déontologie et le serment que vous avez énoncé à votre entrée en médecine, vous ne devriez jamais refuser une consultation. Vous savez pertinemment que la plupart des populations n'ont pas les moyens de payer cash les services demandés et vous avez choisi de mettre en place un

système de crédit en fonction de la connaissance de vos clients, mais ne pensez pas pouvoir aller plus loin dans les modalités de règlement des consultations.

Vous devez respecter les normes établies en termes de qualité des soins. Vous avez un rôle d'éducation auprès des patients que vous recevez et de formation auprès de votre personnel en matière de santé.

Consignes

Vous accordez une attention toute particulière :

- à une excellente gestion administrative et financière de l'infrastructure et du personnel qui permet d'investir régulièrement dans de nouveaux équipements et le recrutement de nouveaux agents de santé de qualité, et/ou la formation des existants ;
- la recherche de financements tant publics que privés.

Vous savez qu'il faut progresser concernant :

- le fait que les usagers vont d'abord dans le secteur informel et attendent d'être mourants avant de venir les voir ;
- la lutte contre le secteur informel et sa concurrence que vous jugez déloyale ;
- l'allocation de financements publics et/ou une baisse de la fiscalité ;
- face aux mécontentement des populations locales autour de la structure qui n'ont pas forcément accès à vos soins avec la possibilité de diminuer certains traitements effectués, la nécessité d'avoir plus de financement et éventuellement un meilleur partenariat public-privé.

9 - Un pharmacien public (officine)

Vous êtes le responsable d'une officine c'est-à-dire d'un local spécialisé public pouvant conserver toutes sortes de médicaments que vous avez l'autorisation de vendre tout en ne dépassant pas un prix plafond et en conservant toujours un stock pour éviter les pénuries (banque de médicaments). Ces médicaments peuvent provenir de l'Etat qui vous les a transmis soit gratuitement soit à des sommes très basses, soit via des partenaires ou projets / programmes de santé. Les bénéfices des ventes sont renvoyés au niveau de la Pharmacie Centrale de Guinée et de ses antennes à l'intérieur du Pays.

Le problème est que ces produits sont en très faible quantité et que vous ne pouvez satisfaire tout le monde. Vous avez également des difficultés énergétiques pour avoir un local correctement tenu.

Vous avez de très fortes demandes de privés informels qui veulent vous racheter ces médicaments à un prix intéressant pour ensuite les revendre sur le marché. Même si certains de vos confrères se laissent tenter, vous résistez mais êtes régulièrement accusé lorsque les mêmes médicaments se retrouvent sur le marché.

Vous avez aussi un rôle d'éducateur et de conseiller vis-à-vis des patients pour leurs demandes de soins avec ou sans ordonnance.

Consignes

Vous accordez une attention toute particulière :

- à la bonne qualité, la gestion et le renouvellement de votre stock de médicaments ;

- à éduquer les patients sur les meilleurs traitements possibles sans passer par les médicaments frelatés du système informel ;
- à avoir une bonne articulation avec les structures de santé publiques et privées.

Vous savez qu'il faut progresser concernant :

- un meilleur contrôle sur le circuit de médicaments et notamment les problèmes de revente sur le circuit informel ;
- la lutte contre le secteur informel peu sûr au niveau sanitaire.

10 - Un représentant d'une OSC (+12) (2)

Vous êtes le représentant d'une organisation de la société civile très respectée dans votre région, qui bénéficie de partenariats avec des structures internationales comme la Croix Rouge et MSF. Vous jouez un rôle important dans la mobilisation des jeunes et des femmes pour une bonne prévention et des soins adaptés à leur pathologie et leurs moyens.

Votre organisation a beaucoup critiqué le système d'appui aux soins de santé en Guinée et est particulièrement attentive par rapport à la corruption des Médecins et zones où aucun service n'est rendu.

Vous savez que les systèmes de soin informel et la vente de médicaments frelatés sont dangereux voire mortels. Vous savez que sans votre travail de veille institutionnelle et d'interpellation des pouvoirs publics, de nombreuses personnes démunies resteraient sans soins car le système n'est pas en situation de les aider.

Vous intervenez surtout au niveau des réfugiés en particulier et des personnes vivant avec le VIH/Sida mais aussi avec les personnes en grande précarité. Vous assurez des soins et des traitements gratuits en lien avec les structures de santé publiques et regrettez que ces dernières soient insuffisamment outillées et disposent de trop peu de personnel pour pouvoir accueillir tous les malades / blessés.

Vous intervenez parfois sur la construction, réhabilitation, équipement d'infrastructures sanitaires.

Vous militez pour un accès équitable de tous et toutes aux soins de santé.

Vous connaissez les réticences de vos concitoyens à l'égard des systèmes formalisés.

Consignes

Vous accordez une attention toute particulière à :

- la prise en compte des jeunes, des femmes, et globalement des malades ou blessés des couches de populations les plus vulnérables et/ou les réfugiés pour une meilleure accessibilité aux soins de santé en fonction de leurs moyens ;
- la disponibilité effective des agents de santé publics et privés, et l'existence de médicaments à des prix raisonnables ;
- à la compétence et la disponibilité des agents de santé.

Vous savez qu'il faut progresser concernant :

- la prise en compte et la valorisation de la médecine traditionnelle avec une nécessité de dialoguer avec l'Etat ;

- le soutien effectif et rapide des autorités locales et déconcentrées pour vos activités ;
- le recrutement et la formation des agents de santé selon des critères de compétences ;
- la lutte contre les faux médicaments dans tous les secteurs ;
- le recrutement et la formation des agents de santé selon des critères de compétences.

11 - Un responsable de mutuelle (2)

Vous êtes le responsable local d'une mutuelle de santé qui fonctionne comme une structure privée mais qui bénéficie en même temps du quitus du secteur de la santé. Vous travaillez en partenariat avec les structures sanitaires publiques et privées (*certaines*).

Vous avez un certain nombre d'adhérents dans votre mutuelle dont le contrat garantit une prise en charge totale ou partielle pour un certain nombre de services (consultations) ou traitement de pathologies dans les structures sanitaires publiques et privées.

Dans la mesure où les structures publiques ne disposent pas toujours de stock suffisant de médicaments concernés par vos contrats de mutuelle, vous achetez une certaine quantité de ces médicaments que vous mettez à disposition de ces structures.

Votre problème est double : d'une part, le % d'adhérents est extrêmement faible au vu de la population dans sa globalité (*moins de 3% pour l'ensemble des mutuelles*), et d'autre part les adhérents choisissent souvent les formules les moins chères ce qui ne vous permet pas d'avoir un fonds de roulement suffisant et vous met parfois même en difficulté pour garantir les contrats établis.

Vous êtes conscient que les populations locales soit ne comprennent pas toujours soit n'acceptent pas le principe de paiement d'une mutuelle si eux même ne tombent pas malades dans l'année.

Vous savez que la priorité concerne la qualité de l'offre de soins pour l'adhérent. Vous avez des moyens et devez être dans une problématique *gagnant-gagnant*, notamment dans le cadre d'un partenariat plus étroit avec une structure associative ou une structure publique / privée (*participation mutuelle dans entretien structure, équipement contre meilleur traitement des adhérents*).

Consignes

Vous accordez une attention toute particulière :

- au respect des contrats avec vos adhérents pour leur prise en charge ;
- à la bonne articulation avec les structures sanitaires et les officines.

Vous savez qu'il faut progresser concernant :

- des alliances (conventionnement) avec les structures associatives sérieuses et la mutuelle ;
- la sensibilisation des populations locales sur le principe de mutualisation ;
- une meilleure gestion des stocks de médicaments alloués par les partenaires (associations en appui à la santé) ;
- les subventions accordées par l'Etat pour garantir les contrats.

12 - Un citoyen (3)

Vous avez été confronté de nombreuses fois au problème d'accès à des soins de santé dans votre localité. Vous savez que les médecins privés sont trop chers pour vos moyens mais dans le même temps tous les spécialistes pouvant effectuer des consultations pour vos enfants sont soit trop peu nombreux soit dans le privé et vous avez souvent été obligé de passer par le secteur informel avec des résultats médiocres.

Vous ne comprenez pas pourquoi les médicaments vendus à des prix aussi élevés. Vous regrettez de toujours devoir aller dans la capitale Conakry pour des problèmes sérieux qui ne peuvent être réglés sur place comme les maladies du cœur. D'autres maladies comme la conjonctivite ne peuvent également pas être réglées sur place et vous devez parcourir parfois plus de 200 ou 300 km pour trouver un spécialiste qui pour finir vous enverra à Conakry pour l'achat des médicaments.

Vous trouvez que l'Etat n'aide pas assez les structures de santé à l'intérieur du Pays. Vous estimez aussi qu'il ne sert à rien de combattre le secteur informel ou coutumier si celui-ci est le seul à proposer des consultations et des ventes de médicaments à des prix adaptés aux patients.

Enfin vous ne comprenez pas bien le rôle des mutuelles pour lesquelles il faut payer avant même de tomber malade.

Consignes

Vous accordez une attention toute particulière :

- à la meilleure efficacité et la plus grande proximité des soins à un coût le plus bas possible ;
- à la transparence dans les offres de soins qui sont affichées dans les structures sanitaires ;
- à une bonne qualité de l'accueil et des explications suffisamment claires.

Vous savez qu'il faut progresser concernant :

- la part de budget que vous devez mettre de côté pour les soins de santé ;
- la lutte contre la corruption et l'impunité de certains agents de santé qui monnayent leurs services à des prix trop élevés et sans garantie de résultats.

- **Note méthodologique du jeu de rôle sur la Justice**

Présentation du jeu de rôle

Le Président de la République a fixé trois priorités à son gouvernement (la santé, l'éducation et la Justice). Il a instruit les trois Ministres qui doivent proposer des réformes de ces secteurs avant six mois. Un séminaire gouvernemental a fixé quelques principes que ces Ministres doivent respecter pour les élaborer.

o une réforme concertée

Le gouvernement veut pouvoir s'assurer un large soutien pour cette réforme. Pour cela il a souhaité qu'elle soit élaborée dans un cadre concerté avec les principaux acteurs de la Justice bien sûr, mais aussi avec les responsables locaux (élus, administration déconcentrée), les représentants des organisations de défenses et de promotion des Droits de l'Homme, les organisations de la société civile et les justiciables.

o une réforme attentive aux réalités de la justice sur l'ensemble du territoire

Le gouvernement souhaite que la future réforme soit particulièrement attentive aux réalités de l'intérieur du pays.

○ **un principe de réalisme budgétaire**

Le gouvernement est prêt à accorder une priorité budgétaire au secteur de la justice, considéré comme prioritaire. Cependant, il sait que ces moyens resteront limités et a instruit le Ministre d'un impératif de réalisme budgétaire.

Deux experts ont été chargés de préparer le projet de réforme. Ils ont réalisé un premier diagnostic et ont défini les principales attentes en matière de justice.

Ils ont décidé d'organiser une table ronde régionale avec les principaux acteurs afin réfléchir comment organiser le secteur afin de répondre au mieux à ses attentes. Ils cherchent à définir une forme de coopération entre tous les acteurs afin de proposer l'organisation du secteur de la Justice dans un souci d'efficacité, de qualité et de respect des droits et de l'équité.

1. L'expert (1)

Vous avez été sélectionné pour préparer la réforme car vous êtes réputé pour très bien connaître le secteur de la Justice en Guinée. Vous travaillez avec votre collègue pour préparer la réforme du secteur.

Au cours de cette première table ronde vous vous êtes partagé les rôles avec votre collègue. Il animera la discussion de manière à s'assurer la participation de tous les participants et veillera à ce que le débat soit le plus constructif possible.

Vous êtes chargé de préparer le compte rendu de la réunion.

Consignes

- Préparer la table ronde avec votre collègue
- Assurer la prise de note
- Préparer le rapport de la table ronde

2. Le Représentant du Cabinet (1)

Le Ministre de la Justice vous a chargé de conduire la réforme de la justice avec les experts.

Vous participez aux tables rondes régionales pour vous assure que les principes fixés au cours du séminaire gouvernemental sont bien respectés.

On vous demande des résultats rapides car le gouvernement a besoin de rassurer la population et ses partenaires techniques et financiers et de les convaincre de sa volonté de changement

Tenant compte des contraintes budgétaires, vous souhaitez des solutions qui soient réalistes et qui puissent être mis en œuvre sans mobiliser des budgets que vous ne pourriez pas mobiliser.

Aussi, si vous êtes d'accord pour améliorer sensiblement les conditions de travail des Magistrats vous savez que cela ne peut pas se conjuguer avec la multiplication des juridictions, tout au moins dans un premier temps.

Vous savez que l'indépendance des Magistrats sera un élément très important pour vos principaux partenaires.

Vous devez vous assurer que les solutions proposées assurent la meilleure accessibilité à la justice y compris dans les parties du pays les plus reculées.

Consignes

Vous accordez une attention toute particulière

- au coût des solutions proposées ;
- au délai de mise en œuvre des solutions proposées ;
- à la qualité et à la pérennité des solutions proposées

Vous savez qu'il faut progresser concernant

- la lutte contre la corruption
- l'indépendance des Magistrats
- la compétence et la probité des magistrats
- l'instauration de la confiance de la population envers la justice étatique

3. Le Secrétaire général du Ministère de la Justice (1)

Vous connaissez les problèmes de l'administration judiciaire, le nombre de Magistrat peu élevé (*moins de 300*), la faiblesse de leur formation, la corruption, l'engorgement des tribunaux et les délais de jugement des affaires, etc.

Vous avez besoin de rassurer les magistrats et de les conforter dans leur fonction.

Vous voulez que votre administration conserve une capacité de contrôle du système judiciaire sur l'ensemble du territoire tout en cherchant des solutions qui permettent d'éviter l'engorgement des tribunaux. Vous savez que la réforme sera évaluée sur ce point et qu'il vous faut impérativement améliorer l'accessibilité à la justice notamment à l'intérieur du pays.

Vous savez que le niveau de formation des magistrats doit être revu à la hausse et que les meilleurs éléments ne doivent pas systématiquement rester sur Conakry.

Consignes

Vous accordez une attention toute particulière :

- la non ingérence de l'exécutif dans la justice
- le contrôle de l'ensemble de l'organisation judiciaire y compris dans les provinces les plus reculées

Vous savez qu'il faut progresser concernant :

- le statut des magistrats ;
- renoncement du Ministère de la Fonction publique à exercer sa tutelle sur la Justice

- la formation des magistrats et des greffiers

4. Un Maire (2)

Dans votre commune, vous êtes très souvent sollicité pour arbitrer des conflits et vous savez que cela ne relève pas de votre autorité. Pourtant vous savez aussi que vous ne pouvez pas laisser ces conflits sans solution sans menacer la bonne cohabitation des habitants dans la Commune. Vous avez besoin de vous assurer que les conflits trouvent des solutions pour garantir la stabilité dans votre commune et il vous est très difficile de refuser d'intervenir car vous connaissez les carences du système judiciaire (*délai de justice, encombrement des tribunaux, corruption, etc.*)

Vous ne savez pas toujours si le conflit que l'on vous demande de régler relève de votre compétence.

Vous souhaitez que votre rôle dans les conflits soit clarifié : soit vous ne devez plus intervenir mais dans ce cas vous avez besoin de vous assurer que ces conflits sont réglés ailleurs, soit : votre intervention doit être reconnue et vous devez obtenir un moyen de faire reconnaître vos décisions quand elles sont acceptées par les parties en conflit.

Consignes

Vous accordez une attention toute particulière :

- à la clarification de votre rôle dans la gestion des conflits
- à l'accessibilité de vos concitoyens à la justice
- à la reconnaissance de vos décisions

Vous savez qu'il faut progresser concernant :

- la délimitation du champ de compétences des litiges soumis au maire
- l'attitude à adopter en cas de d'incompétence (*au sens juridique*)

5. Un Magistrat de TPI (Tribunal de Première Instance) (1)

Vous êtes le mieux placé pour connaître les difficultés des Magistrats que vous représentez.

Avant de participer à cette table ronde vous vous êtes réunis avec vos collègues, ceux-ci comptent sur vous pour défendre la réforme de leur statut, l'amélioration de leur condition de travail et de leur traitement. Ils sont prêts à organiser le contrôle de leur profession et à lutter contre la corruption si leurs conditions de vie sont sensiblement améliorées.

Vous avez conscience de l'absence de confiance de la population à votre égard.

Consignes

Vous accordez une attention toute particulière :

- le statut des magistrats (indépendance, rémunération, etc.) ;
- la formation des magistrats ;
- les conditions de travail.

Vous savez qu'il faut progresser concernant :

- le contrôle de la profession par les pairs ;
- la lutte contre la corruption ;
- l'accessibilité de la justice sur tout le territoire.
- La sensibilisation de la population sur le rôle et le fonctionnement du système judiciaire

6. Un juge de paix (1)

Vous êtes un magistrat dont la juridiction se trouve dans une agglomération dépourvue de TPI. Vous êtes un juge unique à compétence élargie. Vous cumulez les fonctions de Procureur de la République (*vous représentez la société*), juge d'instruction (*vous êtes responsable de l'enquête*), juge de siège.

Vous savez que votre statut de juge unique est très critiqué. Certains disent que le juge de paix est plus un justicier qu'un juge.

Vous êtes confronté à tout de sortes de litiges et vous avez des conditions de travail très difficiles.

Les justiciables qui relèvent de votre juridiction ignorent le plus souvent le fonctionnement du système judiciaire, voire, s'en méfient.

Consignes

Vous accordez une attention toute particulière :

- au statut de la magistrature et au positionnement du juge de paix dans l'organisation du système judiciaire,
- les conditions de travail.

Vous savez qu'il faut progresser concernant :

- clarification des différentes fonctions du juge de paix (*on ne sait pas toujours en quelle qualité il intervient*),
- la lutte contre la corruption

7. Un représentant d'une organisation de défense et de promotion des Droits de l'Homme (2)

Vous êtes le représentant régional d'une importante organisation de défense des Droits de l'Homme nationale affiliée à une importante fédération internationale des Droits de l'Homme.

Vous avez eu une réunion avec le bureau national de votre organisation afin de fixer les objectifs de votre participation à cette table ronde.

Votre organisation a beaucoup critiqué la Justice de votre pays et est particulièrement attentive par rapport à la corruption des Magistrats et aux respects des droits de la défense.

Vous accordez une place toute particulière à la redéfinition de la carte judiciaire et à la redéfinition du rôle des juges de paix dont vous critiquez la compétence élargie.

Vous militez pour le respect des droits de toutes les personnes notamment les droits des femmes et des enfants.

Consignes

Vous accordez une attention toute particulière :

- le respect des droits de l'homme (*droits de femmes et droits des enfants*) et des libertés fondamentales,
- le respect des droits de la Défense (*procès équitable*),
- la redéfinition du rôle et des compétences du juge de paix (*cumul des compétences*)

Vous savez qu'il faut progresser concernant :

- l'indépendance des Magistrats (*politiques, notables, etc.*),
- la lutte contre la corruption,
- la mise en place de l'aide juridictionnelle pour assurer convenablement les droits de la défense.

8. Un représentant d'une OSC (2)

Vous êtes le représentant d'une organisation de la société civile très respectée dans votre région. Vous êtes très souvent sollicité pour régler des conflits. Vous jouez un rôle important dans la stabilité de votre région et vous savez que sans ce travail, de nombreux conflits resteraient sans règlement car le système n'est pas en situation d'y apporter des réponses.

Vous connaissez la méfiance de vos concitoyens à l'égard des tribunaux. Vous souhaitez que votre travail soit reconnu mais vous souhaitez aussi pouvoir vous appuyer sur le système judiciaire quand cela est nécessaire.

Vous savez que vous avez besoin de vous qualifier pour mieux maîtriser les lois et vous assurez de la justesse des solutions que vous proposez aux parties en conflits que vous aidez à trouver des règlements.

Quand ces règlements font l'objet d'actes écrits, vous souhaiteriez qu'ils soient reconnus d'une façon ou d'une autre.

Consignes

Vous accordez une attention toute particulière :

- la reconnaissance de votre rôle de médiateur dans le règlement des conflits locaux et de son importance dans la cohésion sociale ;
- l'articulation et l'insertion de vos actions avec le système judiciaire ;
- la reconnaissance de l'autorité de la chose jugée à vos décisions

Vous savez qu'il faut progresser concernant :

- votre maîtrise de la loi et des DH (vous souhaitez être formé et accompagné) ;
- la formalisation des actes de règlement que vous contribuez à poser
- la maîtrise de la gestion des conflits
- les limites de la compétence du médiateur
- La définition de la procédure applicable en cas d'échec de la médiation

9. Un citoyen (2)

Vous avez plusieurs expériences de conflits au sein de votre communauté. Vous savez que la plupart du temps, il n'est pas fait appel à la justice pour régler ces conflits. Il est très fréquent de faire appel à des médiateurs (OSC, sages, religieux, élus, etc.) pour trouver des solutions entre les parties.

Vous vous méfiez de la justice des juges. Vous ne comprenez pas toujours les termes juridiques employés par les juges. Il n'y a parfois pas de traduction dans votre langue maternelle.

Vous trouvez que trop souvent, la façon dont les conflits sont réglés donne raison à ceux qui ont le plus d'influence ou qui ont le plus de moyens. Vous ne vous opposez pas forcément à des modes de médiation qui évitent aux parties de s'opposer devant les tribunaux mais vous souhaitez que les décisions qui sont prises respectent l'égalité entre les citoyens.

Vous souhaitez que la justice soit plus proche de vous territorialement et que les délais de procédure soient raccourcis.

Consignes

Vous accordez une attention toute particulière :

- trouver le mode de résolution des conflits le mieux adapté à la population (*simple, rapide et juste*)

Vous savez qu'il faut progresser concernant :

- une meilleure compréhension du rôle et du fonctionnement de la justice
- la traduction en termes simples des procédures et des décisions de justice dans votre langue maternelle

10. Une Citoyenne (3)

Vous avez plusieurs expériences de conflits au sein de votre communauté. Vous savez que la plupart du temps, il n'est pas fait appel à la justice pour régler ces conflits. Il est très fréquent de faire appel à des médiateurs (OSC, sages, religieux, élus, etc.) pour trouver des solutions entre les parties.

Vous trouvez que trop souvent, la façon dont les conflits sont réglés ne respecte pas assez les droits des femmes et des enfants. Vous ne vous opposez pas forcément à des modes de médiation qui évitent aux parties de s'opposer devant les tribunaux mais vous souhaitez des garanties concernant l'égalité des droits et notamment les droits de femmes.

Vous cherchez à instaurer l'égalité homme - femme dans le traitement des litiges (*ex : divorce, héritage...*)

Consignes

Vous accordez une attention toute particulière :

- A la promotion de l'égalité homme/femme dans la loi et dans le procès judiciaire

Vous savez qu'il faut progresser concernant :

- La sensibilisation de la population aux droits des femmes (changement des mentalités)

- Une meilleure compréhension du rôle et du fonctionnement de la justice
- La traduction en terme simple de la loi dans votre langue nationale

11. Chef de quartier ou président de district (2)

Vous êtes responsable (nommé ou élu) de votre quartier ou district. Vous êtes sollicités par vos concitoyens du voisinage pour régler certains petits conflits.

Le respect de votre autorité implique que vous ayez un rôle actif dans le règlement amiable des litiges qui vous sont confiés.

Vous ne savez pas toujours quelle est la portée de vos décisions.

Consignes

Vous accordez une attention toute particulière :

- A la délimitation de votre compétence
- A la reconnaissance des décisions du chef de quartier
- Au maintien d'un climat social apaisé et serein dans le quartier

Vous savez qu'il faut progresser concernant :

- Le risque de marchandage des décisions du chef de quartier ou du président de district
- Le risque que les décisions soient partisans (politiques, ethniques, religieuses)

12. Officier de Police Judiciaire (gendarme ou policier) (1)

Vous êtes investi d'une autorité de police judiciaire qui vous permet d'accomplir tous les actes relevant de la police judiciaire, de recevoir les plaintes et les dénonciations et de procéder à des enquêtes préliminaires.

Vous considérez parfois que votre qualité d'OPJ vous permet de trancher vous-même certains différends, sans saisir la justice (*accident de la circulation, conflits de voisinage, petits trafics...*).

Vous ne reconnaissez pas facilement l'autorité des magistrats, car vous avez une connaissance très limitée du fonctionnement de la chaîne pénale, et vous pensez que l'intervention de la justice vous enlève une partie de votre autorité.

Vous n'hésitez pas à marchander certaines de vos interventions, parfois en accord avec des magistrats.

Consignes

Vous accordez une attention toute particulière :

- Au respect du code pénal et du code de procédure pénale
- Au respect des libertés publiques
- Au risque de corruption et d'abus de pouvoir

Vous savez qu'il faut progresser concernant :

- Formation adaptée des OPJ
- Le respect de la chaîne pénale (respect de l'autorité des magistrats sur les OPJ)

13. L'Imam (1)

Vous êtes détenteur de l'autorité religieuse pour la communauté musulmane. Vos avis sont respectés.

Vous êtes sollicité par les fidèles pour régler certains conflits, relevant selon la constitution, du domaine de la loi. Vous pensez que la loi divine est supérieure à la loi des hommes et vous vous sentez obligés de trancher les litiges suivant les dispositions du Livre saint.

Vous ne savez pas toujours comment s'articulent les décisions que vous prenez avec celles de la justice étatique

Consignes

Vous accordez une attention toute particulière :

- à la délimitation de ce qui relève du pouvoir judiciaire et du pouvoir de Dieu
- à la reconnaissance des décisions de l'Imam par le système judiciaire

Vous savez qu'il faut progresser concernant :

- avoir une approche moderne et progressive de la religion dans le règlement des conflits

14. L'Autorité Coutumière (ex : Sotikémo) (1)

Vous êtes issu d'une famille aristocratique qui depuis plusieurs siècles règle la vie sociale et politique au sein de votre communauté, et notamment les litiges.

Vous ne savez pas quelle reconnaissance ont aujourd'hui en Guinée vos décisions depuis la suppression officielle des chefferies.

Consignes

Vous accordez une attention toute particulière :

- A la reconnaissance de l'autorité coutumière et à la prise en considération par la jurisprudence étatique des décisions rendues

Vous savez qu'il faut progresser concernant :

- L'approche moderne et progressive du pouvoir coutumier (*égalité des justiciables sans tenir compte de leur statut social ou de leur origine ethnique*).