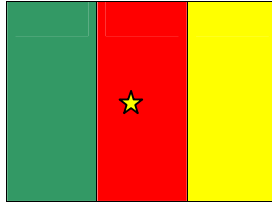


REPUBLIQUE DU CAMEROUN

Paix – Travail – Patrie

Ministère de l'Administration
Territoriale et de la Décentralisation



REPUBLIC OF CAMEROON

Peace – Work – Fatherland

Ministry of Territorial
Administration and Decentralization

**Plan de formation
sur la décentralisation
- document initial -**

NOVEMBRE 2006

Réalisé avec l'appui du Service de Coopération et d'Action Culturelle de l'Ambassade de France (SCAC) et du Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement Local (PADDL/GTZ)

PREAMBULE

Ce travail a été réalisé au sein d'un Comité chargé de l'élaboration d'un plan de formation dans le domaine de la décentralisation créé par arrêté N°000092/MINATD/DRH/SDDRH/SFP du 3 juin 2005, présidé par le Secrétaire Général du MINATD et composé du cabinet du Ministre d'Etat, de la direction des collectivités territoriales décentralisées, de la direction des ressources humaines, du Centre de Formation pour l'Administration Municipale (CEFAM).

Le Comité a fait appel à l'expertise du Cabinet Stratégies, a bénéficié de l'appui du professeur Eisenberg mis à disposition par le PADDL/GTZ ; et a consulté différents partenaires dont l'association des Communes et Villes Unies du Cameroun (CVUC).

Une version provisoire du plan a été diffusée auprès des partenaires au développement impliqués dans le domaine de la décentralisation, dans le cadre de la concertation animée par le Ministre d'Etat, Ministre de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation, et des contributions ont été apportées.

SOMMAIRE

1. Contexte général et objectifs du plan de formation.....	5
2. Situations professionnelles et référentiel des métiers.....	6
A. Dans les collectivités territoriales décentralisées.....	6
B. Dans les services de l'Etat.....	8
C. Les établissements publics.....	9
D. La société civile et les autres acteurs de la décentralisation (hors référentiel).....	10
E. Effectif théorique des cibles de formation.....	10
3. Evaluation des besoins.....	11
A. Dans les collectivités territoriales décentralisées.....	12
B. Dans les services de l'Etat.....	14
C. Dans les établissements publics.....	15
D. La société civile et les autres acteurs de la décentralisation.....	16
4. Les acteurs de la formation et leurs stratégies.....	16
<u>A. Les acteurs institutionnels.....</u>	<u>16</u>
A1. Le Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation (MINATD).....	17
A2. Le Centre de Formation pour l'Administration Municipale (CEFAM).....	17
A3. Le Fonds Spécial d'Equipeement et d'Intervention Intercommunale (FEICOM).....	19
A4. Les communes et leur association Communes et Villes Unies du Cameroun (CVUC)....	19
<u>B. Les partenaires au développement et bailleurs de fonds.....</u>	<u>20</u>
B1. Le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD).....	20
B2. L'Union Européenne.....	21
B3. La Coopération allemande.....	22
B4. La Coopération française.....	23
B5. La Coopération néerlandaise.....	24
B6. La Coopération canadienne.....	25
B7. La Coopération suisse.....	25
B8. La Banque Mondiale.....	25
<u>C. Les autres coopérations</u>	<u>25</u>
C1. La coopération décentralisée.....	25
C2. Les autres formes de coopération.....	26
5. Objectifs de formation.....	26
A. Les objectifs généraux.....	27
B. Les objectifs spécifiques.....	27
6. Contenus, durées et délais de formation.....	28
A. Les modules et thèmes de formation.....	28
B. Termes de références indicatifs.....	33
7. Prestataires de formation.....	33
A. Les prestataires publics.....	33
B. Les prestataires privés.....	34

8. Stratégie et budget de mise en oeuvre du plan de formation.....	35
<u>A. La stratégie.....</u>	<u>35</u>
A1. Les principales échéances.....	35
A2. Les formations prioritaires à mettre en oeuvre dès 2007.....	36
A3. Stratégie à moyen terme.....	43
A4. Outils et méthodes.....	44
<u>B. Le budget prévisionnel.....</u>	<u>45</u>
9. Conclusion.....	46
Sigles et abréviations.....	48
Annexes.....	49
Annexe 1 - Référentiel des métiers du Partenariat pour le Développement Municipal (extrait)	
Annexe 2 - Décret n°77/494 du 7 décembre 1977 portant création du CEFAM	
Annexe 3 - Recensement des prestataires privés de formation	

Document annexe

Les termes de références des formations.

1. CONTEXTE GÉNÉRAL ET OBJECTIFS DU PLAN DE FORMATION

Contexte

Depuis la loi du 18 janvier 1996 portant révision de la Constitution, laquelle a renforcé le champ d'intervention des collectivités territoriales décentralisées (CTD) et a créé les régions, trois premières lois de décentralisation ont été promulguées le 22 juillet 2004, l'une d'orientation de la décentralisation et deux autres fixant respectivement les règles applicables aux communes et aux régions.

Deux autres lois, l'une fixant le régime financier des collectivités et l'autre le régime de l'élection des conseillers régionaux compléteront le dispositif législatif.

Ces trois premières lois de décentralisation ont abrogé dans le principe la loi de 1974 portant organisation communale et la loi de 1987 créant les communautés urbaines, à l'exception des dispositions financières dans l'attente du régime financier des CTD.

Ainsi, le contexte d'intervention des collectivités territoriales décentralisées a connu de profondes mutations, celles-ci étant dorénavant de véritables partenaires de l'Etat dans l'exécution de missions de service public.

Or cette décentralisation ne sera effective et réussie que si elle s'appuie sur un cadre réglementaire et institutionnel adapté, sur des réformes spécifiques et avec un fort renforcement des capacités de l'ensemble des acteurs de la décentralisation.

En effet, les lois de décentralisation transfèrent de nouvelles compétences aux collectivités territoriales décentralisées et renforcent leurs moyens. Les autorités administratives chargées de la tutelle sur les collectivités voient leurs attributions évoluer, notamment par l'instauration d'un système mixte de contrôle qui accorde une place importante au contrôle de légalité à posteriori. Les ministères techniques sont également appelés à modifier leurs modes de travail tant au niveau central que déconcentré.

C'est pourquoi, la formation permettra une adaptation à ces changements et le déploiement d'une nouvelle expertise, conditions du succès de la mise en œuvre de la décentralisation.

En outre, les acteurs de la décentralisation qu'il s'agisse des collectivités territoriales ou des services assurant un accompagnement ou exerçant un contrôle sur les collectivités territoriales, devraient bénéficier de formations leur permettant de clarifier leur positionnement et de renforcer leurs capacités en gestion et en organisation.

Quant aux populations et acteurs associatifs, ils devraient disposer d'une information citoyenne de base sur le service public, le développement local, la décentralisation...

La formation constitue donc un axe stratégique d'intervention du Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation en charge de la conduite de la politique de décentralisation du Gouvernement.

Objectifs

Tel est le contexte de l'élaboration de ce plan de formation dont l'exécution va engendrer des besoins humains et financiers que le Cameroun ne pourra mobiliser seul et pour lequel une large concertation doit être menée avec le CEFAM, le FEICOM et l'ensemble des acteurs publics et privés impliqués dans la mise en œuvre de la décentralisation, notamment les partenaires au développement et les bailleurs de fonds.

Cette concertation institutionnelle qui sera menée par le MINATD s'appuiera en effet sur un plan de formation contenant une programmation pluriannuelle des formations destinées aux différents acteurs de la décentralisation au Cameroun ; programmation adaptée au chronogramme prévisionnel de mise en œuvre de la décentralisation par le Gouvernement.

Ce plan de formation a ainsi pour ambition de devenir un outil pratique de planification, de suivi et d'évaluation de la **formation continue** dans le domaine de la décentralisation. En effet, ce plan ne propose pas de formations initiales diplômantes mais le **recyclage** et le **perfectionnement** des acteurs de la décentralisation.

C'est pourquoi le MINATD a créé par arrêté N°000092/MINATD/DRH/SDDRH/SFP du 3 juin 2005 un Comité chargé de l'élaboration d'un plan de formation dans le domaine de la décentralisation dont les attributions pourraient être étendues au suivi et à l'évaluation des dispositifs de formation. Ce Comité pourrait être composé de représentants du CEFAM, du MINATD (Direction des Ressources Humaines, Direction des Collectivités Territoriales Décentralisées, Cabinet, Inspection Générale chargée des CTD), du FEICOM, des CVUC et des partenaires au développement intéressés.

2. SITUATIONS PROFESSIONNELLES ET RÉFÉRENTIEL DES MÉTIERS

A - Dans les Collectivités Territoriales Décentralisées

Il n'existe pas encore de statut de la fonction publique territoriale ou des personnels des CTD, ce qui implique que le personnel des collectivités soit essentiellement contractuel.

Néanmoins, les personnels en service dans les collectivités territoriales relèvent de différents statuts : fonctionnaires et contractuels de l'Etat salariés ou non par les CTD, personnels recrutés directement par les CTD relevant du code du travail.

En outre, il n'existe pas au Cameroun de référentiel ou répertoire exhaustif des métiers exercés en collectivités territoriales. En l'absence, le référentiel du PDM (Partenariat pour le Développement Municipal) adapté aux grandes collectivités territoriales (voir son sommaire en annexe n°1) peut constituer un document ressource pour la mise en œuvre du plan de formation. Les travaux en cours de réalisation par le PADDL/GTZ avec l'appui du CEFAM permettront de dresser un listing des 25 principaux métiers exercés dans l'administration communale au Cameroun.

Dans ce contexte, différentes familles de métiers ont été identifiées, lesquelles correspondent aux personnels en place dans les collectivités territoriales avant la mise en place d'un tableau type des emplois territoriaux et d'organigrammes types, soit :

- les magistrats municipaux,
- les conseillers municipaux,
- les personnels administratifs : secrétaires généraux, directeurs, chefs de services et leurs adjoints, agents d'état-civil, comptables matières...
- les personnels financiers : directeurs financiers, chefs de services, receveurs et leurs adjoints, huissiers, contrôleurs...
- les personnels techniques : directeurs des services techniques et leurs adjoints, responsables de l'urbanisme, de la voirie, de la propreté...
- les autres personnels : agents de police municipale, artistes, enseignants, personnel médical et social...

	Effectifs
Maires et délégués du Gouvernement	339
Adjoints	760
Conseillers municipaux	9985
	TOTAL ELUS = 11 084
Secrétaires généraux et adjoints (339 + 10*)	
Receveurs municipaux, fondés de pouvoir et percepteurs (339 + 100*)	
Comptables matières (339*)	
Responsables des services administratifs (339*)	
Responsables des services financiers (339*)	
Responsables des services techniques (339*)	
Autres personnels	
	TOTAL PERSONNELS = 9 826
Association nationale et associations régionales des CVUC	TOTAL CVUC = 33

* Ces effectifs sont théoriques dans l'attente de l'exploitation des résultats du recensement des personnels effectué au sein des Collectivités Territoriales Décentralisées, recensement qui estime à 9826 le nombre de personnes travaillant dans 329/339 communes. S'agissant des responsables administratifs, techniques et financiers, cette évaluation reflète le souhait de voir à minima chaque CTD dotée d'un responsable par secteur. En effet, la majorité des CTD n'est pas encore pourvue de responsables techniques. L'estimation des effectifs attendus dans les CTD sera également réévaluée sur la base d'un tableau type des emplois communaux de portée réglementaire, en cours d'élaboration conformément aux lois de décentralisation de juillet 2004.

Notons le rôle prépondérant du Bureau national et des Bureaux provinciaux de l'association Communes et Villes Unies du Cameroun (CVUC) dont les responsables et leurs collaborateurs devront bénéficier de formation ad hoc.

Il convient également de relever que le nombre de conseillers municipaux devrait diminuer suite aux prochaines élections municipales, la loi du 22 juillet 2004 fixant les règles applicables aux communes ayant amené des modifications.

B - Dans les services de l'Etat

1 - Les services centraux disposent de ressources humaines appartenant aux mêmes grades et catégories mais réparties selon plusieurs spécialités : agriculture, santé, éducation, affaires sociales, justice, travaux publics, travail et emploi, domaines et affaires foncières, mines, eau et énergie, finances, etc. Il s'agit des :

- Directeurs (catégorie A) ;
- Sous Directeurs (catégorie A ou assimilé) ;
- Chefs de services (catégorie A ou assimilé) ;
- Chefs de bureaux (catégorie B ou assimilé) ;
- Cadres d'appui (catégories A ou B) ;
- Employés de bureaux (catégorie C).

	Effectifs
MINATD	
Secrétaire Général	1
Inspecteurs Généraux	3
Conseillers Techniques	3
Inspecteurs	9
Directeurs et assimilés	7
Sous directeurs et assimilés	26
Chefs de services et assimilés de la DCTD	17
Cadres et autres personnels de la DCTD	20
AUTRES DEPARTEMENTS MINISTERIELS	
Cadres dans 24 départements ministériels ¹	12 x 24 = 288
	TOTAL = 86 + 288 = 374

2 - Dans les services techniques déconcentrés, deux autres fonctions sont identifiées :

- Délégués provinciaux (catégorie A) ;
- Délégués départementaux (catégorie A et B) ;
- Délégués d'Arrondissement (catégorie A et B).

	Effectifs
Délégués provinciaux dans 24 départements ministériels	10 x 24 = 240
Délégués départementaux dans 24 départements ministériels	58 x 24 = 1344
Délégués d'Arrondissement dans environ 10 départements (éducation, santé, agriculture, travaux publics, affaires sociales...)	270 x 10 = 2700
	TOTAL = 4284

¹ Il s'agit des départements ministériels les plus directement concernés par la décentralisation.

3 - Les situations professionnelles au sein des services locaux de l'Administration Territoriale sont définies par le décret n°78/485 du 9 novembre 1978 fixant les attributions des chefs de circonscriptions administratives et des personnels et organismes chargés de les assister dans l'exercice de leurs fonctions. Les métiers recensés sont :

- Gouverneurs de Province (catégorie A) ;
- Secrétaires Généraux de Provinces (catégorie A) ;
- Chefs de cabinet des Gouverneurs (catégorie A) ;
- Chef de la division des affaires juridiques (catégorie A) ;
- Conseillers : aux affaires économiques, aux affaires juridiques et financières, aux affaires sociales et culturelles (catégorie A) ;
- Chefs des services provinciaux des communes (catégorie A) ;
- Préfets (catégorie A) ;
- Adjoints préfectoraux : 1^{er}, 2^{ème}, 3^{ème} adjoints (catégorie A) ;
- Sous Préfets (catégories A et B) ;
- Chefs de Districts (catégorie B),
- Chefs et employés de bureaux (catégories A à D).

	Effectifs
Gouverneurs	10
Secrétaires Généraux de Provinces	10
Chefs de cabinet de Gouverneur	12
Conseillers de Gouverneur : Affaires économiques (10) Affaires juridiques et financières (10) Affaires sociales et culturelles (10)	30
Chefs de division administrative et juridique	10
Chefs de services provinciaux des communes et adjoints	20
Chefs de bureaux des services du Gouverneur	4 x 10 = 40
Préfets	58
Adjoints préfectoraux	118
Chefs de bureaux de Préfecture	5 x 58 = 290
Sous-préfets	270
Adjoints d'arrondissement	270
Chefs de districts	54
	TOTAL = 1192

Il est à noter qu'il n'existe pas de référentiel de métiers pour l'administration centrale et déconcentrée. Néanmoins, les organigrammes des différents départements ministériels permettent d'identifier des missions et des fonctions précises.

C – Les établissements publics

Les établissements publics qui interviennent dans le champ des collectivités territoriales décentralisées, tels que le FEICOM et le CEFAM, fonctionnent avec un personnel qu'il

convient d'identifier et de cibler comme bénéficiaire potentiel de formation sur la décentralisation.

	Effectifs indicatifs²
Directeurs et adjoints - FEICOM (8) - CEFAM (2)	10
Sous Directeurs - FEICOM (10 chefs d'antennes + 20 services centraux) - CEFAM (cf formateurs permanents)	30
Chefs de Services - FEICOM (3 services par antennes provinciales + services centraux) - CEFAM (2)	52
Formateurs permanents du CEFAM	12
	TOTAL = 104

D – La société civile et les autres acteurs de la décentralisation (hors référentiel)

Sont également concernés par une formation de type information/sensibilisation, les acteurs privés, les autorités traditionnelles, la société civile pour lesquels des outils spécifiques devront être envisagés.

Il s'avère difficile d'estimer leur effectif parce qu'il s'agit de créateurs d'activités génératrices de revenus et de richesses, d'opérateurs économiques, d'investisseurs, d'industriels, de commerçants... qui participent à la promotion et à l'investissement dans les domaines variés de la construction et de la gestion des équipements et infrastructures.

Les acteurs socio culturels, les autorités traditionnelles, les associations à caractère communautaire, les ONG, jouent également un rôle primordial dans l'encadrement des populations, leur émancipation, le maintien de la cohésion sociale...

C'est pourquoi, selon les thèmes et les modalités d'organisation des formations proposés, et au regard de leurs missions spécifiques, ils seront soit associés aux élus et personnels communaux, aux personnels de l'Etat, ... soit formés ou sensibilisés de manière séparée.

E – Effectif théorique des cibles de formation

CIBLE	EFFECTIF
CTD	20 943
Services de l'Etat	5 850
Etablissements Publics	104
Autres cibles	-
	TOTAL = 26 897

² Le FEICOM et le CEFAM étant en cours de restructuration.

Il s'agit d'un effectif théorique car la mise en oeuvre du plan de formation est notamment conditionnée par les moyens financiers qui pourront être mobilisés.

3. EVALUATION DES BESOINS

Le recensement de ces besoins a notamment été établi sur la base de **constats dressés par l'Administration Territoriale** centrale dans le cadre de ses activités auprès des services locaux et auprès des collectivités territoriales décentralisées.

Ont été identifiées de grandes disparités culturelles entre les Provinces. Ainsi, les centres d'intérêt et la mobilisation des bénéficiaires de formation sont très contrastés.

De plus, dans le cadre du **volet « formation des élus locaux » du Programme de Gouvernance Urbaine** (voir en 4.B1), des travaux ont été conduits par un Comité de suivi des activités de formation des élus locaux créé par arrêté ministériel n°044/MINATD/DCTD du 20 janvier 2003 qui a confié à une société (PROTEGE QV) la revue de l'ensemble des programmes de renforcement des capacités des élus locaux conduits avec l'appui des partenaires au développement, leur analyse et la formulation de recommandations.

Par ailleurs, lors des sessions de formation organisées dans le cadre de ce partenariat avec le PNUD et ONU-Habitat, des évaluations ont été menées, permettant ainsi aux participants d'exprimer des besoins de formation complémentaires. En effet, le contexte a évolué depuis le montage de ses sessions de formation, avec notamment la promulgation des trois lois de décentralisation.

L'Agence Allemande de Coopération Technique (GTZ) dans le souci d'accompagner le processus de Décentralisation et dans le cadre du Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement Local (PADDL), a mené une **étude d'identification et d'analyse des besoins de formation des acteurs de la décentralisation** dans six communes du Département du NYONG et SO'O (Province du Centre), les objectifs spécifiques de cette étude étant :

- de développer et tester un outil pour identifier et analyser les besoins en formation des acteurs de la décentralisation au niveau communal et département ;
- d'adapter l'outil selon les expériences faites sur le terrain ;
- d'identifier les actions prioritaires à mener par le PADDL dans ce domaine.

Deux types d'acteurs étaient concernés par cette évaluation :

- les acteurs déconcentrés : le préfet et son 1^{er} Adjoint, les Sous-préfets et les Chefs de District, les services départementaux de l'urbanisme et du cadastre, la délégation des travaux publics, la délégation de l'agriculture, la délégation des impôts, la délégation des eaux et forêts ;
- les acteurs décentralisés : les Maires et leurs Adjoints, les présidents des commissions du Conseil Municipal, les Secrétaires Généraux des Mairies, les Chefs de Bureau d'état civil, les Receveurs Municipaux.

Ce travail a été suivi par **une extrapolation des besoins de formation à l'échelle du Cameroun**, sous la forme d'un mémoire rédigé par la GTZ et intitulé « Besoins en formation initiale et continue, en formation pratique et en conseil dans le processus de décentralisation en Afrique francophone : le cas du Cameroun ».

Dans le cadre de **sessions de formation dispensées par le Programme d'Appui aux Capacités Décentralisées de Développement Urbain (PACDDU)** financé par l'Union européenne, les participants ont exprimés différents besoins de formation concernant les domaines suivants : les finances et le budget, la gestion de projets, la communication et le management, la gestion du personnel, l'hygiène et la salubrité, l'informatique...

Le **projet Urba.Cam**, de coopération décentralisée porté par la Communauté Urbaine de Nantes Métropole en France, en partenariat avec l'association des Communes et Villes Unies du Cameroun (CVUC) et l'Ecole Nationale Supérieure Polytechnique (ENSP), prévoit notamment la création d'un Centre des Métiers de la Ville (CMV) au sein de l'ENSP. Ce Centre proposera des formations dans le domaine du développement urbain, de même que des prestations d'assistance dans la conduite des politiques locales. Les formations proposées le seront sur la base des **résultats d'une enquête menée dans 37 villes**, les principaux besoins de formation exprimés étant les suivants : eau potable/assainissement/eaux pluviales, collecte et traitement des déchets ménagers, montage de projets, diagnostics sociaux et culturels, cartographie et informatisation de l'urbanisme réglementaire, urbanisme et droit des sols, marchés publics, investissement public.

A – Dans les Collectivités Territoriales Décentralisées

CIBLE	BESOINS
Le Conseil municipal	Attributions, rôle et fonctionnement du conseil municipal
	Cadre juridique de la commune
	Education civique, rôle des institutions...
	Formulation des politiques de développement (économiques, sociales, culturelles...)
	Analyse des budgets et des comptes
L'exécutif communal	Cadre Juridique de la Commune
	Déontologie et éthique administratives
	Attributions et rôles de l'exécutif, délégations de pouvoir et de signature
	Collaboration entre les « organes » de la commune et la société civile
	Gestion des ressources humaines
	Management et gestion des conflits
	Elaboration et suivi des politiques de développement (économiques, sociales, culturelles...) et d'aménagement
Montage de projets	

	Finances communales : fiscalité, documents budgétaires, comptabilité, mobilisation de ressources int. et ext, investissement public...
	Marchés publics
	Coopération décentralisée
	Etat civil
Les Secrétaires Généraux de Mairie	Cadre Juridique de la Commune
	Attributions et rôle du SG
	Déontologie et éthique administratives
	Organisation et management des services (encadrement, dynamique de groupe, gestion des conflits...)
	Gestion des ressources humaines
	Planification et pilotage des politiques de développement (économiques, sociales, culturelles...)
	Planification et pilotage des politiques d'aménagement
	Informatique (outils statistiques, tableaux de bord)
	Rédaction administrative
	Communication et relations publiques
	Marchés publics
	Analyse et gestion financière : préparation budget et des comptes, présentation des documents, plan comptable sectoriel, exécution du budget, investissement public...
Les Receveurs Municipaux	Attribution et rôle du receveur, relations avec l'exécutif communal
	Morale et éthique
	Gestion financière : trésorerie, recouvrement fiscal, plan comptable sectoriel
	Informatique (logiciels spécifiques)
Les Comptables matières	Morale et éthique
	Gestion des stock et tenue des comptes
	Informatique (logiciels spécifiques)
	Marchés publics
Les Personnels Techniques	Morale et éthique
	Loi d'urbanisme et procédures : élaboration des documents d'urbanisme
	Gestion domaniale (cadastre)
	Aménagement urbain (infrastructures, transports, parcs et jardins, habitat)
	Hygiène et salubrité, déchets, assainissement
	Alimentation en eau potable
	Protection civile et environnement
	Techniques de voirie
	Techniques de bâtiment
	Adressage

	Informatique et outils statistiques
	Marchés publics
	Maîtrise d'ouvrage
Les Personnels « économiques » et « Socio Culturels »	Mise en oeuvre des politiques de développement économique
	Mise en oeuvre des politiques de développement sanitaire et social (prévention, assistance, gestion des formations sanitaires...)
	Mise en oeuvre des politiques de développement éducatif (carte scolaire, fonctionnement des établissements alphabétisation, formation professionnelle...)
	Mise en oeuvre des politiques culturelles (lecture, musique, langues nationales...) et sportives
Les Contrôleurs et/ou Inspecteurs	Morale et éthique
	Cadre juridique de la commune
	L'évaluation et le contrôle de gestion
Les Personnels Administratifs	Gestion du contentieux et des assurances (service juridique)
	Etat civil
	Rédaction administrative
	Informatique et bureautique (secrétaires et agents état civil)
	Gestion documentaire
	Archivage
	Accueil du public
Pour tous	Langues (anglaise ou française)
Communes et Villes Unies du Cameroun	Techniques de lobbying et de négociation au profit des collectivités

B – Dans les services de l'Etat

CIBLE	BESOINS
Direction des Collectivités Territoriales Décentralisées (DCTD), Inspection Générale chargée des CTD (IGCTD), Services Provinciaux des Communes, Direction des Affaires Juridiques (DAJ).	Rôle et attributions des autorités de tutelle
	Procédures d'approbation, de suspension, d'annulation, de substitution et de révocation
	Contentieux administratif
	Cadre juridique des collectivités
	Attributions, rôle et fonctionnement du conseil et de l'exécutif municipal
	Attributions et rôle du Secrétaire Général
	Attribution et rôle du receveur, relations avec l'exécutif communal

	Finances communales : fiscalité, documents budgétaires, comptabilité, mobilisation de ressources int. et ext.
	Marchés publics
	Gestion des ressources humaines des CTD
	Maîtrise d'ouvrage par les CTD
	Loi d'urbanisme et procédures : élaboration des documents d'urbanisme
	Gestion domaniale (cadastre)
	Politiques sectorielles
	Suivi et évaluation des politiques
	Coopération décentralisée et partenariats
Services centraux du MINATD : IGAT, IGQE, DAP, DOT, DPC, DRH...	Cadre juridique des collectivités (lois de décentralisation...)
	Rôle et attributions des autorités de tutelle
Services locaux de l'Administration Territoriale : Gouverneurs, Préfets et leurs collaborateurs, personnel d'appui	Rôle et missions des autorités administratives (tutelle sur les CTD, coordination des services déconcentrés...)
	Cadre juridique des collectivités (lois de décentralisation, fiscalité locale...)
	Finances communales : fiscalité, documents budgétaires, comptabilité, mobilisation de ressources int. et ext.
	Politiques sectorielles
	Loi d'urbanisme et procédures : élaboration des documents d'urbanisme
	Gestion domaniale (cadastre)
	Procédures d'approbation, de suspension, d'annulation, de substitution et de révocation
	Contentieux administratif
	Résolution des conflits
	Rédaction administrative
Les services centraux des départements ministériels concernés par la décentralisation	Cadre juridique de la décentralisation
	Déconcentration et modalités d'intervention de l'Etat auprès des CTD
Les services techniques déconcentrés	Cadre juridique de la décentralisation
	Déconcentration et modalités d'intervention de l'Etat auprès des CTD

C – Dans les établissements publics

CIBLE	BESOINS
FEICOM (cadres)	Cadre juridique des collectivités (lois de décentralisation, fiscalité locale...)
	Finances communales : fiscalité, documents budgétaires, comptabilité, mobilisation de ressources int. et ext.

	Politiques sectorielles
CEFAM (formateurs permanents)	Cadre juridique des collectivités (lois de décentralisation, fiscalité locale...)
	Finances communales : fiscalité, documents budgétaires, comptabilité, mobilisation de ressources int. et ext.
	Administration générale des CTD
	Politiques sectorielles
	Urbanisme réglementaire et opérationnel, gestion foncière et domaniale
	Environnement et protection civile
	Hygiène et salubrité
	VRD et gestion patrimoniale

L'analyse des besoins du FEICOM sera complétée au terme de l'étude d'évaluation des besoins en renforcement de capacités, en cours, conduite avec l'appui du PADDL/GTZ.

D – La société civile et les autres acteurs de la décentralisation

CIBLE	BESOINS
Autorités traditionnelles	Décentralisation et citoyenneté
	Gestion domaniale, hygiène et salubrité, alimentation en eau potable, protection civile et environnement...
ONG et associations	Décentralisation et citoyenneté
Confessions religieuses	Décentralisation et citoyenneté
Opérateurs économiques	Décentralisation et citoyenneté
	Développement économique local

Ainsi, cet inventaire des besoins de formation recouvre plusieurs domaines que sont notamment le cadre juridique de la décentralisation, la gouvernance, les finances locales, les politiques sectorielles...

4. LES ACTEURS DE LA FORMATION ET LEURS STRATÉGIES

Les acteurs de la formation sur la décentralisation interviennent en tant qu'organisateur de formations ou bailleur de fonds et ciblent principalement les collectivités territoriales décentralisées comme bénéficiaires de leurs formations.

A - Les acteurs institutionnels

A1. Le Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation (MINATD)

Le MINATD est chargé de l'élaboration, de la mise en œuvre et de l'évaluation de la politique du Gouvernement en matière de décentralisation.

Le décret n° 2005/104 du 13 avril 2005 portant organisation du Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation, en son article 43, a confié à la Direction des Collectivités Territoriales Décentralisées la charge de suivre les activités des établissements spécialisés de formation.

En son article 50, il confie au Service de la Formation de cette Direction :

- les questions d'ordre institutionnel ou pédagogique relatives à la formation des personnels des collectivités Territoriales Décentralisées dans les établissements de formation nationaux ou étrangers ;
- l'information des collectivités Territoriale Décentralisées et la coordination de leurs initiatives dans le domaine de la formation ;
- le suivi des modules de formation de courte durée destinées aux personnels des collectivités Territoriale Décentralisées et aux élus locaux ;
- l'évaluation des programmes et méthodes de formation des établissements spécialisés de formation.

En 2003, le MINATD créait un Comité de suivi et d'évaluation des activités de formation des élus et techniciens locaux, dans le cadre d'un programme soutenu par le PNUD et ONU-Habitat associant le FEICOM, le CEFAM, les CTD et divers ministères.

Depuis la promulgation des lois de décentralisation en juillet 2004, le MINATD a sensibilisé ses services locaux à la nouvelle problématique de la décentralisation :

- en juillet 2004, lors de la Conférence des Gouverneurs, une présentation des lois a été effectuée,
- en 2005, les Préfets et les Secrétaires Généraux de Provinces ont bénéficié d'une présentation du cadre législatif de la décentralisation lors de séminaires provinciaux sur le renforcement des capacités managériales des autorités administratives,
- en juillet 2006, les Gouverneurs et les Préfets ont participé à un séminaire de présentation des résultats d'une étude portant sur la modernisation de l'Administration Territoriale, qui leur a notamment permis d'aborder les problématiques de décentralisation/déconcentration et l'esprit de la nouvelle tutelle sur les CTD.

A2. Le Centre de Formation pour l'Administration Municipale (CEFAM)

Le CEFAM, créé par décret n°77/494 du 7 décembre 1977 (voir en annexe n°2), est un établissement public doté de la personnalité juridique et de l'autonomie financière, placé sous l'autorité du MINATD. Il a pour but d'assurer la formation, le perfectionnement et le recyclage :

- des personnels administratifs et techniques des communes, syndicats de communes et établissements communaux,
- des personnels chargés de la tutelle des communes,
- des personnels chargés de l'état-civil.

L'enseignement dispensé au centre comprend trois cycles :

- le cycle I destiné à la formation des cadres de l'administration communale,
- le cycle II destiné à la formation des agents des services municipaux,
- le cycle III destiné au perfectionnement et au recyclage des personnels visés ci-dessus.

Actuellement, le CEFAM ne peut dispenser que les cycles I et II, ne disposant pas de moyens suffisants pour le perfectionnement en cycle III.

Le Cycle I propose une formation d'une durée de 2 ans et trois options (administration générale, finances et trésorerie ; gestion urbaine) dont les deux premières sont fonctionnelles. Il est destiné aux secrétaires généraux, receveurs, chefs de services, fondés de pouvoirs et recruté sur niveau Bac ou Probatoire. Depuis la première promotion en 1979, 265 personnes ont été formées au cycle I.

Le Cycle II, formation d'une durée de 2 ans également, est destiné aux personnes de niveau BEPC ou CEP, personnels d'appui dans les collectivités territoriales. Depuis 1979, 672 personnes ont été formées au cycle II.

Il est à noter que le CEFAM n'effectue pas de véritable suivi du personnel formé et ne peut préciser la situation professionnelle actuelle de l'ensemble de ces personnes. Toutefois, la majorité des secrétaires généraux de communes et de plus en plus de receveurs municipaux et de fondés de pouvoir sont diplômés des cycles I ou II du CEFAM.

Le CEFAM doit prochainement évoluer en un établissement public administratif et devenir un Centre de Formation pour l'Administration Locale (CEFAL) afin de s'adapter aux exigences de ce type d'établissement et au nouveau contexte de la décentralisation. Un décret est en cours de finalisation.

Dores et déjà, le CEFAM élabore un plan stratégique 2005-2015 sur la base d'une analyse des difficultés et des contraintes rencontrées. Ce plan a permis d'identifier des projets relevant de différents domaines : conditions d'études, qualité de la formation, recherche/publication/conseil, œuvres sociales pour les élèves, conditions de travail, gestion du personnel, financement du centre, gestion des marchés publics, promotion du centre, gestion des documents officiels... Trois phases ont ainsi été définies et les projets ont été estimés à 594 millions de F CFA pour le court terme, à 1570 millions de F CFA pour le moyen terme et à 3350 millions de F CFA pour le long terme.

Le budget annuel du CEFAM oscille autour de 600 millions de F CFA en dépenses alors que le prévisionnel atteignait 801 millions en 2004 et a été estimé à 712 millions en 2005.

En 2004, les recettes du CEFAM provenaient principalement des contributions des Collectivités territoriales décentralisées (300 millions de F CFA), du FEICOM (250 millions de F CFA), de l'Etat (114 millions de F CFA).

Il est à noter que le CEFAM propose également ses formations à des personnels de la sous-région, l'ensemble des pays d'Afrique Centrale ne disposant pas d'un tel établissement de formation.

A3. Le Fonds spécial d'Equipement et d'Intervention Intercommunale (FEICOM)

La création du FEICOM résulte de la loi n°74/23 du 5 décembre 1975 portant organisation communale. Le FEICOM a été réorganisé par décret n°2000/365 du 11 décembre 2000, cet Etablissement Public Administratif doté de la personnalité Juridique et de l'autonomie financière ayant pour missions :

- l'entraide entre les communes notamment par des contributions de solidarité et des avances de trésorerie,
- le financement des travaux d'investissement communaux ou intercommunaux,
- la centralisation et la redistribution des centimes additionnels communaux,
- la couverture des frais relatifs à la formation du personnel communal et du personnel d'état-civil.

Le démarrage des activités du FEICOM en 1977 était essentiellement consacré à l'entraide et au financement des investissements. Or depuis quelques années, le FEICOM a développé d'autres guichets et intervient d'avantage dans le domaine de la formation.

En effet, outre le financement du CEFAM par le biais de sa propre contribution ainsi que de celle provenant des communes, et bien que ne disposant d'aucune prérogative technique en matière de formation, le FEICOM a organisé des sessions de formation avec des opérateurs privés. Une formation destinée aux élus locaux était ainsi montée en France sur le thème de la décentralisation et programmée en février et octobre 2005.

En octobre 2006, le FEICOM a organisé un atelier sur le thème de « la coopération comme outil de développement local », un domaine qui a amené les participants à traiter de la communication territoriale, des coopérations décentralisée, intercommunale et de la coopération frontalière, des divers mécanismes de financement (PPTE, C2D, UE...). Cet atelier a permis d'associer l'ensemble des Chefs des Services Provinciaux des Communes, auprès du personnel du FEICOM, de représentants des CVUC et du MINATD.

A4. Les communes et leur association « Communes et Villes Unies du Cameroun »

La loi n° 2004/018 du 22 juillet 2004 fixant les règles applicables aux communes, en son article 74 attribue au maire la responsabilité de « recruter, suspendre et licencier la personnel régi par la législation du travail et les conventions collectives », « d'affecter **et de gérer** le personnel placé sous son autorité », la formation constituant un volet de cette gestion du personnel.

Regroupées au sein de l'association **Communes et Villes Unies du Cameroun (CVUC)** créée en décembre 2003, les communes disposent d'une instance leur permettant de s'informer et de se former. Ainsi, en mai 2005 était organisé le 3^{ème} colloque des magistrats municipaux, lequel a permis d'aborder, avec l'appui du Partenariat pour le Développement Municipal (PDM), la problématique du développement des économies locales, au regard des nouvelles compétences transférées aux communes par les lois de décentralisation de juillet 2004.

B – Les partenaires au développement et bailleurs de fonds

Les partenaires au développement et bailleurs de fonds interviennent également dans le champ de la formation, de façon de plus en plus coordonnée par le MINATD et en association avec le CEFAM.

Ainsi, le MINATD a initié en 2005 une rencontre des partenaires au développement et des bailleurs de fonds intervenant dans le champ de la décentralisation, formalisée avec la création en octobre 2006 par arrêté du Premier Ministre d'un comité de concertation ad hoc.

B1. Le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD)

Il est l'organe des Nations Unies chargé du développement et intervient dans les domaines suivants :

- la lutte contre la pauvreté ;
- la promotion de la bonne Gouvernance ;
- la protection de l'environnement ;
- la lutte contre le VIH/SIDA ;
- le développement des partenariats genre et développement.

Le PNUD et ONU-Habitat interviennent ensemble dans le cadre du Programme de Gouvernance Urbaine qui vise, le renforcement des capacités de gestion urbaine des institutions nationales et locales et la contribution plus efficace des populations à la lutte contre la pauvreté.

Ce programme comporte trois composantes principales :

- Consultation de villes (programmes intégrés de lutte contre la pauvreté). Elaboration et mise en œuvre des stratégies locales de développement dans les principaux pôles urbains du pays (23 villes) ;
- Villes plus sûres (Développement des stratégies locales de prévention de la délinquance à Yaoundé et Douala) ;
- Formation des élus et techniciens locaux dans la perspective de leurs responsabilités croissantes dans le processus de décentralisation, afin de leur permettre de jouer un rôle actif dans l'élaboration et la mise en œuvre de l'approche participative.

Ce programme de formation des élus et techniciens locaux est placé sous la tutelle du Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation.

Le Projet dispose d'un budget global de 789 299 155 FCFA, financé respectivement par le PNUD / ONU-Habitat et le MINATD (CEFAM et FEICOM).

Les sessions de formation se tiennent dans les Chefs lieux des provinces pour une durée de 6 jours par session. Chaque session regroupe les Maires, les Délégués du Gouvernement, les Secrétaires Généraux et les Receveurs Municipaux, soit 939 acteurs recensés. Cette phase du projet ne concerne pas tous les acteurs locaux faute de financement supplémentaire.

Les modules développés par ONU-Habitat s'appuient sur une série de douze (12) cahiers de formation dont les premières formations ont été dispensées en 1992. Après plusieurs années d'expérimentation, ces matériels ont été publiés en 1995 en anglais et en français après avoir été validés dans plusieurs régions dans le cadre du processus préparatoire du Sommet

« Habitat II » (juin 1996). Des partenaires non gouvernementaux en Amérique latine et en Europe ont publié simultanément des versions en une dizaine de langues (russe, espagnol, arabe, lituanien, polonais, swahili, wolof, etc).

Quatre (4) manuels complémentaires ont été élaborés à la demande du MINATD et des formateurs ont été formés à l'utilisation spécifique de ces 16 supports de formation, dans le cadre d'un partenariat qui associait la Coopération française (cf & B4).

L'objectif spécifique de ce programme est de préparer les élus et techniciens locaux à mieux assumer les rôles qui leur incombent eu égard au processus de décentralisation et de démocratisation engagé par l'Etat. Il vise à aider les élus municipaux à représenter leurs concitoyens, à diriger leur municipalité et à collaborer efficacement avec les représentants du gouvernement central, de même qu'à renforcer les capacités des opérateurs locaux à monter, négocier, contractualiser voire mettre en oeuvre des projets opérationnels.

Afin de compléter ce dispositif qui n'aborde pas suffisamment la planification participative et la gestion des conflits, ONU-Habitat avec l'appui du PNUD, a élaboré un programme complémentaire intitulé « **Programme régional d'appui à la gouvernance et au renforcement des capacités (PAGEL)** » qui devrait se dérouler selon les mêmes modalités que le premier groupe de formations provinciales. Le CEFAM a été désigné comme l'institution d'ancrage de ce programme susceptible d'être proposé à l'échelle de la sous-région. A ce titre, il a procédé en septembre 2006 à une adaptation au contexte camerounais des manuels de ce programme (gestion des conflits et planification participative), lequel nécessite la mobilisation de co-financements pour sa mise en oeuvre.

Des réflexions sont également menées pour le montage d'un dispositif de formation au budget participatif.

B2. L'Union Européenne

Dans le cadre du Programme d'Appui aux Capacités Décentralisées de Développement Urbain (PACDDU), l'Union Européenne a participé au renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation au Cameroun. Son objectif général porte sur l'amélioration durable des conditions de vie et d'activité des populations urbaines par la réalisation d'investissements appropriés et le renforcement des capacités décentralisées.

Un premier cycle de formations de seize (16) sessions de formations itinérantes a été organisé en 2004 dans les cinq villes retenues dans le programme, à l'exception de Maroua, soit à Bafoussam, Foumban, Ngaoundéré et Bamenda.

Avec l'appui du cabinet OKALLA CIFOA et de 12 formateurs initialement formés, quatre domaines prioritaires d'intervention ont été abordés :

- finances et comptabilité communale (104 personnes) ;
- organisation de la commune (89 personnes) ;
- gestion urbaine des déchets (88 personnes) ;
- gestion et résolution des conflits (110 personnes).

Au total, environ 150 personnes ont bénéficié de ces formations, certaines ayant participé à plusieurs sessions et ont concerné les Maires, les Agents de l'Etat et les représentants de la société civile.

D'autres formations par modules sont envisagées dans le cadre du Devis Programme N°2 (DP2) du PACDDU.

Par ailleurs, le PACDDU intervient également en appui direct auprès du CEFAM qui a été équipé en 2004 de matériel pour son centre de ressources communales : équipement de bureautique, photocopieur, dupli copieur, ordinateurs, vidéo projecteur...

B3. La coopération allemande

La GTZ

Dans le cadre de ses programmes d'appui au processus de décentralisation, notamment du projet ADEC, la GTZ a organisé en 2003 et 2004 plusieurs sessions de formations dont les publics cibles et les partenaires ont varié.

Les thèmes développés étaient les suivants :

- les lois du 22 juillet 2004 sur la décentralisation,
- le diagnostic institutionnel de la commune,
- le rôle des élus dans le cadre de la décentralisation et de la bonne gouvernance,
- les relations entre les villages et la commune dans le cadre de la planification du développement communal,
- le plan de développement communal,
- la maîtrise du développement communal,
- l'analyse des comptes administratifs des communes,
- l'évaluation du potentiel économique des communes,
- le suivi participatif de la pauvreté au niveau communal.

Depuis 2006, le PADDL/GTZ et le CEFAM, dans le cadre d'une convention de partenariat, ont organisé plusieurs sessions de formation à l'intention des acteurs administratifs et financiers des communes dans lesquels intervient le PADDL/GTZ et des personnels chargés de leur tutelle. Ces formations ont traité quatre thèmes majeurs : les pratiques budgétaires, la comptabilité communale, l'organisation des services communaux, le management.

D'autres thèmes de formation sont en préparation : la gestion du patrimoine, les plans de développement communaux...

Ce partenariat a également permis l'élaboration d'une première esquisse de référentiel des métiers dans l'administration communale au Cameroun.

La Fondation Friedrich Ebert

Plusieurs sessions de formation ont été dispensés au profit des élus de nombreuses communes, les thèmes développés concernant :

- le développement économique et local,
- l'élaboration de projets,
- la gestion des conflits,
- le genre « gender mainstreaming »,
- la communication interne et externe.

Le DED (Service Allemand de Développement)

Le DED, spécialisé dans la mise à disposition d'assistants techniques, a proposé au CEFAM, avec l'aval du MINATD, un assistant technique pour lui venir en appui ; le recrutement de cette personne est en cours.

B4. La Coopération française

Le Service de Coopération et d'Action Culturelle (SCAC)

Dans le cadre du projet ADCL (Appui au Développement des Collectivités Locales), un volet formation des agents des villes du projet, des services déconcentrés en charge des villes du projet et des agents de la DCTD était prévu. Ces formations ont consisté en quelques **bourses d'étude à l'étranger** (SG de Bertoua, Délégué du Gouvernement de Limbe, chef de cabinet de Limbe, Directeur des services financiers de Garoua, chef du service de la formation à la DCTD...), en la formation informatique et l'**utilisation du logiciel SONDE FL** en faveur des agents communaux et des services des impôts de Bertoua, en la formation à la **police municipale** en faveur des agents de Limbe, Bertoua et Edéa et, enfin, en la sensibilisation au **nouveau plan comptable sectoriel communal** de près de 1.000 agents.

La formation des élus locaux a été envisagée sous la forme d'un protocole d'accord entre ONU-Habitat, la Coopération Française, le FEICOM et le MINATD signé en juillet 2001. Il visait à préparer les élus des villes du projet ADCL à leur nouveau mandat électoral et était organisé comme suit :

- Formation de quinze formateurs et formation pilote d'élus (15 élus ou techniciens): cette première étape a permis la formation d'experts camerounais disposant d'une capacité pédagogique et d'une bonne connaissance des institutions et de l'administration camerounaise ;
- Adaptation des manuels de formation ONU-Habitat au contexte camerounais et édition de 1000 exemplaires ;
- Réplication de la formation à l'échelle des six collectivités du projet FAC-ADCL (Yaoundé, Douala, Bertoua, Limbe, Garoua et Edéa), ce qui n'a finalement pas eu lieu, l'option prise étant d'organiser des formations par Provinces au profit de l'ensemble des communes (cf B1).

Dans le cadre du Programme d'Appui au Développement Urbain de Douala et Yaoundé (PADUDY), les formations suivantes ont été organisées :

Dates	Contenus	Cibles à la CU de Yaoundé	Coûts
Juin 2003	Logiciel SIG MAP INFO	2 techniciens - Atelier d'urbanisme	900.000 Fcfa
Sept. 2003	Informatique : logiciels Word, Excel, Powerpoint et internet	16 agents : secrétaires, comptables, techniciens	15.837.500 Fcfa
Oct. 2003	Outils d'ingénierie sociale urbaine	5 agents de la CUY et 12 agents des communes d'arrondissement	15.837.000 Fcfa
Nov. 2004	Logiciel SIG MAP INFO (mise à jour)	5 cadres et techniciens - Direction des services techniques	1.710.000 Fcfa
Nov 2004	Logiciel AUTOCAD	1 géomètre - Direction des services techniques	450.000 Fcfa

Par ailleurs, en 2005 et 2006 :

- le SCAC a édité un recueil des lois de décentralisation qui ont été diffusées par le MINATD auprès des CTD, des autorités administratives et de tous les départements ministériels,
- la coopération française a soutenu l'élaboration des fiches thématiques du plan de formation sur la décentralisation,
- une coopération CEFAM / CNFPT (Centre National de la Fonction Publique Territoriale) se met en place.

L'Agence Française de Développement (AFD)

L'AFD développe une politique de formation avec pour prestataire régulier le Centre d'Etudes Financières et Bancaires (CEFEB) situé à Marseille. Les bénéficiaires de la formation sont principalement des acteurs privés régulièrement envoyés en France suivre un enseignement adapté à la gestion d'entreprise. Toutefois, elle organise ponctuellement des séminaires ou ateliers au Cameroun et notamment à destination d'un public issu des administrations centrales et des collectivités territoriales. Ce fut le cas en avril 2005 à Yaoundé sur le thème de la gestion de projets. A cette occasion, le MINATD intervenait sur le thème de la décentralisation.

Dans ce contexte, les perspectives d'intervention de l'AFD au bénéfice des Collectivités Territoriales du Cameroun relèveraient plutôt du champ de la gestion financière, du partenariat public-privé et dans une moindre mesure de la gestion des ressources humaines.

Notons que l'AFD sollicite également le PDM (Partenariat pour le Développement Municipal) de Cotonou dans le cadre de certaines formations.

B5. La Coopération néerlandaise

La SNV a contribué au cours de ces trois dernières années au processus de décentralisation à travers dix (10) séminaires de formation qui portaient entre autres sur : les lois de décentralisation, la conduite de projets (de l'identification à l'évaluation), la programmation des dépenses, la mobilisation des recettes communales, les plans de développement communaux, le système d'information communal (collecte de données socio-économiques), l'administration de la commune, le management des ressources humaines, le partenariat avec les acteurs locaux (communautés, villageoises, ONG, secteur privé)...

Ces sessions de formation ont regroupé les maires, les conseillers municipaux, les secrétaires généraux de mairies, les receveurs municipaux, les responsables des services déconcentrés de l'Etat, les responsables des services financiers des communes, les ONG, les organisations de la société civile et les acteurs locaux.

Elles ont été réalisées en partenariat avec les services déconcentrés du MINATD, les communes ainsi que d'autres partenaires (DED, GTZ, Helvetas...).

Il est à noter que les informations fournies par la SNV ne permettent pas de déterminer avec précision les effectifs et les zones couvertes par ces formations.

B6. La Coopération canadienne

L'Agence de Coopération canadienne ACIDI a initié une démarche de formation de quelques communes avec lesquelles elle est partenaire : Douala 1^{er}, Kumbo, Wum, Mbe, Alou. La commune de Muyuka sera également associée.

Les contenus de formation abordés sont les suivants :

- plans quinquennaux de développement, appui à leur mise en œuvre, démarche participative ;
- formation des femmes élues ou leaders.

B7. La Coopération suisse

La coopération suisse, en partenariat avec la SNV et le CEFAM, a publié en 2004, un manuel de formation sur les rôles et les responsabilités des conseillers municipaux.

Helvetas a organisé en 2005 un atelier de formation sur les nouvelles lois de décentralisation destiné aux maires et adjoints de 24 communes.

B8. La Banque Mondiale

Elle intervient surtout dans le cadre du **Programme National de Développement Participatif (PNDP)** auprès des communes et des services déconcentrés de l'Etat à travers :

- l'appui financier au développement des communes rurales sur la base des plans de développement communaux élaborés de manière participative ;
- un appui à la réforme de la fiscalité, des finances et du fonctionnement des collectivités Territoriales Décentralisées ;
- un renforcement des capacités de l'Administration en matière de décentralisation ;
- le renforcement des capacités des acteurs au développement ;
- un appui à la coordination, au suivi/évaluation et à la communication.

En partenariat avec l'ARMP, le PNDP organise depuis 2006 des sessions de formation sur les marchés publics à l'intention des maires, des secrétaires généraux et des présidents des commissions de passation des marchés des communes.

C – Les autres coopérations

C1 - La coopération décentralisée

La coopération décentralisée constitue également une voie pour la formation, les communes « jumelées » bénéficiant de l'expérience et de l'appui de leurs homologues.

En novembre 2003, étaient organisées les **assises de la coopération décentralisée**, sous le haut patronage du MINATD et avec l'appui du FEICOM et de l'Ambassade de France, dans le cadre desquelles étaient traités en ateliers différents sujets liés à la coopération décentralisée et à l'environnement des collectivités territoriales décentralisées, autant de sujets de formation dont a bénéficié l'ensemble des communes du Cameroun.

Mairies Conseils Cameroun, un acteur dans le cadre de la coopération décentralisée, élabore également des rencontres thématiques internationales qui constituent de réelles formations pratiques, sur les thèmes suivants :

- le développement équilibré des côtes littorales et lacustres (une journée d'étude à Yaoundé en février 2005)
- la fiscalité locale (une mission en France pour les responsables des services financiers et receveurs municipaux en avril 2005),
- les forêts communales (une mission en France et en Suisse pour les communes en septembre 2005).

Quant à l'**IRCOD** Alsace (Institut Régional de Coopération Développement), il organise des échanges d'expériences entre collectivités alsaciennes et communes camerounaises et soutient la mise en oeuvre de projets. Il s'agit de démarches sources d'apprentissage et de formation.

C2 – Les autres formes de coopération

Les coopérations bilatérales offrent également des possibilités d'échange et de formation.

De même, les dynamiques régionales et internationales, telles que le Sommet Africités, l'Association des Maires d'Afrique Centrale (AMAC), l'Association des Ingénieurs des Villes de France (AIMF), l'Union des Communes et Gouvernements Locaux Unis (UCGLU)... contribuent à la formation des élus et des personnels des CTD.

La Conférence Africaine de la Décentralisation et du Développement Local (CADDEL) participe également de la formation des administrations centrales de la région.

5. OBJECTIFS DE FORMATION

Les objectifs de formation déclinés ci-après se répartissent en deux types d'objectifs : généraux et spécifiques.

Les objectifs généraux constituent le tronc commun des décideurs et touchent principalement les exécutifs des CTD, les secrétaires généraux, les Autorités Administratives, les cadres de l'Administration Territoriale et des services centraux et déconcentrés des différents départements ministériels.

Les objectifs spécifiques concernent en priorité les collectivités territoriales décentralisées, les Autorités Administratives et les cadres de l'Administration Territoriale.

Quant aux autres cibles, notamment la société civile, elle est en partie concernée par les objectifs globaux, mais dans un cadre spécifique relevant davantage du domaine de la sensibilisation, de même que par certains objectifs spécifiques correspondant à ses domaines d'action.

L'ensemble des objectifs relèvent à la fois des domaines du « **savoir** » et du « **savoir-faire** », dans une moindre mesure du « **savoir-être** ».

Ils sont plus précis lorsqu'ils sont déclinés en objectifs pédagogiques par thèmes de formation (cf voir Chapitre 5 et document annexe).

A – Les objectifs généraux

Les deux principaux objectifs poursuivis dans le cadre de l'élaboration de ce plan de formation sont les suivants :

1. Amener à la maîtrise du cadre juridique et des enjeux de la décentralisation, c'est-à-dire permettre de :

- Comprendre les lois de décentralisation de juillet 2004, les grands principes de la fiscalité locale et des mécanismes de transferts,
- Connaître les modalités d'intervention de l'Etat auprès des collectivités (tutelle, politiques sectorielles),
- Disposer d'une culture générale sur les concepts de décentralisation/déconcentration et les enjeux du développement local.

2. Faire appliquer les principes de bonne gouvernance, c'est-à-dire permettre de :

- Saisir les enjeux et maîtriser les modalités d'exercice de la démocratie locale,
- Disposer d'une éthique du service public et assurer sa continuité,
- Respecter les lois et les règlements,
- Concevoir et mettre en place des outils et des méthodes de travail concertées entre Collectivités, Etat, partenaires publics et privés, société civile, dans le respect des rôles et attributions de chacun,
- Evaluer les politiques publiques (d'Etat et décentralisées).

B – les objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques reflètent les compétences techniques et les capacités qu'il est souhaitable de voir se développer pour permettre la mise en œuvre effective de la politique gouvernementale de décentralisation et de développement des collectivités territoriales décentralisées.

Pour principalement les collectivités territoriales décentralisées, les objectifs spécifiques poursuivis sont les suivants :

- Manager une collectivité territoriale décentralisée (organisation des services, collaboration entre organes et services, dynamique de groupe, gestion des conflits, encadrement, modalités de suivi et de contrôle,...)
- Planifier et évaluer les politiques locales,
- Monter, conduire et évaluer un projet,
- Développer des partenariats (publics et privés, coopération décentralisée, regroupements intercommunaux, société civile...),
- Gérer un budget (plan comptable sectoriel, documents budgétaires, exécution budgétaire, comptabilité...),
- Pratiquer l'ingénierie financière (prospective, simulations...),
- Développer la fiscalité locale et maîtriser ses outils (le cadastre fiscal, de l'assiette au recouvrement...),

- Gérer le personnel (statut, formation, solde...),
- Passer un marché public,
- Exercer différentes formes de maîtrise d'ouvrage (gestion en régie, délégations...),
- Aménager et gérer l'espace (urbanisme réglementaire, planification, zonage, adressage, police de l'urbanisme, instruction, urbanisme opérationnel),
- Gérer les infrastructures et les services urbains (eau potable, assainissement, déchets, électricité et télécommunications, modalités de financement et relation aux usagers),
- Maîtriser les techniques de voiries et transports (techniques de construction et d'entretien, exploitation des infrastructures : signalisation, sécurité routière...),
- Gérer le patrimoine communal (inventaire, estimation de la valeur, gestion et entretien),
- Connaître et exercer les pouvoirs de Police du Maire (hygiène, sécurité, Police municipale...),
- Développer une compétence juridique (assurances, contentieux),
- Développer le service d'état civil,
- Maîtriser l'outil informatique (bureautique, logiciels spécialisés de comptabilité, gestion de stock, SIG...),
- Rendre efficace la gestion administrative (courrier, classement, archivage...),
- Appréhender les enjeux des différentes politiques sectorielles :
- politiques de développement économique (agriculture, tourisme, autres activités...),
- politiques sanitaires,
- politiques sociales et culturelles,
- politiques de développement éducatif,
- protection civile et environnement.

Pour principalement l'Administration Territoriale, les objectifs poursuivis sont les suivants :

- Utiliser des outils et des méthodes d'encadrement et de contrôle des collectivités (management, procédures, outils de planification..),
- Prévenir et gérer les conflits,
- Connaître les spécificités du contentieux administratif local,
- Maîtriser les procédures d'approbation, de suspension, d'annulation, de substitution et de révocation,
- Effectuer un contrôle des actes et budgétaire des collectivités (préparation, exécution, évaluation...).

Notons que **la Direction des Collectivités Territoriales Décentralisées** du MINATD et les **services provinciaux des communes** sont concernés par la plupart des objectifs spécifiques.

Les objectifs ci-dessus s'appliquent également en partie au **FEICOM** et au **CEFAM**.

6. CONTENUS, DURÉES ET DÉLAIS DE FORMATION

A – Les modules et thèmes de formation

Une analyse croisée des besoins et des objectifs de formation a permis de concevoir **huit (8) modules de formation** composés de **80 thèmes de formation** :

MODULE DE FORMATION N°1 : Cadre juridique de la décentralisation

Objectifs généraux du module	<ul style="list-style-type: none"> - Comprendre les lois de décentralisation de juillet 2004, les grands principes de la fiscalité locale et des mécanismes de transferts, - Connaître les modalités d'intervention de l'Etat auprès des CTD (tutelle, politiques sectorielles), - Disposer d'une culture générale sur les concepts de décentralisation/déconcentration et les enjeux du développement local.
Plan du module (5 thèmes)	<ul style="list-style-type: none"> - 1 - Principes et enjeux de l'organisation décentralisée et déconcentrée de l'Etat, - 2 - Rôles, compétences et moyens des CTD, - 3 - Champs d'intervention spécifiques et partagés entre l'Etat et les collectivités territoriales, - 4 - Le cadre juridique des politiques sectorielles et leurs outils d'intervention auprès des CTD, - 5 - Le contrôle de légalité et l'exercice de la tutelle.

MODULE DE FORMATION N°2 : Gouvernance décentralisée et partenariats

Objectifs généraux du module	<ul style="list-style-type: none"> - Saisir les enjeux et maîtriser les modalités d'exercice de la démocratie locale, - Disposer d'une éthique du service public et assurer sa continuité, - Respecter les lois et les règlements, - Concevoir et mettre en place des outils et des méthodes de travail concertées entre CTD, Etat, partenaires publics et privés, société civile, dans le respect des rôles et attributions de chacun, - Développer des partenariats (publics et privés, coopération décentralisée, société civile, regroupements intercommunaux...), - Monter, conduire et évaluer un projet, - Assurer la maîtrise d'ouvrage (gestion en régie, délégations...), - Mettre en place une politique de planification, - Organiser le suivi et le contrôle, - Evaluer les politiques publiques.
Plan du module (11 thèmes)	<ul style="list-style-type: none"> - 1 - Les caractéristiques fondamentales du service public, - 2 - Le processus décisionnel et la mise en oeuvre d'une décision, - 3 - La mise en place, l'organisation et le fonctionnement du conseil municipal, - 4 - Les outils de l'interaction entre collectivités territoriales et partenaires, - 5 - Le plan de développement local, - 6 - Le budget participatif, - 7 - Le montage et le pilotage de projets, - 8 - Les modes de gestion des services publics, - 9 - L'intercommunalité et la coopération décentralisée, - 10 - Communication institutionnelle et marketing territorial,

	- 11 - Le pilotage et le contrôle de gestion,
--	------------------------------------------------------

MODULE DE FORMATION N°3 : Management et gestion des ressources humaines

Objectifs généraux du module	<ul style="list-style-type: none"> - Manager une collectivité territoriale décentralisée (organisation des services, collaboration entre organes et services, dynamique de groupe, gestion des conflits, encadrement...), - Gérer le personnel (statut, formation, solde...).
Plan du module (8 thèmes)	<ul style="list-style-type: none"> - 1 - Le management des ressources humaines, - 2 - L'organisation et la performance des services, - 3 - La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, - 4 - La gestion de la carrière, - 5 - La formation et le développement des compétences, - 6 - La rémunération, - 7 - Discipline et gestion des absences, - 8 - La gestion des conflits.

MODULE DE FORMATION N°4 : Finances, fiscalité et comptabilité locale

Objectifs généraux du module	<ul style="list-style-type: none"> - Gérer un budget (plan comptable sectoriel, documents budgétaires, exécution budgétaire, comptabilité...), - Pratiquer l'ingénierie financière (prospective, simulations...), - Développer la fiscalité locale et maîtriser ses outils (le cadastre fiscal, de l'assiette au recouvrement...), - Passer un marché public.
Plan du module (7 thèmes)	<ul style="list-style-type: none"> - 1 - L'analyse et la stratégie financière d'une collectivité territoriale, - 2 - L'analyse et la stratégie fiscale d'une collectivité territoriale, - 3 - L'élaboration des documents budgétaires, - 4 - L'élaboration des documents comptables, - 5 - L'exécution et le suivi budgétaire, - 6 - La gestion financière du patrimoine et du stock, - 7 - Les marchés publics.

MODULE DE FORMATION N°5 : Aménagement de l'espace et gestion du patrimoine

Objectifs généraux du module	<ul style="list-style-type: none"> - Aménager et gérer l'espace (urbanisme réglementaire, planification, zonage, adressage, police de l'urbanisme, instruction, urbanisme opérationnel, protection de l'environnement), - Gérer les infrastructures et les services urbains (eau potable, assainissement, déchets, électricité et télécommunications, modalités de financement et relation aux usagers), - Maîtriser les techniques de voiries et transports (techniques de
------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>construction et d'entretien, exploitation des infrastructures : signalisation, sécurité routière...),</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gérer le patrimoine communal (inventaire, estimation de la valeur, gestion et entretien).
Plan du module (18 thèmes)	<ul style="list-style-type: none"> - 1 - Urbanisme réglementaire et opérationnel, - 2 - Politique foncière et gestion domaniale, - 3 - Développement du territoire et planification spatiale, - 4 - La création de zones d'activités, - 5 - Les politiques de l'habitat (lotissements, viabilisation adressage...), - 6 - Protection et mise en valeur de l'environnement (espaces naturels, forêts, milieux aquatiques, bruit, air..), - 7 - Techniques de construction et d'entretien des voiries, - 8 - L'exploitation des infrastructures routières (coordination des interventions, signalisation, sécurité...), - 9 - L'organisation et la gestion des transports locaux, - 10 - Electrification et éclairage public, - 11 - Cadre réglementaire des télécommunications, - 12 - La création et la gestion d'espaces verts, - 13 - La gestion du patrimoine communal, - 14 - Maintenance technique des bâtiments (électricité, menuiserie, maçonnerie, peinture...), - 15 - Gestion et maintenance du parc auto, - 16 - Hygiène et salubrité publique, - 17 - Eau potable et assainissement, - 18 - La gestion des déchets.

MODULE DE FORMATION N°6 : Politiques économiques, sociales et culturelles

Objectifs généraux du module	<p><u>Appréhender les enjeux des différentes politiques sectorielles :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - politiques de développement économique (agriculture, tourisme, autres activités...), - politiques sanitaires, - politiques sociales et culturelles, - politiques de développement éducatif, - protection civile et environnement.
Plan du module (7 thèmes)	<ul style="list-style-type: none"> - 1 - Outils et enjeux du développement économique local, - 2 - Politiques de préservation de l'environnement et de lutte contre les pollutions, - 3 - Prévention des risques et gestion des catastrophes, - 4 - Le rôle des collectivités dans la mise en oeuvre de la carte sanitaire, - 5 - Définir une politique locale d'action sociale, - 6 - De l'éducation de base à la formation professionnelle : enjeux et stratégies locales, - 7 - Concevoir des politiques locales en faveur de la jeunesse, des sports et de la culture

MODULE DE FORMATION N°7 : Administration générale

Objectifs généraux du module	<ul style="list-style-type: none">- Connaître et exercer les pouvoirs de Police du Maire (hygiène, sécurité, Police municipale...),- Développer une compétence juridique (assurances, contentieux),- Développer le service d'état civil,- Maîtriser l'outil informatique (bureautique, logiciels spécialisés de comptabilité, gestion de stock, SIG...),- Rendre efficace la gestion administrative (courrier, classement, archivage...).
Plan du module (13 thèmes)	<ul style="list-style-type: none">- 1 - Responsabilité, assurances et contentieux,- 2 - Les pouvoirs de police du Maire,- 3 - Le service de Police municipale,- 4 - La gestion funéraire,- 5 - L'état civil,- 6 - Gestion documentaire et archivage,- 7 - La rédaction administrative et l'élaboration des actes,- 8 - Les contrats administratifs locaux,- 9 - La conduite de réunions (animation, compte rendu...),- 10 - La communication orale et l'accueil du public,- 11 - Informatique et systèmes d'information,- 12 - Informatique bureautique,- 13 - Langues (français, anglais).

MODULE DE FORMATION N°8 : Tutelle et contrôle de légalité

Objectifs généraux du module	<ul style="list-style-type: none">- Utiliser des outils et des méthodes d'encadrement et de contrôle des collectivités (management, procédures..),- Prévenir et gérer les conflits,- Connaître les spécificités du contentieux administratif local,- Maîtriser les procédures d'approbation, de suspension, d'annulation, de substitution et de révocation,- Effectuer un contrôle des actes et budgétaire des collectivités (préparation, exécution, évaluation...).
Plan du module (11 thèmes)	<ul style="list-style-type: none">- 1 - Principes et procédures de la tutelle administrative,- 2 - Le contrôle de légalité des actes des collectivités territoriales,- 3 - Contours et spécificités de la tutelle à priori,- 4 - Le contrôle des actes budgétaires des collectivités territoriales,- 5 - La gestion des conflits,- 6 - Le régime des élections locales,- 7 - Le contentieux administratif et électoral local,- 8 - Institutions et procédures judiciaires,- 9 - L'accompagnement des politiques locales,- 10 - La coordination locale des politiques nationales,- 11 - Audit et contrôle des collectivités territoriales décentralisées

B – Termes de références indicatifs

Les termes de références (jointes en un document annexe) constituent une source d'information qui reflète à un moment donné **l'offre de formation que pourraient développer le MINATD et les différents partenaires**, afin de répondre aux exigences liées à la mise en oeuvre de la décentralisation.

Il s'agit toutefois de termes de références indicatifs puisque des évolutions diverses (nouveaux textes d'application, évolution du statut des personnels des CTD, organisation des transferts, réorganisation des services des autorités administratives...) pourraient amener à faire fusionner différents thèmes ou à réviser les objectifs et les contenus de certains thèmes de formation.

En outre, certains thèmes, lorsqu'ils seront proposés aux élus locaux, pourraient être allégés et donc regroupés afin de leur permettre de disposer d'une information et d'une sensibilisation la plus large possible, sans aborder les aspects les plus techniques.

L'ensemble des thèmes, regroupé en huit modules, est construit sur la base d'une fiche type qui contient les renseignements suivants :

Objectifs pédagogiques
Contenu de formation
Nombre et caractéristique des participants
Profil des formateurs
Durée
Méthodes pédagogiques et supports didactiques
Critères d'évaluation

Une fiche de synthèse présente les objectifs du module.

7. PRESTATAIRES DE FORMATION

Les prestataires de formation qui ont été identifiés pour la mise en oeuvre de ce plan sont de deux ordres : publics ou privés.

A - Les prestataires publics

Outre le Centre de Formation pour l'Administration Municipale (**CEFAM**) ayant fait l'objet d'une présentation détaillée en tant qu'acteur institutionnel spécialisé pour former les élus et

personnels des collectivités territoriales (voir & A2), d'autres prestataires publics de formation interviennent dans le champ de la décentralisation. Certains pourraient s'impliquer dans la mise en oeuvre de sessions de formation continues, dans le cadre de partenariats à envisager avec le CEFAM.

L'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (**ENAM**) dispose d'une équipe pédagogique chargée d'intervenir auprès de ses élèves dans le domaine de la décentralisation et de la déconcentration. Sont traités les grands concepts mais également de nombreuses problématiques : la tutelle, la fiscalité locale, le développement local, la planification...

Par ailleurs, depuis l'année 2000, l'ENAM effectue au sein de son Centre de Recherche et de Documentation des travaux de recherche appliquée dans le domaine de la décentralisation.

L'Ecole Nationale Supérieure Polytechnique (**ENSP**) propose plusieurs formations continues de courtes durées (de 1 à 4 semaines) dans le domaine de la décentralisation, destinées notamment aux élus et cadres des collectivités territoriales décentralisées, sur les thèmes suivants : partenariat Etat / CTD, projet de développement local, aménagement du territoire, risques en milieu urbain, système d'information géographique... L'ENSP propose également des formations continues ciblées sur la gestion de services, la planification, l'exécution et le contrôle, la passation de marchés publics...

En outre, dans le cadre d'un projet de coopération décentralisée avec la France et plus particulièrement la Communauté Urbaine de Nantes Métropole, a été créé un **Centre des Métiers de la Ville (CMV)** qui devrait dispenser une formation professionnelle continue, qualifiante et non diplômante, pour dans un premier temps les villes signataires d'un contrat de ville avec le Ministère du Développement Urbain et de l'Habitat, puis à terme 34 autres villes.

L'Ecole Nationale Supérieure des Travaux Publics (**ENSTP**), dans la perspective de la décentralisation, a récemment mis en place de nouveaux modules de formation tels que : le rôle de l'Etat et l'émergence des pouvoirs locaux, la délégation des services publics... Notons que l'ENSTP forme des cadres et des agents opérationnels dans les domaines des bâtiments et travaux publics, en management, informatique et environnement. Elle propose également de la formation continue.

L'Institut Supérieur de Management Public (**ISMP**) a pour vocation de contribuer à la modernisation et à la redynamisation de l'administration publique camerounaise et intervient dans le domaine du management, avec pour principaux champs : le perfectionnement, la formation supérieure, la recherche et la consultation.

S'agissant de la décentralisation, l'ISMP intervient dans le domaine du renforcement des capacités managériales des élus locaux. Des travaux de recherche sont également menés en étroite coopération avec l'Ecole Nationale d'Administration Publique (ENAP) de Québec au Canada sur le thème de « La mise en oeuvre de la décentralisation en Afrique du Sud du Sahara : le cas du Cameroun ».

B - Les prestataires privés

Il s'agit à la fois de prestataires connus du MINATD et de prestataires identifiés dans le cadre d'un recensement organisé par voie de presse par le MINATD.

Ce recensement a permis aux prestataires qui le souhaitent de communiquer leurs statuts et leurs situations financières, un listing de leurs formateurs et de leurs curriculum vitae, un rapport d'activités précisant leurs références et leurs projets dans le domaine de la formation sur la décentralisation.

34 cabinets (associations ou consortium) francophones et anglophones ont manifesté un intérêt pour travailler dans ce domaine, de même que 11 formateurs en freelance. Les dossiers qu'ils ont déposés ont permis d'apporter des commentaires sur leurs spécialisations et compétences (voir annexe n°4).

Il a toutefois été relevé que certains consultants ne présentaient pas d'intérêt particulier et ne seraient probablement pas sollicités dans le cadre des futures sessions de formation.

Notons que de nombreux prestataires de formation étrangers interviennent également au profit du Cameroun : Institut Africain des Hautes Etudes Municipales (IAHEM) du Partenariat pour le Développement Municipal (PDM) à Cotonou, institut FORHOM, IMPP et CEFEB en France, Institut de la Banque Mondiale, etc.

8. STRATÉGIE ET BUDGET DE MISE EN OEUVRE DU PLAN DE FORMATION

A – La stratégie

A1 – Les principales échéances

Plusieurs échéances importantes encadrent la stratégie gouvernementale de mise en oeuvre de la décentralisation et conditionnent l'exécution de ce plan de formation.

Dates	Evènements	Conséquences
Juillet 2004	Promulgation des trois 1ères lois de décentralisation	Nouveau contexte de travail pour les CTD et l'Etat : renforcer les capacités
2005	Elaboration d'une stratégie et d'un plan d'actions 2005/2009 de mise en oeuvre de la décent.	Organiser la mise en oeuvre concertée du plan d'actions
	Edition et diffusion d'un recueil des lois de décent.	Appropriation des lois par une partie des acteurs de la décentralisation
2006/2007	Finalisation d'un plan de formation sur la décent.	Moyens à mobiliser pour mettre à exécution le plan
	Etude portant sur la réforme de la fiscalité locale et le régime financier des CTD	Deux nouvelles lois à faire connaître et à appliquer + une instruction comptable et budgétaire actualisée

	Etude portant sur la modernisation de l'administration territoriale	Deux nouveaux décrets relatifs aux attributions des autorités administratives et à l'exercice de la tutelle sur les CTD, à faire connaître et appliquer (dès 2007)
	Etude portant sur la déconcentration	Une charte de déconcentration à faire connaître et appliquer (dès 2007)
	Etude d'évaluation des besoins en personnels des CTD	Un tableau type des emplois communaux de portée réglementaire + organigrammes types + logiciel de suivi des ressources humaines et de la formation
	Promulgation textes d'application des lois de décentralisation ³	Faire connaître et appliquer le nouveau cadre réglementaire
2007	Mise en place des organes de suivi de la décentralisation	Préparation des transferts de compétences, élaboration d'une stratégie nationale de décentralisation
	Premiers transferts de compétences (sous réserve)	Préparer à l'exercice de nouvelles politiques sectorielles, renforcer les capacités
	Promulgation textes d'application des lois de décentralisation, suite	Faire connaître et appliquer le nouveau cadre réglementaire
	Elections municipales	Nouvelles équipes à former dès leurs prises de fonction
2008	Poursuite des transferts de compétences (ou 1ers transferts)	Préparer à l'exercice de nouvelles politiques sectorielles : renforcer les capacités
	Promulgation textes d'application des lois de décentralisation, suite	Faire connaître et appliquer le nouveau cadre réglementaire
2009	Poursuite des transferts de compétences	Préparer à l'exercice de nouvelles politiques sectorielles, renforcer les capacités
2010	Mise en place des régions (sous réserve)	Nouvelles équipes et personnels à former dès leurs prises de fonction

A 2 – Les formations prioritaires à mettre en œuvre dès 2007

Les thèmes de formation identifiés dans le plan ont été regroupés par modules afin de permettre une formation complète à tout acteur qui souhaiterait se perfectionner dans un domaine en suivant l'ensemble du module. En effet, certains thèmes sont plus généraux que d'autres, permettant ainsi une approche relativement globale de certaines problématiques. D'autres thèmes, plus techniques, sont réservés aux acteurs spécialisés ou ayant déjà suivi les thèmes introductifs.

³ Il est prévu d'élaborer plusieurs textes d'application pour chacune des lois de décentralisation relatifs aux agents des collectivités territoriales et élus (statut, régime indemnitaire, tableau type des emplois, insignes des élus), aux services techniques assurés en régie, délégués ou concédés, à la coopération décentralisée, aux questions de territoires et de dénomination des CTD, aux organes de suivi de la décentralisation, aux établissements sous tutelle du MINATD. Les transferts de compétences et de ressources feront également l'objet de décrets spécifiques à chaque étape de transfert.

La mise en oeuvre d'un plan de formation prioritaire nécessitera un aménagement des thèmes de formation proposés. En effet, le regroupement ou la fusion de certains thèmes constitue une solution à envisager pour optimiser les durées et les coups de formation proposés aux différentes cibles.

Par ailleurs, les cibles de formation identifiées pour chacun des thèmes devront être regroupées par catégories d'acteurs lors de l'organisation des sessions de formation, afin d'éviter une trop grande mixité qui ne permettrait pas de répondre aux attentes spécifiques de chacune des cibles.

Les sessions de formation seront également modulées en fonction de l'expérience et des connaissances avérées des participants, certains pouvant par exemple avoir suivi récemment les enseignements dispensés par le CEFAM.

En outre, notons que le plan de formation prioritaire n'intègre pas le module 6 relatif aux politiques sectorielles, étroitement lié aux transferts de compétences.

1 : Les élus locaux

Dans la perspective de l'organisation des élections municipales en juin 2007, il semble opportun d'attendre leur issue pour former les élus locaux. En effet, les élus actuellement en fonction se trouvent en fin de mandat et ont déjà bénéficié du dispositif de formation au leadership local élaboré avec le PNUD et ONU-Habitat, exceptées deux provinces.

De plus, compte tenu du fort taux de renouvellement de la classe politique à chaque élection municipale, observé jusqu'alors, il semble indispensable de prévoir des sessions de formation des élus locaux dès leur prise de fonction, mais également une mise à disposition de documentation écrite, support de leur imprégnation à ces nouvelles fonctions. Sur ce dernier volet, des initiatives pourraient être prises dès le début de l'année 2007 et renouvelées annuellement afin de disposer d'un fond documentaire conséquent.

Par ailleurs, compte tenu du nombre élevé d'élus locaux (11084), il convient de proposer en priorité la formation des maires et des adjoints, soit 1099 personnes.

Les thèmes de formation adaptés aux **exécutifs locaux** (maires et adjoints) dès leur prise de fonction sont les suivants :

Modules	Thèmes prioritaires
1 : cadre juridique de la décentralisation	(4 sur 5, le 2 ^{ème} et le 3 ^{ème} pouvant fusionner) - Principes et enjeux de l'organisation décentralisée et déconcentrée de l'Etat, - Rôles, compétences et moyens des CTD, - Les champs d'intervention spécifiques et partagés entre l'Etat et les collectivités territoriales, - Le contrôle de légalité et l'exercice de la tutelle.
2 : gouvernance décentralisée et partenariats	(5 sur 12) - Les caractéristiques fondamentales du service public (éthique, droits et obligations...), - La mise en place, l'organisation et le fonctionnement du conseil

	municipal (et communautaire), - Les outils de l'interaction entre collectivités territoriales et partenaires (institutionnels, socio-économiques, société civile...), - Le plan de développement local, - La conduite et le pilotage de projets, - Les modes de gestion des services publics (régie, DSP).
3 : management et gestion des ressources humaines	(3 sur 8) - Le management des ressources humaines (questions de leadership, le management par objectifs...), - L'organisation des services et l'encadrement, - La gestion des conflits.
4 : finances, fiscalité et comptabilité locale	(4 sur 7) - L'analyse et la stratégie financière d'une collectivité territoriale, - L'analyse et la stratégie fiscale d'une collectivité territoriale, - L'exécution et le suivi budgétaire, - Les marchés publics.
5 : aménagement de l'espace et gestion du patrimoine	(1 sur 18) - Développement du territoire et planification spatiale,
7 : administration générale	(2 sur 13) - Les pouvoirs de police du Maire, - L'état civil.

2 : Les secrétaires généraux

Les secrétaires généraux, principaux collaborateurs des exécutifs locaux, doivent être formés, de même que les principaux cadres et responsables des CTD, afin qu'ils soient capables d'accueillir de nouvelles équipes municipales suite aux élections de 2007, de comprendre les enjeux de la décentralisation et d'exercer de nouvelles compétences au fur et à mesure des transferts, dans une administration en voie de modernisation.

Aussi, les formations prioritaires identifiées pour les secrétaires généraux sont les suivantes :

Modules	Thèmes prioritaires
1 : cadre juridique de la décentralisation	(4 sur 5, le 2 ^{ème} et le 3 ^{ème} pouvant fusionner) - Principes et enjeux de l'organisation décentralisée et déconcentrée de l'Etat, - Rôles, compétences et moyens des CTD, - Les champs d'intervention spécifiques et partagés entre l'Etat et les collectivités territoriales, - Le contrôle de légalité et l'exercice de la tutelle.
2 : gouvernance décentralisée et partenariats	(5 sur 12) - Les caractéristiques fondamentales du service public (éthique, droits et obligations...), - La mise en place, l'organisation et le fonctionnement du conseil municipal (et communautaire), - Les outils de l'interaction entre collectivités territoriales et partenaires (institutionnels, socio-économiques, société civile...), - Le plan de développement local,

	<ul style="list-style-type: none"> - La conduite et le pilotage de projets, - Les modes de gestion des services publics (régie, DSP).
3 : management et gestion des ressources humaines	<p>(8 sur 8, plusieurs thèmes pouvant fusionner)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le management des ressources humaines (questions de leadership, le management par objectifs...), - L'organisation des services et l'encadrement, - La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, - La gestion de la carrière du recrutement à la retraite (l'évaluation, la promotion, la mobilité...), - La formation des personnels, - La rémunération (paye, cotisations sociales...), - Discipline et absentéisme (le contrôle, les autorisations d'absence, la maladie...) - La gestion des conflits.
4 : finances, fiscalité et comptabilité locale	<p>(7 sur 7, plusieurs thèmes pouvant fusionner)</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'analyse et la stratégie financière d'une collectivité territoriale, - L'analyse et la stratégie fiscale d'une collectivité territoriale, - L'élaboration des documents budgétaires, - L'élaboration des documents comptables, - L'exécution et le suivi budgétaire, - Les marchés publics.
5 : aménagement de l'espace et gestion du patrimoine	<p>(3 sur 18)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Urbanisme réglementaire et opérationnel, - Politique foncière et gestion domaniale, - Développement du territoire et planification spatiale.
7 : administration générale	<p>(2 sur 13)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les pouvoirs de police du Maire, - L'état civil.
8 : Tutelle et contrôle de légalité	<p>(5 sur 9, les 4 premiers thèmes pouvant être regroupés)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Principes et procédures de la tutelle administrative, - Le contrôle de légalité des actes des collectivités territoriales, - Contours et spécificités de la tutelle à priori, - Le contrôle des actes budgétaires des collectivités territoriales, - Le régime des élections locales.

3 : Les responsables techniques, administratifs et financiers

A court terme, il est prévu de proposer une formation de base pour, au minimum, deux responsables par CTD : le responsable technique et le responsable administratif et financier. Par ailleurs, chaque receveur et comptable matière doit disposer d'une formation spécifique.

→ **Le responsable technique :**

Modules	Thèmes prioritaires
1 : cadre juridique de la décentralisation	<p>(4 sur 5, le 2^{ème} et le 3^{ème} pouvant fusionner)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Principes et enjeux de l'organisation décentralisée et déconcentrée de l'Etat, - Rôles, compétences et moyens des CTD, - Les champs d'intervention spécifiques et partagés entre l'Etat et

	les collectivités territoriales, - Le contrôle de légalité et l'exercice de la tutelle.
2 : gouvernance décentralisée et partenariats	(3 sur 12) - Les caractéristiques fondamentales du service public (éthique, droits et obligations...), - La conduite et le pilotage de projets, - Les modes de gestion des services publics (régie, DSP).
4 : finances, fiscalité et comptabilité locale	(1 sur 7) - Les marchés publics.
5 : aménagement de l'espace et gestion du patrimoine	(8 sur 18) - Urbanisme réglementaire et opérationnel, - Politique foncière et gestion domaniale, - Développement du territoire et planification spatiale, - Protection et mise en valeur de l'environnement (espaces naturels, forêts, milieux aquatiques, bruit, air...), - Techniques de construction et d'entretien des voiries, - La gestion du patrimoine communal, - Eau potable et assainissement, - La gestion des déchets.
7 : administration générale	(2 sur 13) - Les pouvoirs de police du Maire, - Informatique bureautique.

→ **Le responsable administratif et financier :**

Modules	Thèmes prioritaires
1 : cadre juridique de la décentralisation	(4 sur 5, le 2 ^{ème} et le 3 ^{ème} pouvant fusionner) - Principes et enjeux de l'organisation décentralisée et déconcentrée de l'Etat, - Rôles, compétences et moyens des CTD, - Les champs d'intervention spécifiques et partagés entre l'Etat et les collectivités territoriales, - Le contrôle de légalité et l'exercice de la tutelle.
2 : gouvernance décentralisée et partenariats	(1 sur 12) - Les caractéristiques fondamentales du service public (éthique, droits et obligations...),
3 : management et gestion des ressources humaines	(6 sur 8) - L'organisation des services et l'encadrement, - La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, - La gestion de la carrière du recrutement à la retraite (l'évaluation, la promotion, la mobilité...), - La formation des personnels, - La rémunération (paye, cotisations sociales...), - Discipline et absentéisme (le contrôle, les autorisations d'absence, la maladie...)
4 : finances, fiscalité et comptabilité locale	(6 sur 7) - L'analyse et la stratégie fiscale d'une collectivité territoriale, - L'élaboration des documents budgétaires, - L'élaboration des documents comptables,

	<ul style="list-style-type: none"> - L'exécution et le suivi budgétaire, - La gestion financière du patrimoine et du stock, - Les marchés publics.
7 : administration générale	(2 sur 13) <ul style="list-style-type: none"> - Les pouvoirs de police du Maire. - Informatique bureautique.

→ **Le receveur :**

Modules	Thèmes prioritaires
1 : cadre juridique de la décentralisation	(4 sur 5, le 2 ^{ème} et le 3 ^{ème} pouvant fusionner) <ul style="list-style-type: none"> - Principes et enjeux de l'organisation décentralisée et déconcentrée de l'Etat, - Rôles, compétences et moyens des CTD, - Les champs d'intervention spécifiques et partagés entre l'Etat et les collectivités territoriales, - Le contrôle de légalité et l'exercice de la tutelle.
2 : gouvernance décentralisée et partenariats	(1 sur 12) <ul style="list-style-type: none"> - Les caractéristiques fondamentales du service public (éthique, droits et obligations...),
4 : finances, fiscalité et comptabilité locale	(6 sur 7) <ul style="list-style-type: none"> - L'analyse et la stratégie fiscale d'une collectivité territoriale, - L'élaboration des documents budgétaires, - L'élaboration des documents comptables, - L'exécution et le suivi budgétaire, - La gestion financière du patrimoine et du stock, - Les marchés publics.
7 : administration générale	(1 sur 13) <ul style="list-style-type: none"> - Informatique bureautique.
8 : Tutelle et contrôle de légalité	(1 sur 9) <ul style="list-style-type: none"> - Le contrôle des actes budgétaires des collectivités territoriales.

→ **Le comptable matière :**

Modules	Thèmes prioritaires
1 : cadre juridique de la décentralisation	(1 sur 5) <ul style="list-style-type: none"> - Principes et enjeux de l'organisation décentralisée et déconcentrée de l'Etat.
2 : gouvernance décentralisée et partenariats	(1 sur 12) <ul style="list-style-type: none"> - Les caractéristiques fondamentales du service public (éthique, droits et obligations...).
4 : finances, fiscalité et comptabilité locale	(4 sur 7) <ul style="list-style-type: none"> - L'élaboration des documents comptables, - L'exécution et le suivi budgétaire, - La gestion financière du patrimoine et du stock, - Les marchés publics.
7 : administration générale	(1 sur 13) <ul style="list-style-type: none"> - Informatique bureautique.

8 : Tutelle et contrôle de légalité	(1 sur 9) - Le contrôle des actes budgétaires des collectivités territoriales.
-------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------

4 : Les services de l'Etat

Concernant les services centraux et locaux du **Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation**, autorités de tutelle chargées d'accompagner les CTD dans la mise en oeuvre du processus de décentralisation, ils seront formés en parallèle des CTD afin de disposer des mêmes outils et éléments de compréhension.

Ainsi, la plupart des thèmes prioritaires identifiés pour les élus, les secrétaires généraux et les responsables techniques, constituent également les domaines de formation à proposer aux services chargés d'exercer la tutelle (DCTD, IGCTD, DAJ).

Un accent particulier devra être porté sur le module 8 dont l'ensemble des thèmes doit bénéficier aux autorités locales chargées d'exercer la tutelle sur les CTD (services des Préfets et des Gouverneurs).

Quant aux autres structures du MINATD, moins directement concernées par la décentralisation, elles devraient bénéficier d'une formation de base proposée dans le module 1 relatif au cadre juridique de la décentralisation.

Concernant les services centraux et déconcentrés des **autres départements ministériels**, ils devront également prioritairement bénéficier des thèmes proposés dans le module 1 afin de maîtriser le cadre juridique de la décentralisation. Ils auront par ailleurs un rôle important à jouer dans la mise en oeuvre du plan en tant que formateurs, compte tenu de leurs compétences techniques et de leur maîtrise des politiques nationales dans leurs domaines de compétences respectifs.

Les services techniques déconcentrés devront par ailleurs maîtriser certaines problématiques du module 8 relatif à la tutelle et au contrôle de légalité, et principalement les thèmes 1 et 9.

Les administrations intervenant dans le domaine de l'audit et du contrôle externe des CTD (contrôle supérieur de l'Etat, MINEFI, MINATD) pourront également disposer d'une formation spécifique (thème 11 du module 8).

5 : Les établissements publics

Les priorités de formation du FEICOM et du CEFAM relèvent du module 1 relatif au cadre juridique de la décentralisation. S'agissant des formations plus spécifiques, elles sont étroitement liées aux dynamiques de réforme en cours, le FEICOM ayant notamment engagé une étude portant sur l'élaboration d'une stratégie de renforcement des capacités de son personnel. Quant au CEFAM, il conviendra d'adapter la formation de ses formateurs en fonction des thèmes de formation retenus.

6 : La société civile et les autres acteurs de la décentralisation

Les représentants significatifs de la société civile (responsables de collectifs, présidents de fédérations...) et les autorités traditionnelles, pourront être associés à certaines sessions de formation, les principaux thèmes les concernant relevant du module 2 (le plan de développement territorial, le budget participatif) et du module 5 (politique foncière et gestion domaniale, hygiène et salubrité, gestion des déchets...).

Toutefois, des actions spécifiques devront être menées relevant davantage du champ de l'information et de la sensibilisation, en fonction des domaines d'intervention des différents acteurs.

Des communications écrites et orales spécifiques pourraient être élaborées afin de sensibiliser la société civile aux problématiques de la décentralisation et de l'exercice de la citoyenneté, d'autant plus à l'approche des élections municipales.

A3 – Stratégie à moyen terme

Les ressources humaines des CTD étant très limitées (9.826 personnes pour 11.084 élus), notamment en personnels techniques, il conviendra en fonction de l'évolution de l'organisation des ressources humaines, de mettre en oeuvre le plan de formation. Selon l'origine et le profil de ces personnels (jeunes diplômés des écoles nationales d'administration ou techniques, personnels de l'Etat détachés ou mis à disposition dans le cadre des transferts de compétences...), ils seront formés en vue de leur adaptation à l'environnement des CTD sur des thèmes qui leur permettront de compléter leur qualification et d'exercer leur métier.

Quant au personnel non qualifié déjà en place dans les CTD, il pourra être maintenu, redéployé et formé, sous réserve que les postes soient prévus dans un organigramme établi sur la base d'un tableau type des emplois communaux de portée réglementaire, à paraître en application des lois de décentralisation de juillet 2004.

Pour les élus, le nombre élevé de conseillers municipaux et d'éventuelles contraintes budgétaires, pourrait amener à envisager d'autres modalités d'information que les sessions de formation identifiées dans le plan, notamment avec des supports écrits, des émissions radio... Les CTD pourront elles mêmes organiser la formation de leurs conseillers municipaux en faisant appel à des prestataires de formation agréés. Notons toutefois que ce sont les conseillers municipaux qui éliront les futurs conseillers régionaux (collège des délégués des départements) et qu'à ce titre, une formation de base sur la décentralisation leur sera nécessaire, notamment les thèmes 1 et 2 du module 1.

S'agissant des autres cibles de formation, elles bénéficieront progressivement de l'ensemble des thèmes retenus en fonction de leurs besoins, et qu'il sera possible de déployer dans le cadre de la mise en oeuvre des réformes liées au processus de décentralisation en cours.

Les décideurs et responsables des CTD, ainsi que les autorités de tutelle, aborderont le cadre juridique des politiques sectorielles (cf module 1) de même que l'ensemble des thèmes du module 6 relatif aux politiques économiques, sociales et culturelles, lorsque les transferts de compétences seront effectifs.

Pour les secrétaires généraux et les cadres des CTD, il sera nécessaire à moyen terme de privilégier les formations à l'utilisation d'outils modernes de gestion, de suivi et d'évaluation des politiques locales.

A4 – Outils et méthodes

1 : Méthodes pédagogiques

Dans ce contexte de mise en oeuvre progressive de la décentralisation, il pourrait être intéressant de privilégier les formations/actions proposant de traiter des études de cas, mais également la rédaction collective de projets de circulaires d'application des nouveaux textes d'application des lois de décentralisation à paraître.

Les sessions de formation seront montées en privilégiant les supports de formation écrits à l'usage des formateurs et sous forme plus succincte à remettre aux participants.

2 : Les formateurs et organismes de formation

Compte tenu de la diversité des formateurs et des organismes de formation, il est nécessaire de prévoir à court terme la délivrance d'agrèments aux organismes de formation jugés compétents dans le domaine de la décentralisation.

Cet agrément devrait être délivré par le Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation sur proposition d'un Comité chargé de la coordination, du suivi et de l'évaluation des actions de formation, à créer.

Chaque opérateur de formation, public ou privé agréé, devra sélectionner ses formateurs selon les critères indicatifs proposés dans les termes de références des formations.

Il convient de prévoir doré et déjà la formation des formateurs selon une approche par modules. Aussi, des pool de formateurs spécialisés seront à constituer.

3 : Le suivi et l'évaluation

La mise en oeuvre du plan de formation et son actualisation pourraient s'appuyer sur un Comité chargé de la coordination, du suivi et de l'évaluation des actions de formation que le ministre chargé de l'administration territoriale et de la décentralisation devrait alors créer.

Ce Comité serait chargé d'examiner chaque projet de formation et l'ensemble des supports pédagogiques pour validation, préalablement à l'organisation des sessions de formation par les différents maîtres d'ouvrage intervenant dans le champ de la formation des CTD et sur la décentralisation.

Le suivi et l'évaluation de la formation impliquent des dispositifs d'évaluation performants à l'issue de chaque session de formation, de même qu'un suivi spécifique des personnes formées.

L'enjeu se situe en effet dans la programmation équitable des formations, toutes les communes ne bénéficiant pas des interventions des partenaires au titre des différents

programmes qu'ils proposent (PNDP, PNG, PADDL, PADUDY, PACDDU, Urba.Cam ...) et la couverture de l'ensemble du territoire national.

B – Le budget prévisionnel

Au regard de la stratégie de mise en oeuvre du plan de formation et sur la base des termes de références indicatifs de chacun des thèmes de formation, un budget prévisionnel peut être élaboré. Ce budget est établi sur la base des formations prioritaires identifiées et pourrait s'échelonner sur deux exercices : 2007 et 2008.

ACTIVITES de formation	Coût unitaire	Effectif	Durée de formation (jours)	Coût total (f cfa)
Formation élus (exécutifs)	200 000 Fcfa Jour/participant	1099	10	2.198.000.000
Formation SG	200 000 Fcfa Jour/participant	339	10	678.000.000
Formation Responsables techniques	200 000 Fcfa Jour/participant	339	10	678.000.000
Formation Responsables administratifs et financiers	200 000 Fcfa Jour/participant	339	10	678.000.000
Formation Receveurs	200 000 Fcfa Jour/participant	339	6	406.800.000
Formation Comptables matière	200 000 Fcfa Jour/participant	339	4	271.200.000
Formation établissements publics	200 000 Fcfa Jour/participant	104	3	62.400.000
Formation services centraux MINATD (tutelle)	200 000 Fcfa Jour/participant	50	10	100.000.000
Formation services locaux MINATD (tutelle)	200 000 Fcfa Jour/participant	1192	10	2.384.000.000
Formation services de l'Etat	200 000 Fcfa Jour/participant	MINATD : 36 Autres services centraux : 288 Services techniques déconcentrés : 4184 = 4508	3	2.704.800.000
Formation société	200 000 Fcfa	300	3	180.000.000

civile et autres acteurs (par Province)	Jour/participant			
Formation des formateurs (par module)	200 000 Fcfa Jour/participant	15 x 8 = 120	5	120.000.000
		9068	84	
Sous total = 10.461.200.000				

ACTIVITES du Comité	Nombre par an	Coût unitaire	Coût total (f cfa)
Fonctionnement du Comité (20 personnes + secrétariat...)	10 séances	5.000.000	50.000.000
Missions de suivi et d'évaluation (par département)	58 x 2 = 116 jours	100.000	11.600.000
Sous total = 61.600.000			

L'organisation des formations identifiées comme prioritaires est conditionnée par la mobilisation de ressources à hauteur d'environ **11 milliards de Fcfa**.

La mise en œuvre du plan à moyen terme ne fait pas l'objet de projection financière détaillée, mais il y aurait lieu de prévoir une enveloppe annuelle pour poursuivre la formation et reconduire les sessions les plus demandées.

9. CONCLUSION

Ce plan de formation sur la décentralisation constitue une première édition qui devra être régulièrement actualisé afin d'y intégrer les évolutions attendues dans le cadre de la mise en oeuvre progressive de la décentralisation.

En effet, un ensemble de travaux de portée réglementaire et de réformes doit intervenir, notamment la réforme du CEFAM, l'élaboration d'un statut des personnels des collectivités territoriales décentralisées et des élus locaux, la conception d'un référentiel des métiers des CTD et d'un tableau type des emplois communaux, l'élaboration d'organigrammes types, l'organisation des transferts de compétences et de ressources...

Si ce plan de formation a pour ambition de devenir un document de référence pour la formation continue, la réforme du CEFAM quant à elle devra contribuer à la modernisation des cycles de formation initiale diplômante proposés par le CEFAM. Les deux démarches ont ainsi intérêt à être menées en parallèle, l'une des démarches ne conditionnant pas directement

l'autre. Toutefois, un CEFAM restructuré faciliterait la mise en place de techniques et d'outils d'ingénierie de formation performants dont la constitution d'un réseau de formateurs, la formation des formateurs, l'approfondissement et l'évaluation continue des besoins de formation, le suivi des diplômés du CEFAM.

Pour le MINATD, département ministériel chargé de la définition et de la coordination des politiques de décentralisation, la création d'un Comité de suivi et d'évaluation des dispositifs de formation constitue une priorité, afin de définir les grandes orientations en matière de formation, de mettre en réseau les organismes qui interviennent, d'effectuer le suivi de la mise en oeuvre du plan de formation, de veiller à la qualité des formations et à leur évaluation. Ce Comité fonctionnerait avec l'appui direct du CEFAM.

A terme, et dans une perspective du déploiement de l'offre de formation, l'agrément des organismes privés de formation s'avèrera indispensable.

Par ailleurs, des actions spécifiques de sensibilisation des populations et des représentants de la société civile devront être conçues et déployées, au bénéfice de la démocratie locale appelée par le processus de décentralisation.

Dans l'immédiat, préparer l'administration, locale, centrale, déconcentrée, tel est l'objet du plan de formation sur la décentralisation, car la Nation évolue, les règles elles aussi, et chaque acteur doit pouvoir s'impliquer avec professionnalisme et efficacité pour relever les enjeux du développement et de la lutte contre la pauvreté.

SIGLES ET ABREVIATIONS

ACDI : Agence canadienne de développement international
AFD : Agence Française de Développement
CEFAM : Centre de Formation pour l'Administration Territoriale
CEFEB : Centre d'Etudes Financières et Bancaires
CMV : Centre des Métiers de la Ville
CNFPT : Centre National de la Fonction Publique Territoriale
CTD : Collectivités Territoriales Décentralisées
CVUC : Communes et Villes Unies du Cameroun
DED : Service allemand de développement
DCTD : Direction des Collectivités Territoriales Décentralisées
ENAM : Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature
ENAP : Ecole Nationale d'Administration Publique
ENSP : Ecole Nationale Supérieure Polytechnique
ENSTP : Ecole Nationale Supérieure des Travaux Publics
FEICOM : Fonds Spécial d'Equipement et d'Intervention Intercommunale
GTZ : Coopération technique allemande
IAHEM : Institut Africain des Hautes Etudes Municipales
IRCOD : Institut Régional de Coopération et de Développement
ISMP : Institut Supérieur de Management Public
MINATD : Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation
ONG : Organisation Non Gouvernementale
PACDDU : Programme d'Appui aux Capacités Décentralisées de Développement Urbain
PADDL : Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement Local
PAGEL : Programme régional d'Appui à la Gouvernance et au Renforcement des Capacités
PDM : Partenariat pour le Développement Municipal
PNDP : Programme National de Développement Participatif
PNUD : Programme des nations Unies pour le Développement
SCAC : Service de Coopération et d'Action Culturelle
SIG : Système d'Information Géographique
SG : Secrétaire Général
SNV : Organisation néerlandaise de développement

ANNEXES