



**RÉPUBLIQUE DU CAMEROUN**

**MINISTÈRE DE L'ADMINISTRATION TERRITORIALE ET DE LA DÉCENTRALISATION  
MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DE LA PLANIFICATION, ET DE L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE**

**PROGRAMME NATIONAL DE DÉVELOPPEMENT PARTICIPATIF**

---

**ÉTUDE PORTANT SUR « L'ÉVALUATION DES BESOINS EN PERSONNELS DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES DÉCENTRALISÉES EN  
VUE DE L'ÉLABORATION D'UN TABLEAU-TYPE DES EMPLOIS COMMUNAUX »**

**RAPPORT FINAL**

**Mai 2008**

*« Réussir ensemble la décentralisation »*

## SOMMAIRE

---

■ RESUME ET METHODOLOGIE ADOPTEE POUR L'ETUDE.....	3
■ INTRODUCTION - LA QUESTION DES RESSOURCES HUMAINES À TRAVERS L'ÉVOLUTION DU PROCESSUS DE DÉCENTRALISATION.....	9
■ PREMIERE PARTIE - RESSOURCES HUMAINES : UN DÉFICIT QUALITATIF GÉNÉRAL, ACCENTUÉ DANS CERTAINES COMMUNES PAR UN DÉFICIT QUANTITATIF.....	13
■ DEUXIEME PARTIE - UNE ORGANISATION INTERNE RAREMENT FORMALISÉE ET INSUFFISAMMENT OPÉRATIONNELLE.....	43
■ TROISIEME PARTIE - L'URGENTE NÉCESSITÉ DE DISPOSER DES COMPÉTENCES ADAPTÉES ET DES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES APPROPRIÉES .....	57
■ QUATRIEME PARTIE - PROPOSITIONS.....	124
■ ANNEXES .....	128
Annexe 1 - Liste des personnes rencontrées .....	129
Annexe 2 – Tableaux des effectifs par emplois .....	133

## RESUME

Le Cameroun met en oeuvre une politique de décentralisation progressive et prudente, mais désormais irréversible. Par la révision constitutionnelle du 18 janvier 1996, consacre le Cameroun en tant qu'État unitaire décentralisé. Cette révision constitutionnelle s'est accompagnée d'une nouvelle base législative posée par les lois de décentralisation du 22 juillet 2004.

Aujourd'hui, face à l'ampleur des mutations institutionnelles et à la diversification des besoins en personnel des communes, il devient impératif d'évaluer ces derniers, et d'élaborer un tableau-type des emplois communaux. Tels sont l'esprit et la lettre de la présente étude.

### LES POINTS CLEFS DU DIAGNOSTIC

A l'appui des données quantitatives et qualitatives recueillies au travers d'entretiens (74), de questionnaires (34) et de l'analyse de documents (19 fichiers du personnel, textes législatifs et réglementaires relatifs à l'administration locale), l'équipe a structuré son analyse autour des deux constats suivants :

- il existe un réel déficit qualitatif des ressources humaines qui, dans certaines communes, est accentué par un déficit quantitatif ;
- l'organisation interne des services communaux est rarement formalisée et insuffisamment opérationnelle.

#### ■ Partie 1 : Ressources humaines, un déficit qualitatif général accentué dans certaines communes par un déficit quantitatif

Les magistrats municipaux partagent un sentiment général de « mal effectif » dans toutes les communes, illustré par une importante sous représentation des agents qualifiés, une insuffisante adéquation entre les profils et les emplois, ainsi qu'un sentiment de sous - effectif, en particulier dans les communes et communautés urbaines nouvellement créées.

Le premier aspect de ce déficit est donc qualitatif : les agents décisionnaires destinés à des tâches d'exécution (1<sup>ère</sup> - 6<sup>ème</sup> catégorie) représentent plus de 80 % des effectifs dans certaines communes. Par ailleurs, si les communes des grands centres urbains bénéficient d'un meilleur niveau de formation de leurs personnels, celles des villes moyennes ou petites ne disposent qu'exceptionnellement de cadres ou d'agents de maîtrise de niveau Baccalauréat plus trois. Ce dernier point est lié à une absence de politiques de formation du personnel territorial (accès restreint au CEFAM et absence d'une politique cohérente de sollicitation des autres organismes de formation existants...). Conséquemment, l'autonomie de la majorité des agents territoriaux est réduite et la charge de travail se concentre sur le personnel le plus qualifié.

Le second aspect du déficit des ressources humaines est quantitatif : le personnel en place est largement insuffisant par rapport aux besoins des collectivités, même les plus urgents. Cette situation risque d'ailleurs d'être accentuée par le phénomène de vieillissement du personnel communal (30% des effectifs vont partir à la retraite d'ici 2020).

Enfin, certaines fonctions sont très faiblement développées. Il s'agit d'une part des fonctions opérationnelles correspondant aux compétences transférées par les lois de décentralisation (affaires sociales et culturelles, développement et aménagement du territoire par exemple), d'autre part de certaines fonctions support, notamment les fonctions de contrôle (contrôle de gestion, contrôle interne et évaluation des politiques locales).

### ■ Partie 2 : Une organisation interne rarement formalisée et insuffisamment opérationnelle

Les consultants ont mis en exergue d'importantes carences en termes d'organisation et de fonctionnement. Tout d'abord, peu d'outils de gestion des ressources humaines ont été mis en place dans les communes : il n'existe que peu d'organigrammes formalisés. Par contre, il n'y a ni Plans d'Organisation et des Effectifs (POE), ni fiches de postes, et le recours à des procédures rationnelles de gestion est exceptionnel dans la plupart des communes (notamment en matière de recrutement, d'évaluation, de formation, d'archivage ...).

Ces carences sont lourdes de conséquences :

- Premièrement, elles entraînent une démultiplication des centres de décisions, source de redondances et de conflits d'attribution entre les services locaux ;
- Deuxièmement, le manque de formalisme observé dans les procédures conduit à un recrutement de type discrétionnaire ne tenant pas toujours compte des besoins réels des communes ;
- Troisièmement, la formation initiale et continue est insuffisante. Le dialogue de gestion et de définition des besoins de compétences n'est pas suffisamment structuré entre les communes et le CEFAM, ce qui participe aux carences observées dans le niveau de qualification des agents ;
- Enfin, dans certaines communes l'absence d'un système transparent de gestion des ressources humaines conduit à un avancement d'échelons hasardeux et à des dossiers d'agents mal complétés. On observe également une forte disparité entre les plus grandes collectivités (taille et statut similaires) dans les niveaux de rémunération. C'est notamment le cas des communautés urbaines de Yaoundé et Douala.

Ces insuffisances sont également liées à un corpus juridique encore très peu développé concernant l'emploi communal. L'absence d'un statut du personnel communal et ses conséquences (personnels inadaptés, situation de précarité... ) constitue un obstacle à un développement harmonieux des communes. En outre, le rôle de la tutelle est insuffisamment rempli, en ce qui concerne la définition et la mise en œuvre d'une politique de ressources humaines des Collectivités Territoriales Décentralisées telle que prévu par les textes (cf. décret n° 77/91 du 25/3/1977 sur le tutelle II apparaît désormais urgent de définir les règles relatives à la détermination et, à la classification des emplois, au recrutement, au déroulement de la carrière et à la cessation d'activité.

## LES PRINCIPALES PROPOSITIONS

### ■ Partie 3 : L'urgente nécessité de disposer de compétences et des structurelles organisationnelles appropriées

A l'heure actuelle, les collectivités n'ont pas encore investi sur les compétences transférées dans le cadre des lois de décentralisation. A titre d'exemple, les affaires sociales et culturelles sont sous-représentés avec seulement 6% des agents occupant un emploi dans ce domaine. Dans une moindre mesure, les services techniques sont également sous-représentés. A l'inverse, on observe un sureffectif dans les fonctions administratives et financières, qui représentent respectivement plus du quart des agents territoriaux. Ainsi les fonctions supports concentrent-elles plus de 50 % des effectifs communaux.

Fort de ces constats, l'élaboration du répertoire des métiers communaux privilégie une approche par domaine d'activité, en référence aux champs d'intervention des collectivités. Il favorise la maille métiers/activités/compétences, en croisant à la fois l'analyse des organisations actuelles et les niveaux d'intervention potentiels des communes suite aux lois de décentralisation. Ainsi, pour chaque filière et famille professionnelle, le recueil et l'analyse des données se fondent sur l'approche de trois méthodes :

- la conduite d'entretiens auprès d'agents territoriaux, réalisés pour l'essentiel pendant l'enquête de terrain ;
- une analyse documentaire relative à l'emploi et à l'organisation des communes de l'échantillon, en particulier leurs organigrammes et leurs fichiers des personnels communaux ;
- l'analyse de référentiels métiers africains et européens existants, notamment concernant les missions transférées aux communes camerounaises depuis les lois de juillet 2004, soit pour les filières « Développement et aménagement » et « Animation et services à la population ». En effet, les communes camerounaises ayant encore très peu investi ces nouvelles missions, les consultants n'ont pas pu privilégier une méthodologie d'investigation essentiellement fondée sur l'analyse des situations réelles de travail au sein des collectivités.

Au terme de cette analyse, le répertoire des métiers territoriaux comporte 32 métiers communaux clefs répartis en 7 familles professionnelles (Pilotage et management, Affaires générales, Affaires juridiques, Finances et contrôle de gestion, Ressources humaines, Système d'information et TIC, Relations publiques et Coopération) pour lesquels les activités, les compétences et les catégories d'emploi sont détaillées.

Par ailleurs, les consultants ont complété ce premier travail par la proposition d'un cadre de réflexion sur les conditions de recrutement des agents communaux et sur les organigrammes, en tenant compte des facteurs liés à l'intercommunalité, à l'urbanisation, à la strate de population et à la localisation. Cinq organigrammes types ont ainsi été constitués selon les catégories concernées de communes :

- Les petites communes, dont la population est inférieure à 25 000 habitants, ou le compte administratif inférieur à 100 000 000 CFA ;
- Les communes d'importance moyenne, c'est-à-dire **tous les chefs lieux des départements** et le reste des « communes classiques »

- Les communes d'arrondissement ;
- Les communautés urbaines autres que Yaoundé et Douala ;
- Les communautés urbaines de Yaoundé et de Douala.

Enfin, plusieurs pistes de réflexion structurelles sont mises en avant :

- L'élaboration d'un statut du personnel des CTD, afin de rationaliser les procédures de recrutement, de garantir la sécurité des emplois et d'introduire des possibilités de mobilité professionnelle. Ce statut pourra s'inspirer pour partie du Statut général de la Fonction publique de l'Etat mais également des méthodes en vigueur dans le secteur privé en prévoyant notamment l'embauche de contractuels pour les postes spécifiques requérant des connaissances pointues ;
- L'amélioration du système de formation des agents et des élus locaux, en renforçant les capacités d'accueil des organismes de formation externes et en encourageant la formation in situ opérée notamment par les services déconcentrés. Les relations avec les divers établissements de formation pourraient s'intensifier par la signature d'accords afin de mettre en place des programmes adaptés et d'élaborer une programmation pluriannuelle des formations ;
- L'amélioration des modes de gestion encore trop « artisanaux », en introduisant des nouvelles méthodes et des outils modernes de gestion tels que les organigrammes, les profils et fiches de postes, des contrats d'objectifs par secteur d'activité ou par service opérationnel ;
- Le renforcement du corpus normatif, afin de compléter les textes existants notamment concernant les ressources humaines.

#### ■ **Partie 4 : Proposition d'une base de données évolutive des personnels territoriaux**

L'objectif général est de concevoir, développer, et mettre en place une plate-forme d'administration couplée à une base de données concernant l'information sur le personnel communal.

Cet outil devrait permettre de suivre les formations reçues par les personnels, d'évaluer et de planifier les besoins en formation, de suivre et de contrôler les effectifs et, pour l'État, de participer à la gestion des ressources humaines des communes (recrutement des cadres, nominations, mises à disposition...). A terme, il permettra notamment :

- **De** faciliter et accroître la communication verticale et horizontale entre le MINATD et l'ensemble des acteurs des exécutifs communaux ;
- **D'**appréhender l'ensemble des problèmes rencontrés par les personnels communaux dans l'évolution de leurs carrières ;
- **De** permettre aux utilisateurs de trouver des réponses à leurs attentes à travers une base de données « nationale » sur les personnels communaux.

## INTRODUCTION

# LA QUESTION DES RESSOURCES HUMAINES À TRAVERS L'ÉVOLUTION DU PROCESSUS DE DÉCENTRALISATION

---

Le développement des communes s'est effectué au Cameroun en quatre étapes principales, correspondant aux mutations institutionnelles qu'a connues le Cameroun. L'on peut ainsi distinguer :

- **la période du mandat de la SDN et de la tutelle de l'ONU ;**
- **l'État fédéral ;**
- **la République unie ;**
- **la période ouverte par la révision constitutionnelle de 1996.**

### **A. La période du mandat de la SDN et de la tutelle de l'ONU**

De 1920 à 1945 et de 1945 à 1959, le Cameroun est un territoire sous mandat, puis sous tutelle de deux autorités administrantes : la France et la Grande-Bretagne.

Cette tutelle se caractérise par l'existence de deux systèmes d'administration coloniale : le système britannique de l'*indirect rule* au Cameroun occidental et le système français d'administration au Cameroun oriental.

Dès 1922, sont créées au Cameroun occidental *les native courts*, instances chargées des affaires locales. Elles évoluent rapidement vers des *local councils* dont les compétences relativement larges s'exercent sur toute l'étendue des *area councils* qui sont de véritables communes rurales. Les *local councils* sont dirigés par un *chairman* assisté d'un *executive committee* et d'un *executive secretary*. Cette organisation administrative crée une solide culture de gestion locale au Cameroun occidental. Mais le personnel est constitué d'agents sans qualifications, recrutés localement et formés sur le tas.

Ce mouvement de décentralisation interviendra plus tardivement et mettra beaucoup plus de temps à s'affirmer au Cameroun oriental. C'est en effet le 25 juin 1941 que *les communes urbaines de Yaoundé et de Douala* sont créées ; elles sont dirigées par un *administrateur maire et une commission municipale de notables* (Camerounais et Français en nombre égal) qui sont désignés par le Haut Commissaire de la République Française au Cameroun.

En réalité, la décentralisation ne sera effective qu'avec la loi du 18 novembre 1955 qui institue l'élection du conseil municipal et de l'exécutif communal. La même année, Yaoundé, Douala et Nkongsamba reçoivent le statut de *Commune de plein exercice*, et les autres villes celui de *Commune de moyen exercice*, avec une autonomie moins grande. En 1959 apparaissent les *Communes rurales de moyen exercice et les Communes mixtes rurales*.

Les questions de personnel ne sont pas abordées de manière particulière. Les recrutements sont faits dans les mêmes conditions que ceux des agents non permanents de l'administration coloniale. Il est à signaler que de nombreuses communes connaissent déjà une pléthore d'agents non qualifiés, à cause des recrutements politiques, de l'absence d'organigrammes stables et de profils de postes.

## B. L'Etat fédéral

Après avoir utilisé pendant plusieurs décennies des agents recrutés localement dans chaque *local council*, ces collectivités et le gouvernement du Cameroun occidental ont mis en place une "fonction publique" locale, régie par les « *Local government staff regulations*. » Ce texte a notamment consacré le principe de la mobilité. Des agents communaux pouvaient ainsi être affectés d'une commune à une autre, en gardant les mêmes avantages.

Au Cameroun oriental, l'autonomie des communes reste très faible. De plus, de 1960 à 1970, alors que le Cameroun occidental s'engageait davantage dans la confirmation de l'autonomie des collectivités locales, notamment par l'amélioration des *Local Government Staff Regulations* et la création d'un centre de formation du personnel communal à Buea, le « *Local Government Training Centre*, » qui deviendra le Centre de Formation pour l'Administration Municipale (CEFAM), un coup d'arrêt fut apporté au mouvement de décentralisation dans cet État fédéré.

Parce que les deux parties du Cameroun évoluent séparément en ce qui concerne l'organisation communale, le décret n° 66-190-COR du 14 juillet 1966 aura l'ambition de déterminer de façon uniforme l'organisation et le fonctionnement des communes quelle que soit leur importance. Cette uniformisation était manifestement inadaptée à la diversité communale, par ailleurs consacrée par les lois de 1955 et 1959. Ce décret, pris par l'ancien Etat fédéré du Cameroun oriental, pose un problème de compétence territoriale quant à l'extension de ses effets sur l'ensemble du territoire national, y compris dans l'État Fédéré du Cameroun Occidental. Bien plus, pris avant l'avènement de l'État unitaire, ledit décret aurait dû être réadapté aux nouvelles structures de l'État, ce qui n'a manifestement pas été le cas ; d'où sa caducité. Par ailleurs, une loi du 1<sup>er</sup> mars 1967 a marqué un net recul du mouvement d'autonomie communale en prévoyant que certaines communes de plein exercice seraient dirigées non plus

par un exécutif élu, mais par un Délégué du gouvernement nommé, officiant à côté d'un Président du conseil municipal élu mais dépourvu de toute autorité en matière de gestion.

Les problèmes de ressources humaines se posent déjà pendant cette période en termes de qualification et de rationalisation des effectifs, la plupart des communes éprouvant d'énormes difficultés à faire face à leurs charges salariales. A aucun moment toutefois, ils n'ont fait l'objet d'une approche globale et rationnelle. Le personnel communal continue d'être géré comme « les agents journaliers et les contractuels de l'État ».

### C. La République unie

L'avènement de l'État unitaire le 20 mai 1972 posait le problème de la nécessité d'harmonisation des deux systèmes d'administration locale. La loi n°74/23 du 5 décembre 1974 portant organisation communale y a pourvu en instituant sur toute l'étendue du territoire deux types de communes : les communes urbaines et les communes rurales. Cette loi :

- confirme aux communes leur caractère de collectivité publique décentralisée, dotée de la personnalité juridique et de l'autonomie financière ;
- institutionnalise l'élection de l'organe délibérant, le conseil municipal, au suffrage universel ;
- fixe les modalités de désignation de l'exécutif communal, soit par élection au sein du conseil municipal, soit par nomination par voie réglementaire.

Pour ce qui est du personnel, elle abroge les *Local Government Staff Régulation*, et prévoit un décret devant fixer le statut du personnel communal, (Article 181). Cette période est marquée par la création du CEFAM, ainsi que par l'instauration de nombreuses dispositions relatives au personnel. Pour la première fois, la question des ressources humaines des communes fait l'objet d'approche globale. Le décret N° 77/494 du 07 décembre 1977 crée et organise le CENTRE DE FORMATION POUR L'ADMINISTRATON MUNICIPALE (CEFAM), sur les cendres du Local Government Training Center de l'ancien Cameroun Occidental et le personnel communal est placé sous l'empire du décret N°78/484 relatif aux agents contractuels et décisionnaires de l'État régi par le code du travail.

#### D. Période ouverte par la révision constitutionnelle de 1996

Depuis que la loi n°96/06 du 18 janvier 1996 portant révision de la Constitution a fait du Cameroun un Etat unitaire décentralisé, l'approfondissement du processus de décentralisation figure en tête de l'agenda politique.

Suite à cette révision constitutionnelle, le cadre législatif de la décentralisation de la République du Cameroun est désormais déterminé par les trois lois primordiales suivantes :

- la loi 2004/017 du 22 juillet 2004 d'orientation de la décentralisation ;
- la loi 2004/018 du 22 juillet 2004 fixant les règles applicables aux Communes ;
- la loi 2004/019 du 22 juillet 2004 fixant les règles applicables aux Régions.

Plus récemment, les importants décrets du 17 janvier 2008 portant respectivement organisation et fonctionnement du *Conseil National de la Décentralisation*, du *Comité Interministériel des Services Locaux*, et création de nouvelles Communautés urbaines<sup>1</sup> illustrent l'importance de la décentralisation dans l'agenda politique national.

La présente étude devrait donc permettre de constituer une avancée significative dans le traitement de la question des ressources humaines des communes. Elle s'articule sur trois axes :

- l'analyse du déficit des ressources humaines, qui est à la fois qualitatif et quantitatif, malgré la pléthore d'agents décisionnaires ;
- l'examen des structures organisationnelles, rarement formalisées et insuffisamment opérationnelles ;
- des propositions relatives à de nouvelles structures organisationnelles ainsi qu'à une nouvelle politique de formation des ressources humaines et de développement des capacités, sur la base de profils de postes et d'un référentiel des métiers.

---

<sup>1</sup> Ngaoundéré, Bertoua, Maroua, Edéa, Nkongsamba, Garoua, Bafoussam, Kribi, Kumba, Bamenda, Ebolowa, Limbé.

## **PREMIERE PARTIE**

# **RESSOURCES HUMAINES : UN DÉFICIT QUALITATIF GÉNÉRAL, ACCENTUÉ DANS CERTAINES COMMUNES PAR UN DÉFICIT QUANTITATIF**

---

L'enquête sur le terrain a permis de confirmer les constats faits par des rapports antérieurs de la Direction des Collectivités Territoriales Décentralisées (MINATD) et certaines études, notamment celle conduite par la Banque Mondiale en 1988 sur les perspectives de développement, communal au Cameroun. Nous allons en présenter les principaux enseignements.

### **1.1- Les enseignements tirés des résultats de l'enquête sur le terrain**

Ces données confirment à la fois un sentiment général de « mal effectif » dans toutes les communes, illustré par une importante sous représentation des agents qualifiés, une insuffisante adéquation entre les profils et les emplois, ainsi qu'un sentiment de sous – effectif dans les communes et communautés urbaines nouvellement créées. La libre administration des collectivités territoriales décentralisées se pose d'abord en termes de déficit des ressources humaines. En effet, le problème des ressources humaines des collectivités locales est double : le premier aspect est quantitatif, le personnel en place étant largement insuffisant par rapport aux besoins des collectivités, même les plus urgents ; le second aspect est qualitatif, les agents décisionnaires destinés à des tâches d'exécution (1ère-6ème catégorie), représentant plus de 80 % des effectifs dans certaines communes. Par ailleurs, si les communes des grands centres urbains bénéficient d'un meilleur niveau de formation de leurs personnels, celles des villes moyennes et petites ne disposent qu'exceptionnellement des cadres ou d'agents de maîtrise de niveau Baccalauréat plus trois.

#### **1.1.1- Situation dans les communes urbaines d'arrondissement nouvellement créées**

Elle paraît temporaire. Au passage des équipes d'enquête sur le terrain, certains préfets n'avaient pas encore terminé les opérations de répartition des agents de l'ancienne commune à régime spécial entre la communauté urbaine et les communes urbaines d'arrondissement.

Des Maires ont par ailleurs affirmé qu'il était possible que les premiers délégués du gouvernement, une fois nommés, revoient la ventilation des effectifs dans les communautés urbaines nouvellement créées. L'insuffisance qualitative se double aussi d'une insuffisance quantitative, comme le montre le tableau ci-après :

■ **Présentation des effectifs disponibles selon les qualifications des agents**

Catégories de communes	Nom de la commune	Postes	Profils	Adéquation
<b>Nouvelle CUA</b>	<b>Edea I</b>	2 Contractuels	Enseignement Général+Technique	A
		1 cadre (SG)	CEFAM	O
	<b>Edea II</b>	SG	Aucune formation	N
		1 Agent Administratif	Enseignement Général (BEPC)	N
	<b>Nkongsamba I</b>	08 agents	Niveau Primaire+BEPC	N
	<b>Nkongsamba II</b>	09 agents (sans SG)	Niveau Primaire	N
	<b>Nkongsamba III</b>	08 agents	Niveau Primaire+BEPC	N
	<b>Limbe I</b>	02 Contractuel		O
		01 Comptable Matières		O
	<b>Limbe III</b>	SG	CEFAM CYCLE II	O
		1 Agent d'État Civil	CEFAM CYCLE II	O
		1 Secrétaire Sténodactylo	CAP	O
	<b>Meyomessi</b>	1 Receveur Municipal	BAC	A
		1 SG	CEFAM	O
		1 Chef service administratif et financier	CEFAM	O
		3 Contractuels communaux	BEPC + ancienneté	A
		3 Agents	CEPE	N
		02 Chauffeurs	PERMIS A	O
		1 Mécanicien	CEPE	A
		1 Tronçonneur	CEPE	A
		1 Domestique	CEPE	A
		1 Secrétaire Bureautique	CAP	O

A = Adaptable ;

O = Oui ;

N = Non.

### 1.1.2- Situation dans les communes plus anciennes retenues dans l'échantillon

Dans une société où le taux de chômage est traditionnellement élevé, les élus locaux ont eu tendance à opérer des recrutements fondés sur des critères sociaux, pour compenser les carences de l'offre proposée par le secteur privé. La propension des élus locaux à pratiquer un recrutement « social » est fortement marquée par les spécificités socio-économiques de leurs territoires. Certaines collectivités, qui étaient tentées de développer une politique de recrutement social en raison des difficultés de leurs populations, ont dû y renoncer en raison des contraintes budgétaires. Il n'en demeure pas moins que la plupart des communes sont caractérisées par une Pléthore des effectifs, mais une insuffisance des capacités ; d'où le terme de mal effectif utilisé dans ce rapport. Le tableau ci-après, qui présente les effectifs de certaines communes de l'échantillon selon leurs qualifications, en donne une claire illustration.

#### ■ Présentation des effectifs disponibles dans les communes plus anciennes selon les qualifications des agents

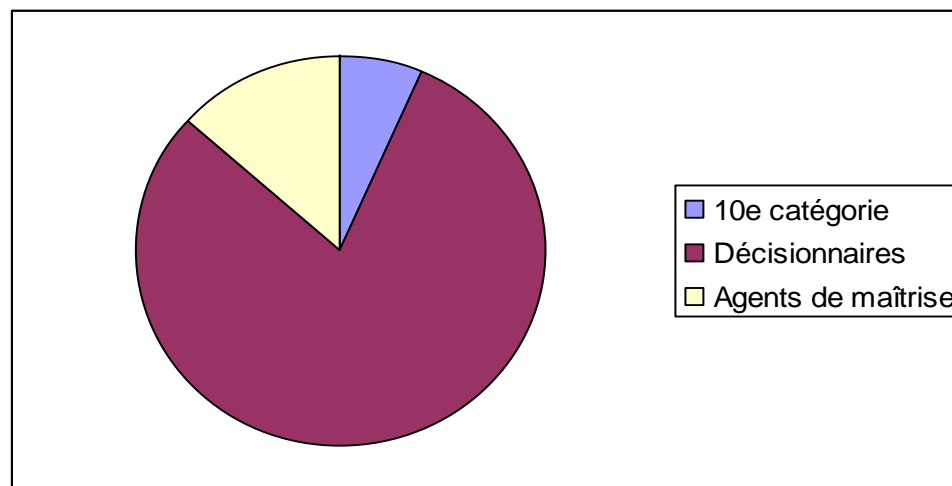
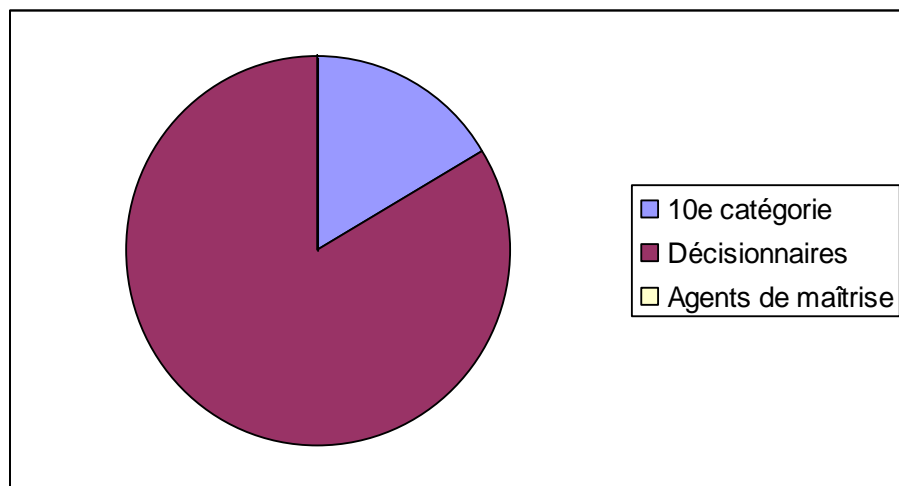
Catégories de communes	Nom de la commune	Postes	Profils	Adéquation
<b>Anciennes Communes</b>	<b>Soa</b>	Secrétaire Particulier		
		SG	CEFAM	O
		1 Receveur municipal	CEFAM	O
		1 Fondé de pouvoirs	BEPC	A
		6 Employés de bureau	CEPE+BEPC	A
		1 Chef de service administratif et financier	BAC G	A
		1 Chef de service technique	Urbaniste	O
		1 Chauffeur	PERMIS A ET C	O
		3 Cantonniers	CEPE	A
		1 Gardien	CEPE	O
		2 Agents d'entretien	CEPE	O

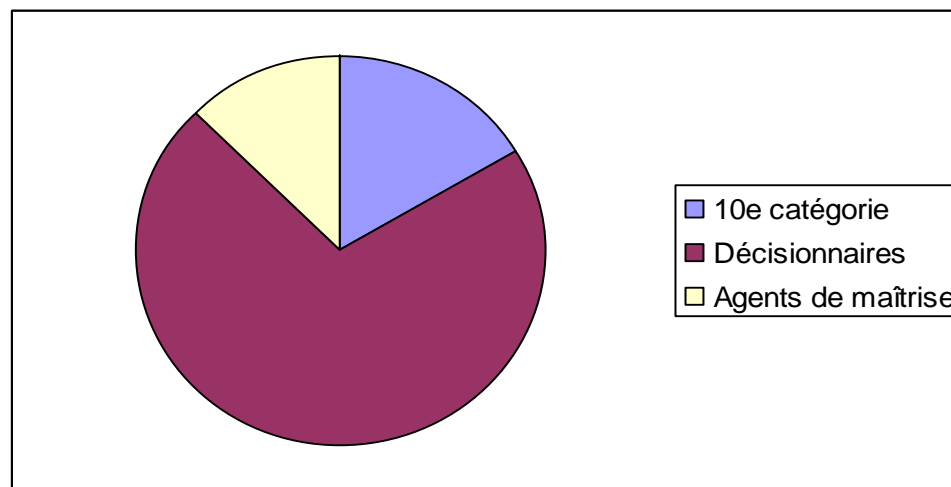
Catégories de communes	Nom de la commune	Postes	Profils	Adéquation
	<b>Mbengwi</b>	SG	Diploma from CEFAM,RSA4 Papers	O
		Accounting clerk	CEFAM	O
		1 Cashier	Capiet	A
		Computer Clerk	Capiet	A
		Revenu Collector	Class c driving	N
		3 Tax clerk	02GCE A/L+Diploma CS	A
		1 Night watchman	FSLC	O
		1 Town Planning	CAP	A/O
		11 Clerks	CAP+FSLC+SS EDU	O/A
		1 Civil Servant	SS EDU	O
		1 Driver	Class C Licence	O
		1 Messenger	FSLC	O
		1 Typist	FSLC	A
	<b>Bali</b>	4 Contracts officers		A
		20 State agents		A
	<b>BAHAM</b>	1 Receveur municipal	CEFAM	O
		1 Secrétaire Général	BAC	A
		5 Employés de bureau	CEPE	N/A
		4 Chauffeurs	PERMIS A-B-C	O
		1 Planton	CEPE	O
		1 Manoeuvre	CEPE	O
		1 Gardien	CEPE	O
	<b>Ndikiniméki</b>	SG	CEFAM	O
		Receveur municipal	CEFAM	O
		1 Contractuel Communal	DEUG	A
		2 Agents	CEPE	N
		1 Agent d'entretien	CEPE	O
		3 Chauffeurs	Permis de conduire A et B	O
		1 Secrétaire de direction	CAP	A
		1 Décisionnaire	CEPE	N

Si l'on classe les emplois communaux en quatre catégories (cadres : catégorie 10 à 12 ; agents de maîtrise : catégorie 7 à 9 ; temporaires ; agents décisionnaires : catégories 1 à 6), on constate aisément que dans les communes de l'échantillon comme dans la plupart de ces collectivités, cette dernière catégorie possède des effectifs pléthoriques, alors que les cadres et même les agents de maîtrise sont en sous effectif. Les histogrammes suivants, établis pour quelques communes parmi celles qui ont répondu à cette partie du questionnaire, illustrent ce constat :

**NDIKINIMEKI**

**MEYOMESSI**



**MBALMAYO**

Ces embauches à caractère «social» se concentrent en général dans les activités manuelles : personnels d'entretien des espaces verts, personnels assurant l'entretien des bâtiments ou la collecte et le traitement des ordures ménagères, gardiens d'immeubles, plantons, manoeuvre...etc.

Selon le secrétaire général d'une des communes visitées : « *le maire m'a parfois convaincu d'embaucher tel cantonnier en disant "il faut l'aider à s'en sortir sinon il est condamné. Il vient de perdre son travail, il est père de famille et il veut s'en sortir, si on ne lui offre pas un emploi, il est perdu"».*

L'analyse de ces données permet de confirmer le sentiment général de mal – effectif, ainsi que le caractère inadapté de certaines qualifications disponibles. Il peut être intéressant de calculer également le taux d'administration local, qui est le rapport entre la population totale et les effectifs employés dans les collectivités territoriales. Nous présentons donc ci-après cinq exemples significatifs : SOA, MBALMAYO, MEYOMESSI, MONATELE, NDIKINIMEKI.

■ **Taux d'administration locale au sein de 5 communes témoins de l'échantillon** ■

	Soa	Mbalmayo	Meyomessi	Monatele	Ndikiniméki <sup>1</sup>
<b>Effectif Employé</b>	25	25	14	22	20
<b>Population Totale</b>	75 000	90 000	9 492	50 000	70 000 (estimation de Maire)
<b>Taux D'administration pour 1000 habitants</b>	0,33	0,27	1,47	0,44	0,31

Le très faible taux d'administration observé s'explique par la faiblesse de l'offre des services publics proposés aux populations par les communes. Cette observation doit néanmoins être relativisée, compte tenu de l'existence des services déconcentrés ayant le même ressort territorial que la commune et s'adressant aux mêmes destinataires. Toutefois, si l'on ne considère que les cadres et les agents de maîtrise, même en intégrant ceux des services déconcentrés, ce taux se révélera toujours très faible.

Sans qu'il soit besoin de plus amples analyses, ces tableaux et diagrammes illustrent bien le constat déjà signalé : une pléthore des effectifs, mais une insuffisance des capacités humaines. Une présentation synthétique de la situation dans toutes les communes de l'échantillon est encore plus expressive.

### 1.1.3 Présentation synthétique de la situation des effectifs dans toutes les communes de l'échantillon

Nous présentons ci-après, une ventilation du personnel permanent des 19 communes ayant fourni une classification catégorielle, puis une comparaison entre les effectifs des agents décisionnaires et ceux des agents contractuels dans 10 communes

■ **Tableau des effectifs par catégorie de 1 à 12 :**

		CATEGORIES												
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	
COMMUNES	Province du Centre	MONATELE	0	1	2	5	2	1	1	3	0	2	0	0
		MBALMAYO	0	0	1	4	4	8	1	2	1	2	0	0
		NDIKINIMEKI	0	0	3	3	1	2	2	0	1	0	0	0
		COMMUNAUTE URBAINE DE YDE	35	123	49	70	15	46	23	28	8	23	6	0
		SOA	4	0	3	3	2	1	1	5	1	1	0	0
		YAOUNDE 1er	0	9	6	29	12	3	9	13	3	7	0	0
	Province du Sud	MEYOMESSI	0	1	1	5	2	0	3	0	2	0	0	0
		SANGMELIMA	6	0	6	9	2	4	2	0	1	0	0	0
	Province du Littoral	EDEA I + EDEA II	0	0	1	5	1	2	1	1	0	0	0	0
		LIMBE I + LIMBE II + LIMBE III (2005)	0	26	32	39	23	14	15	7	8	3	0	0
	Province de l'Ouest	DLA I	0	8	9	23	6	9	8	16	9	11	0	0
		BAHAM	0	2	1	7	1	1	1	0	1	0	0	0
		FOUMBAN	0	5	6	14	9	2	1	1	1	6	0	0
		DSCHANG	4	38	9	11	10	6	5	4	1	5	0	0
	Province du Nord Ouest	MBENGWI	0	1	8	5	5	4	1	1	2	0	0	0
		BALI	0	0	8	2	1	9	2	0	2	0	0	0
	<b>TOTAL</b>		<b>49</b>	<b>214</b>	<b>145</b>	<b>96</b>	<b>112</b>	<b>112</b>	<b>76</b>	<b>81</b>	<b>41</b>	<b>60</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

■ Tableaux synthétiques des effectifs des agents décisionnaires et des agents contractuels :

NDIKINIMEKI	
Catégorie	Effectif permanent
Agents décisionnaires	10
Agents de Maîtrise	0
10 <sup>e</sup> Catégorie	2
<b>Total effectif permanent</b>	<b>12</b>

SOA	
Catégorie	Effectif permanent
Agents décisionnaires	7
Agents de Maîtrise	18
10 <sup>e</sup> Catégorie	0
<b>Total effectif permanent</b>	<b>23</b>

BALI	
Catégorie	Effectif permanent
Agents décisionnaires	20
Agents de Maîtrise	4
10 <sup>e</sup> Catégorie	
<b>Total effectif permanent</b>	<b>24</b>

FOUMBAN	
Catégorie	Effectif permanent
Agents décisionnaires	37
Agents de Maîtrise	3
10 <sup>e</sup> Catégorie	6
<b>Total effectif permanent</b>	<b>46</b>

MBENGWI	
Catégorie	Effectif permanent
Agents décisionnaires	24
Agents de Maîtrise	2
10 <sup>e</sup> Catégorie	1
<b>Total effectif permanent</b>	<b>27</b>

DSCHANG	
Catégorie	Effectif permanent
Agents décisionnaires	88
Agents de Maîtrise	14
10 <sup>e</sup> Catégorie	
<b>Total effectif permanent</b>	<b>102</b>

MEYOMESSI	
Catégorie	Effectif permanent
Agents décisionnaires	12
Agents de Maîtrise	1
10 <sup>e</sup> Catégorie	1
<b>Total effectif permanent</b>	<b>14</b>

BAHAM	
Catégorie	Effectif permanent
Agents décisionnaires	12
Agents de Maîtrise	2
10 <sup>e</sup> Catégorie	0
<b>Total effectif permanent</b>	<b>14</b>

COMMUNAUTE URBAINE DE YAOUNDE	
Catégorie	Effectif permanent
Agents décisionnaires	316
Agents de Maîtrise	105
10 <sup>e</sup> Catégorie	22
11 <sup>e</sup> Catégorie	12
<b>Total effectif permanent</b>	<b>455</b>

MBALMAYO	
Catégorie	Effectif permanent
Agents décisionnaires	17
Agents de Maîtrise	3
10 <sup>e</sup> Catégorie	4
Total effectif permanent	24
<b>MBALMAYO</b>	

L'importante sous représentation des agents qualifiés qui se dégage de ces tableaux se double d'une absence criarde de professionnels dans les domaines techniques.

## 1.2- Un sentiment général de mal effectif, confirmé par une absence de professionnels dans les domaines techniques.

La grande majorité des élus et des secrétaires généraux a souligné un déficit chronique, et dans certains cas croissant, de leurs effectifs :

« Les effectifs actuels ne couvrent pas nos besoins »

« Les effectifs actuels ne couvrent pas nos besoins. Les besoins non satisfaits sont de plusieurs ordres et notamment les principales missions qui nous sont assignées par la tutelle : service technique, service d'hygiène, service des déchets... »

« Dans notre commune, il manque des agents dans tous les domaines : aménagement et urbanisme, espaces verts, service technique... »

En somme, les deux grands domaines de compétence que les personnes interviewées ont le moins avancé pour faire valoir leur déficit de ressources humaines sont les affaires financières et l'administration générale. En revanche, les services techniques (déchets, assainissement, espaces verts, urbanisme, travaux publics, foresterie...) et les compétences héritées des lois de décentralisation (notamment les affaires sociales, culturelles et économiques) ont été fréquemment mis en exergue pour démontrer les besoins humains que ressentent les principaux gestionnaires des communes.

### 1.2.1- Les éléments factuels confirmant l'insuffisance des effectifs

Afin de vérifier l'importance du déficit de ressources humaines avancé par les communes, nous avons étudié la part relative des frais de personnel sur le budget des communes, à travers le ratio masse salariale / budget général (fonctionnement + investissement) :

Commune	Masse salariale (en FCFA)	Budget général (en FCFA)	Ratio
<b>Bali</b>	45 177 329	98 710 408	46%
<b>Baham</b>	16 499 000	43 132 284	38%
<b>Douala 1</b>	300 000 000	973 000 000	31%
<b>Douala 4</b>	253 000 000	845 000 000	30%
<b>Sangmelima</b>	47 695 121	191 740 000	24 %
<b>Limbe 3</b>	60 000 000	300 000 000	20%
<b>Loum</b>	38 716 872	210 000 000	18%
<b>Edéa 2</b>	24 000 000	150 000 000	16%
<b>Nkongsamba III</b>	9 000 000	60 000 000	15%
<b>Soa</b>	44 124 987	343 019 091	13%
<b>Limbe 2</b>	41 000 000	375 000 000	11%
<b>Limbe 1</b>	40 000 000	400 000 000	10%
<b>Nkongsamba Ier</b>	8 000 000	85 000 000	9%
<b>Yaoundé 7</b>	24 913 524	281 700 000	9%
<b>CU Yaounde</b>	1 122 000 000	14 000 000 000	8%
<b>Mbalmayo</b>	35 776 960	485 109 840	7%
<b>CU Douala</b>	2 000 000 000	33 000 000 000	6%
<b>Edéa 1</b>	13 097 460	236 136 000	6%
<b>Meyomessi</b>	16 283 532	Budget indisponible	NA

■ **Le tableau ci-dessus met en lumière trois phénomènes intéressants :**

- Premièrement, les frais de personnel, dans la grande majorité des communes étudiées dans le cadre de l'échantillon, représentent moins de 20 % du budget général, soit environ 2,5 fois moins que dans les pays industrialisés occidentaux ;
- Deuxièmement, le ratio masse salariale / budget général met en exergue d'importants écarts entre les communes. Par exemple, les frais de personnel des communes de Bali et de Baham représentent respectivement 46 % et 38 %, contre 6 % et 7 % à Edéa 1 et Mbalmayo ;
- Troisièmement, la très faible masse salariale observée dans les nouvelles communes urbaines d'arrondissement s'explique par les délais d'entrée en fonction des nouveaux délégués du gouvernement et la répartition provisoire des effectifs de l'ancienne commune urbaine é régime spécial (Cf. paragraphe 1.1.1. ci-dessus)

Il convient cependant, de relever que la tendance générale dans les communes camerounaises est au gonflement de la masse salariale. Les ratios ci-dessus auraient certainement été plus élevés si la comparaison portait sur le budget de fonctionnement et non la totalité du budget communal. Malheureusement, ni les comptes administratifs ni les budgets exploités ne présentent distinctement le budget de fonctionnement et le budget d'investissement.

■ **Le ratio nombre d'agents/nombre d'habitants**

Catégorie de communes	Nb moyen d'habitants	Nb moyen d'agents par communes	Nb moyen d'habitants par agent
<b>Jusqu'à 100 000 habitants</b>	46 682	27	1729
<b>De 100 à 300 000 habitants</b>	135000	81	1666
<b>Communautés urbaines de Douala et Yaoundé</b>	1 680 000	600	2800

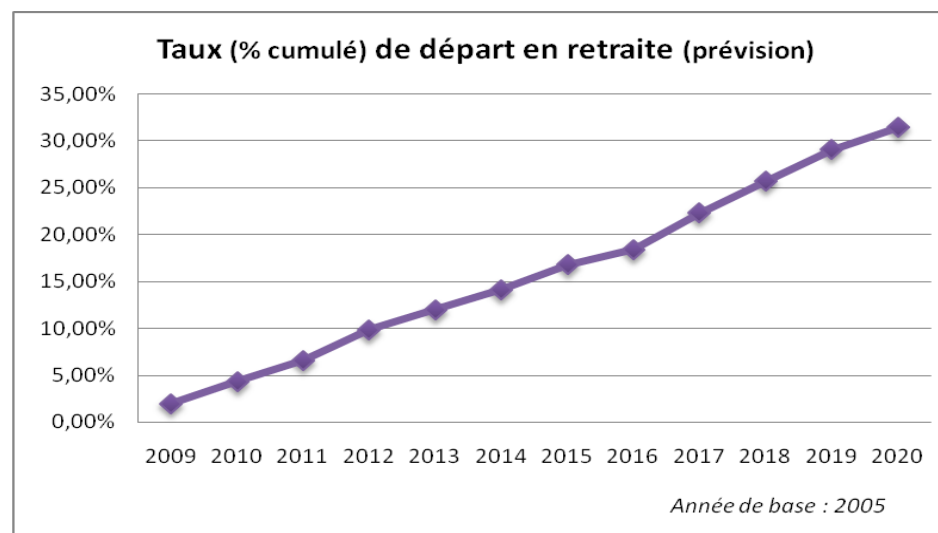
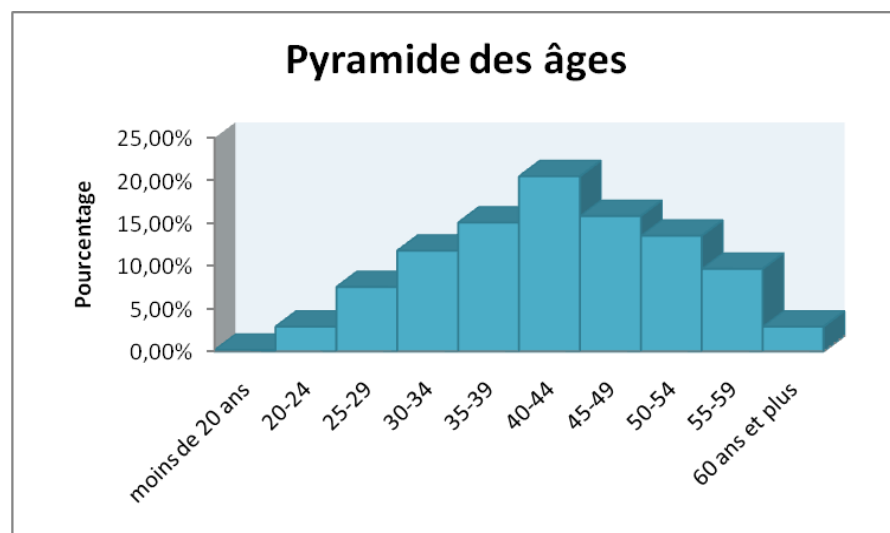
Le ratio est d'environ un agent pour 1700 habitants. Le ratio est légèrement supérieur pour les communes de moins de 100 000 habitants avec 1729 habitants par agents contre 1666 habitants par agents dans les communes de 100 à 300 000 habitants. Si le sous-effectif est présent dans l'ensemble des communes, il semble donc touché plus encore les communes de taille petite et moyenne.

Dans les communautés urbaines de Douala et Yaoundé, le ratio est bien plus important avec un agent pour 2800 habitants. Cependant, les chiffres donnés ici ne tiennent pas compte des temporaires. Par ailleurs, il faudrait rajouter à ce ratio le personnel de chaque commune d'arrondissement pour avoir une idée plus précise du nombre d'agents réellement affecté par habitants.

Pour mémoire, en France, ce taux est de 1 agent communal pour 38 habitants, soit 45 fois plus qu'au Cameroun. Mais les situations ne sont pas comparables. Ce qui est plus significatif, c'est que ce sentiment de mal effectif, voire de sous effectif va s'accroître avec le vieillissement des agents et les départs à la retraite.

### 1.2.2- Une situation qui risque de s'aggraver avec le vieillissement du personnel

L'âge du personnel communal varie de 19 à 63 ans sur l'échantillon étudié. La tranche d'âge la plus importante est celle comprenant les employés âgés de 40 à 44 ans. L'âge moyen d'un agent communal est de 42,5 ans. Cependant, plus de 60% des agents sont âgés de 40 ans et plus.



Compte tenu de ce vieillissement, les collectivités camerounaises vont voir plus de 30% (31,43%) de leurs effectifs partir à la retraite d'ici 2020. Cette projection peut être envisagée comme une opportunité à saisir pour ces collectivités car le mal effectif chronique des communes est également renforcé par un problème de manque de qualification des agents en poste, les agents partant à la retraite pouvant être progressivement remplacés par du personnel plus qualifié dont le profil correspondrait aux nouvelles missions des collectivités. Plus qu'à travers la masse salariale et le ratio nombre d'agents, nombre d'habitants, c'est surtout à travers la sous représentation des agents qualifiés que ce phénomène peut être observé.

### **1.3- Une importante sous représentation des agents qualifiés**

#### **1.3.1- Rappel explicatif des catégories de la fonction publique de l'État.**

La fonction publique de l'Etat distingue quatre catégories, désignées dans l'ordre hiérarchique décroissant par les lettres A, B, C et D ;

- les postes de travail de la catégorie A correspondent aux fonctions de conception, de direction, d'évaluation ou de contrôle ;
- les postes de travail de la catégorie B correspondent aux fonctions de préparation, d'élaboration et d'application ;
- les postes de la catégorie C correspondent à des tâches d'exécution spécialisée ;
- les postes de travail de la catégorie D correspondent à des tâches d'exécution courante ou de grande subordination.

Des équivalences peuvent être tentées avec la classification des emplois des catégories 1 à 12 établie par le décret n° 78/484 du 09 novembre 1978 fixant les dispositions communes applicables aux agents de l'Etat relevant du Code du travail. Ainsi, les catégories 7 à 9 correspondent aux fonctions de préparation, d'élaboration et d'application, et les catégories 10 à 12 aux fonctions de conception, de direction, de contrôle ou d'évaluation.

Sur ces bases, l'on note à travers les tableaux du paragraphe 1.1.3 :

- une très faible proportion d'agents de conception, d'agents de maîtrise et d'agents d'application (carrément inexistant dans certaines communes) ;
- une grande proportion d'agents destinés à des tâches d'exécution courante et de grande subordination ;
- une trop forte proportion d'agents sans qualification (catégories 1 à 5) dont plusieurs n'ont quasiment rien à faire (la commune de BAHAM a quatre chauffeurs pour un seul véhicule, de surcroît sur cales. Dans une des communes traversée par les consultants pendant l'étude de terrain, il a été dénombré neuf chauffeurs et deux mécaniciens pour un seul véhicule,).

Dès lors, certaines communes, bien que largement sous dotées en personnel, se considèrent être en sur effectif, les agents n'étant pas en mesure de réaliser les tâches nécessaires au fonctionnement de l'administration communale. D'où ces déclarations de quelques magistrats municipaux.

*« Les effectifs actuels ne couvrent pas nos besoins. Il y a cependant situation de sur effectif au niveau général des services parce que les trois quarts de nos agents n'ont pas les compétences nécessaires à la réalisation de leurs missions et connaissent du coup de fortes périodes d'inactivité ».*

*« Les effectifs bien que pléthoriques ne couvrent pas nos besoins. Nous disons pléthoriques parce qu'ils sont essentiellement composés de personnes sans qualification pour les services que nous attendons d'elles. »*

Cette situation n'est pas seulement tributaire d'une mauvaise politique de recrutement, mais aussi et surtout de l'absence d'une politique judicieuse de formation continue et de développement des capacités.

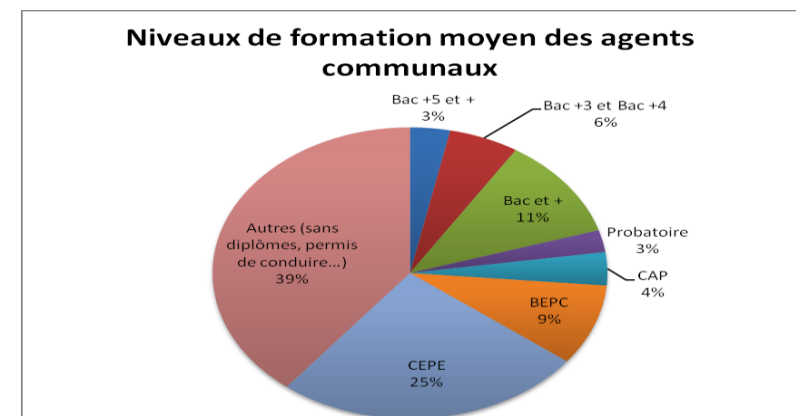
### 1.3.2- Un déficit de formation des agents communaux

#### ■ Un niveau global de formation très faible

Le niveau de formation des agents communaux pris dans leur ensemble est relativement faible. Ainsi, dans l'échantillon, 39% des agents sont sans diplômes ou ne possèdent que le permis de conduire ; 64% ont un niveau de formation inférieur au BEPC et seulement 20% ont du niveau Bac au niveau BAC + 3, + 4, ou + 5.

Ces chiffres globaux masquent en outre des disparités selon la taille des communes.

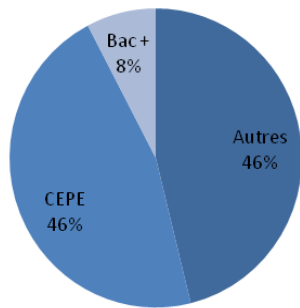
#### **NB : Niveaux de formation moyens des agents communaux de l'échantillon**



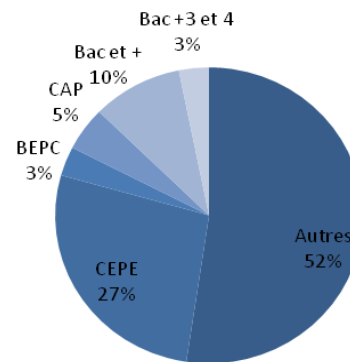
■ **Un niveau moyen qui s'élève avec la taille de la Collectivité**

De manière générale, on observe que la taille des communes est corrélée positivement au niveau de formation des agents communaux. Si, dans les communes de moins de 25 000 habitant, seuls 8% des agents ont un niveau supérieur ou égal au baccalauréat, dans les communes de 50 000 à 100 000 habitants, ils représentent 16% des agents et, dans les communes de plus de 300 000 habitants, leur part s'élève à 31%, comme illustré ci-après :

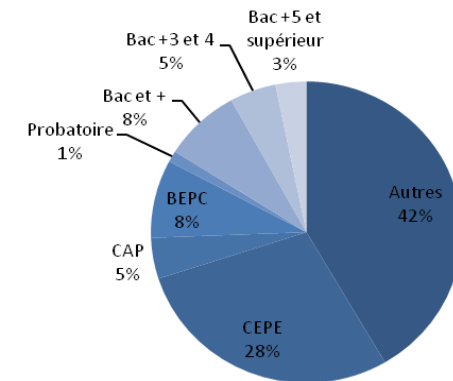
**Niveau moyen de formation dans les communes de moins de 25 000 habitants**



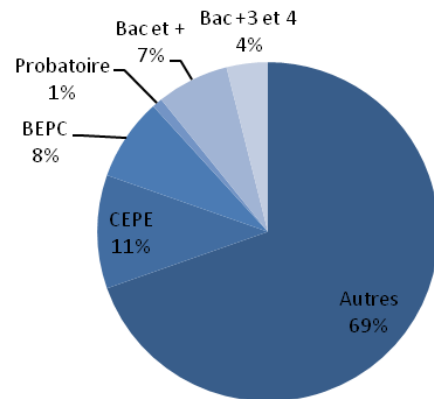
**Niveau moyen de formation dans les communes de 25 000 à 50 000 habitants**



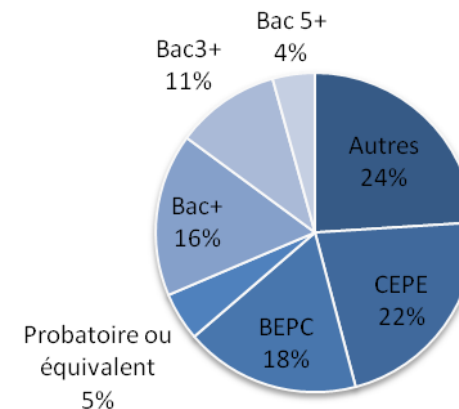
**Niveau moyen de formation dans les communes de 50 000 à 100 000 habitants**



**Niveau moyen de formation dans les communes de 100 000 à 300 000 habitants**



**Niveau moyen de formation dans les Communautés urbaines**

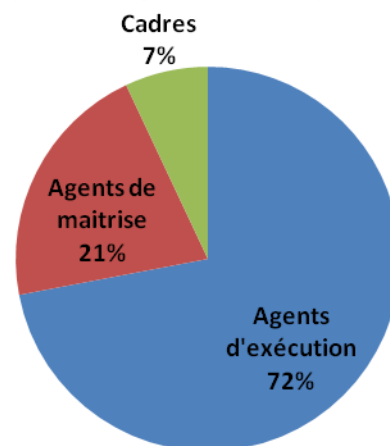


### 1.3.3- Des services le plus souvent sous encadrés du fait de la forte présence d'agents décisionnaires

#### ■ La répartition des agents par catégorie socioprofessionnelle

L'étude de la répartition des agents communaux par catégories socioprofessionnelles fait apparaître un faible taux global d'encadrement de 1 cadre pour 14 agents, là où il existe des cadres (certaines communes n'en ont même pas un seul).

Effectifs par catégorie socio-professionnelle



- Les agents d'exécution (catégorie 1 à 6) représentent 72% du total des agents communaux.
- Les agents de maîtrise, c'est-à-dire de catégorie 7 à 9, représentent 21% du total des agents communaux.
- Les cadres (catégorie 10 et plus) représentent 7 % des agents. Il faut noter que l'échantillon de communes étudiées ne contient aucun cadre de 12<sup>ème</sup> catégorie, et que seules les communautés urbaines de Douala et Yaoundé comportent des agents de 11<sup>ème</sup> et 12<sup>ème</sup> catégories.

Les données ci-dessus ne prennent pas en compte les personnels fonctionnaires détachés au sein des collectivités locales qui représentent moins de 5% du total des agents. Ces personnels sont globalement plus qualifiés que la moyenne des agents puisque 70% d'entre eux ont un niveau Bac ou supérieur, et que certains sont des hauts fonctionnaires de la catégorie A. Par ailleurs, la majorité de ces détachements se font au profit des communes de plus de 50 000 habitants.

Ces proportions font apparaître un très faible taux d'encadrement dans les collectivités et notamment les plus petites, dont plusieurs n'ont même pas d'agents au dessus de la 9<sup>ème</sup> catégorie.

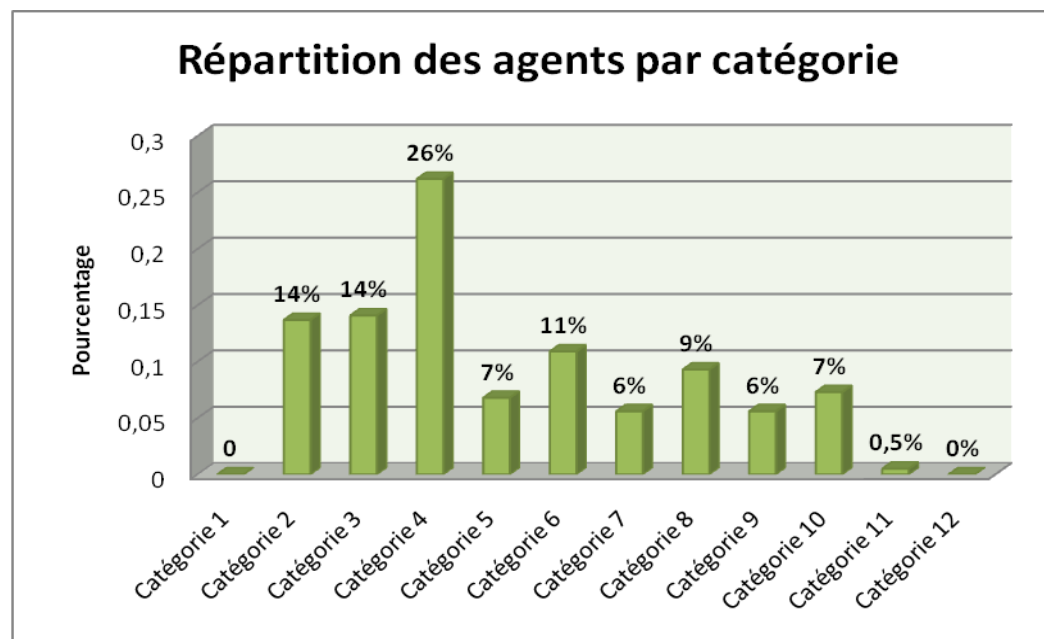
*« Actuellement nous ne pouvons pas exercer nos compétences de manière efficiente. Nous n'avons que deux cadres, avec quelques personnels de niveau Baccalauréat qui pourraient intervenir dans les domaines de conception. »* Le Secrétaire Général d'une Commune de moins de 50 000 habitants.

Fait notable, les collectivités les plus importantes ont des ratios d'encadrement supérieurs. Ainsi à la Communauté Urbaine de Douala, le ratio est de 1 responsable pour 2 agents.

*« La parcellisation des postes mise en place pour satisfaire des intérêts autres que ceux relevant des missions de la CUD, entraîne le chevauchement des compétences. J'en veux pour illustration les postes de sous-chef de service adjoint et autres adjoints en dessous desquels se créait un sureffectif qui pèse sur la CUD. »*, un responsable de la communauté urbaine.

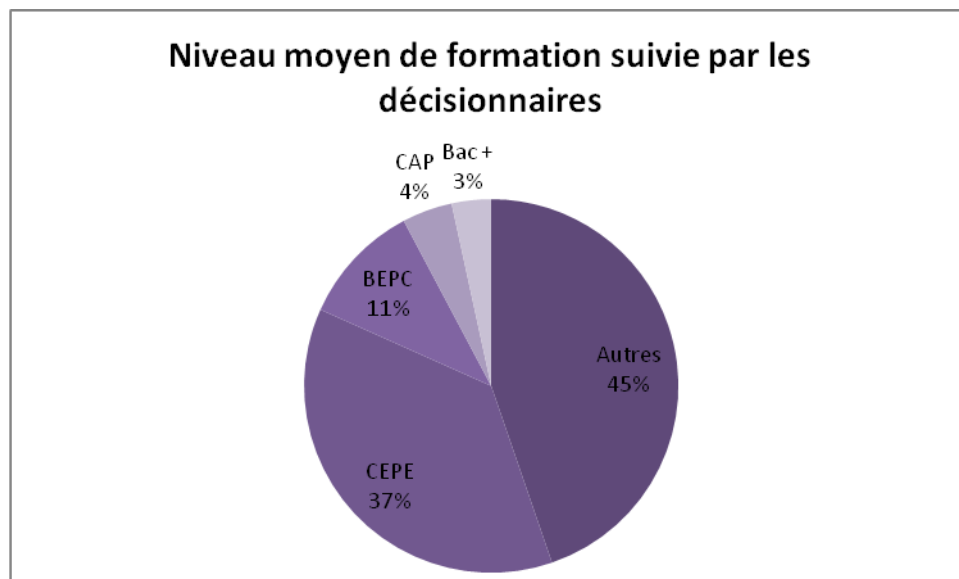
■ **La répartition des agents par catégorie de rémunération**

L'étude statistique des données des communes sur la catégorie des agents confirme la prépondérance de la part des agents non qualifiés dans l'ensemble des agents communaux. Les catégories de 1 à 6 représentent 72 % des agents communaux, la seule catégorie 4 englobant plus du quart des agents.



La majorité des effectifs est donc constituée par des personnels décisionnaires qui sont en outre les moins qualifiés : seuls 3% d'agents communaux ont niveau Bac ou supérieur, 37% un CEPE et 45% un niveau « Autres » (c'est-à-dire majoritairement sans qualification ou avec le permis de conduire, le CEP, le FSLC ou l'équivalent).

## NB : Et les contractuels



Les Secrétaires généraux et maires rencontrés expliquent cette sous-qualification chronique par l'absence de politique de recrutement et les interférences du politique dans le choix du personnel communal.

« Le personnel recruté par notre prédécesseur ne cadre pas nécessairement avec les objectifs de la commune. Notre recrutement devrait se faire en fonction des qualifications en adéquation avec les besoins de la mairie. » Un maire.

« Nous avons trouvé un recrutement qui obéissait à des critères de clientélisme politique et à un favoritisme poussé. D'où la situation actuelle du personnel qui nous a été reversé. » Un magistrat municipal.

« Les délégués qui se succèdent à la tête de la Communauté Urbaine appartenant à des clans précis font jouer le côté clanique pour pouvoir disant-ils évoluer dans une ambiance de travail conviviale. Ainsi lorsqu'un délégué de telle ethnie est nommé, il amène avec lui les membres de son ethnie pour travailler avec lui. Un tel autre est nommé d'une ethnie différente et le même schéma se réalise sans que ceux qui ont été recrutés précédemment ne partent. C'est cela qui explique la pléthore de personnel. » Un responsable de la communauté urbaine.

### 1.3.4- Une absence de politiques de formation ou de développement des capacités

Les communes prévoient généralement des budgets pour la formation de certains de leurs agents au CEFAM. Parfois il n'ya pas assez de places pour accueillir tous les candidats, ce qui réduit le nombre d'agent à former annuellement. Des fois aussi, des agents dont la formation a été supportée par une commune sont nommés à des postes de responsabilité dans d'autres communes ce qui contraint certaines collectivités à un véritable travail de Sisyphe. Malgré des dispositions réglementaires relatives à la formation permanente ou continue dans la fonction publique de l'État et dont les communes auraient pu s'inspirer, il n'y a pas de programme de formation sur le tas, ni de plans de développement des capacités. Dans l'échantillon analysé, aucune commune n'entretient de relations contractuelles avec le Fonds National de l'Emploi ni avec aucune autre structure de formation. Conséquence : la plupart des agents conservent leurs niveaux d'entrée dans la commune, lorsqu'ils ne finissent pas par le perdre, faute d'acquérir une expérience ou une expertise sur le terrain.

### 1.3.5- Les conséquences de la sous-qualification des agents

La faible qualification des personnels décisionnaires a trois conséquences principales sur l'organisation du travail communal : une autonomie réduite et un faible taux d'activité des personnels d'exécution et une charge de travail concentrée sur les personnels les plus qualifiés.

L'absence de qualification associée à une faible motivation entraîne un niveau d'autonomie très réduit des agents d'exécution.

*« Les agents ne sont pas capables de faire plus que ce qu'ils sont supposés faire. Donc, lorsque survient la moindre variation dans les tâches dont ils ont la charge, il faut tout leur expliquer point par point. Autrement, aucune initiative propre ne sera prise. »*

*« Le niveau d'autonomie des agents est réduit parce que nous ne pouvons pas leur confier des responsabilités qu'ils ne sauraient gérer. »*

Dés lors, les agents d'exécution ont une charge de travail qui selon les responsables rencontrés n'atteint pas 100%.

*« La charge de travail de nos agents est quasi nulle. »*

*« Nous qualifierons la charge de travail de nos agents de faible parce qu'ils ne sont pas entièrement -pour le moment du moins- en plein déploiement sur le terrain et nous préférons ainsi parce que leurs compétences ne le permettent pas. »*

*« La charge de travail des agents est irrégulière, parce qu'ils sont utilisés dans des tâches de manière ponctuelle. »*

*« La charge de travail n'est pas forte. Mais il y a des pics en fonction des moments de recouvrement. Il y a un fort temps d'inactivité pour un certain personnel à une certaine période. »*

*« La charge de travail de nos agents peut être qualifiée de moyenne malgré quelques exceptions. »*

La charge de travail des collectivités a alors tendance à se concentrer sur les personnes les plus qualifiées. Pour reprendre l'expression d'un Secrétaire Général, « *celui qui conçoit peut balayer mais l'inverse n'est pas possible.* » Les agents ayant les qualifications requises pour effectuer les tâches de conception étant rares, ils sont surchargés et parfois également obligés d'effectuer des tâches d'exécution. Quelquefois aussi, ils sont obligés de reprendre entièrement le travail fait par certains de leurs collaborateurs, ce qui est une grande perte de temps.

« *La Secrétaire Générale fait l'essentiel du travail administratif jusqu'à la rédaction des correspondances, parce que nous ne disposons pas de secrétaire qualifiée.* »

On touche ici au cœur du problème de l'administration communale camerounaise : l'inadéquation entre les compétences présentes au sein des communes et les emplois nécessaires à la réalisation de leurs missions. Cette situation est cause du paradoxe apparent entre le sous effectif criant des communes d'une part, et des charges de travail très faibles des personnels d'exécution qui constituent la majorité du personnel d'autre part.

#### **1.4– Les fonctions et métiers clefs qui pâtissent le plus des carences en personnel**

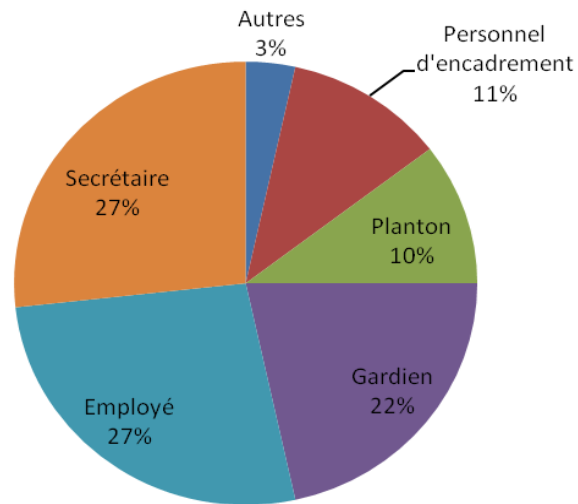
Pour reprendre l'expression d'un secrétaire général à propos des effectifs de sa commune, « *il manque des spécialistes dans tous les domaines* ». Cependant, certains domaines de compétences souffrent plus particulièrement de l'absence d'effectifs et surtout d'effectifs qualifiés. Ainsi il existe une forte disparité entre le taux d'encadrement des services financiers (1 responsable pour 4 agents) et administratifs (1 responsable pour 10 agents) et ceux des services techniques. En effet, les services techniques sont les plus mal lotis, cumulant un faible taux d'encadrement (de 0 à 1 responsable pour 10 agents) et une proportion très forte d'agents non qualifiés (77% des agents ayant un niveau CEPE ou inférieur).

Le niveau de formation des agents varie ainsi en fonction des trois grands domaines de compétences des services communaux identifiés : affaires administratives, affaires financières et services techniques. Les services financiers rassemblent le plus de diplômés : 55% des agents affectés à cette fonction ont un niveau de formation supérieur ou égal au BEPC et 32% ont un niveau supérieur ou égal au baccalauréat. Les services administratifs concentrent des agents assez peu diplômés : seuls 16% d'entre eux ont un niveau supérieur ou égal au baccalauréat et près de 70% sont sans diplôme ou avec un niveau CEPE. Enfin, les agents diplômés sont sous-représentés au sein des services techniques : seuls 11% ont un niveau Bac ou supérieur, 23% d'entre eux sont diplômés du secondaire et les agents n'ayant aucun diplôme représentent plus de la moitié des agents (53%).

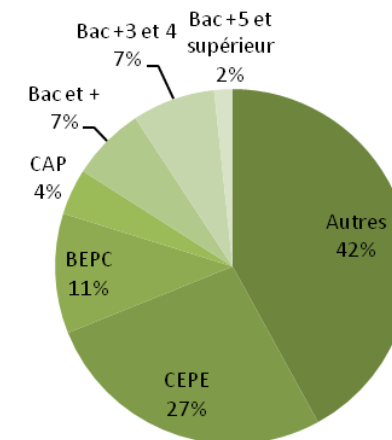
Les fonctions de contrôle sont quant à elles encore quasi inexistantes au sein des collectivités, notamment les plus petites. Le contrôle de performance ou des missions d'audit par exemple, et même le contrôle d'exécution de plans d'actions ou la simple évaluation des politiques locales ont été considérés par certains magistrats municipaux interrogés par le consultant comme des idées généreuses dont ils aimeraient d'abord voir la pratique généralisée dans les services déconcentrés de l'État. Les diagrammes ci-après illustrent ces différentes situations.

#### 1.4. 1-Les services administratifs : une faible adéquation emploi / compétences

Répartition des effectifs des services administratifs par métier



Niveau de formation des agents travaillant dans les services administratifs

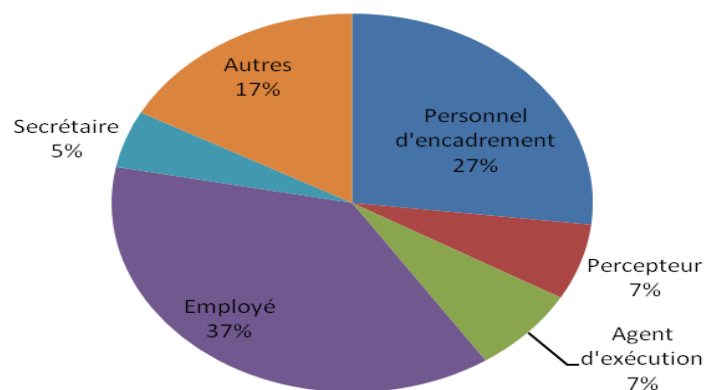


Au sein des services administratifs, on observe :

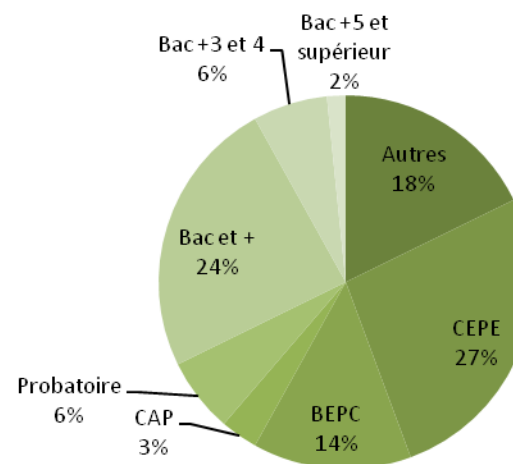
- une surreprésentation des plantons et gardiens qui regroupent à eux seuls 32% des effectifs,
- un niveau de formation supérieur à la moyenne : les deux tiers des effectifs ont le niveau CEPE ou inférieur mais 16% ont un niveau supérieur au bac dont 9% supérieur à Bac+3.
- une faible représentation de diplômés professionnels au profit des diplômés de l'enseignement général (formation académique plutôt qu'expertise professionnelle ;
- un déficit de l'encadrement, le personnel d'encadrement représentant 11% des agents.

### 1.4.2. Les services financiers : des effectifs plus encadrés et mieux formés

Répartition des effectifs des services financiers par métier



Niveau de formation des agents travaillant dans les services financiers

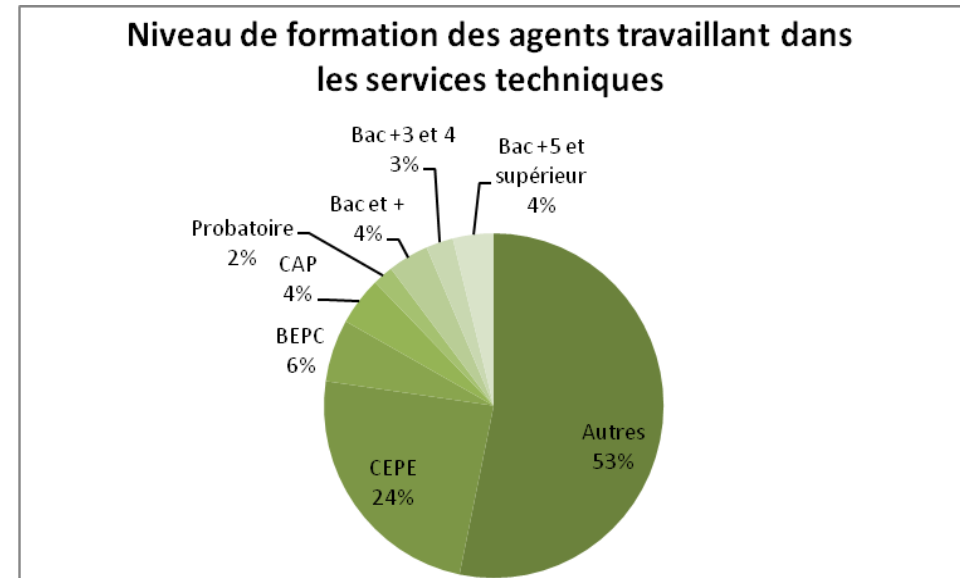
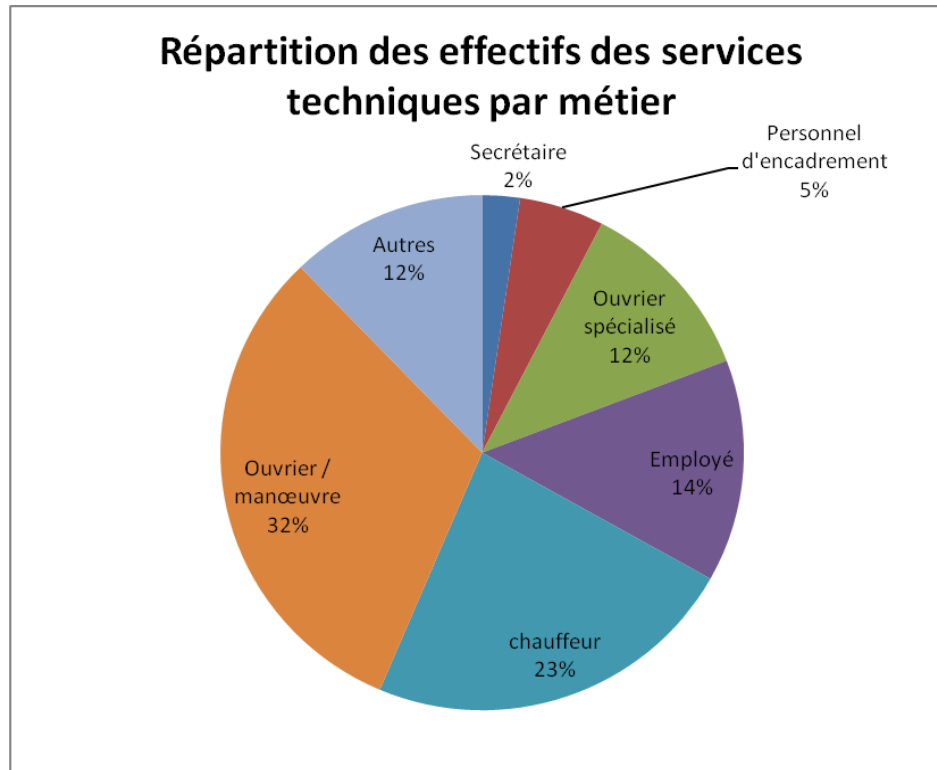


Les services financiers des collectivités apparaissent :

- suffisamment encadrés, avec un ratio d'encadrement de 1 responsable pour quatre agents. Cependant, cette donnée doit être relativisée par la multiplication des niveaux de responsabilités observée dans ces services dans certaines collectivités, notamment les plus importantes.
- marqués par un niveau de formation plus élevé que dans les autres domaines de compétences, 32% des agents ayant un niveau Bac ou supérieur tandis que seuls 18% des agents ont un niveau Autres (c'est à dire sans diplôme ou avec le permis de conduire).

Les services financiers et administratifs présentent de grandes disparités en termes de qualification des agents et de répartition par métiers. Cependant, ce sont les services techniques des communes qui ont les plus grandes difficultés.

### 1.4.3. Les services techniques : ceux qui pâtissent le plus des carences en personnel



Les services techniques des collectivités apparaissent :

- sous-encadrés, le taux d'encadrement des agents étant de 1 responsable pour 10 agents.
- marqués par un niveau de formation globalement moins élevé que dans les autres services, 77% des agents ayant un niveau CEPE ou inférieur et seuls 12% étant ouvrier spécialisé. ;
- marqués par l'absence de certains profils essentiels.

Cette étude statistique des données recueillies auprès des communes a également été confirmée au cours des entretiens, les services techniques apparaissant comme « *le parent pauvre* » de l'administration communale.

« *Le domaine dans lequel nous avons besoin de personnel c'est essentiellement le service technique avec à sa tête un chef qualifié.* » Un maire.

« *Nous ne disposons d'aucun service technique or nous sommes une ville en pleine expansion.* » Un SG de mairie.

« *Sur le plan technique, la commune est en situation de sous effectif. Il n'ya pas de service technique. Il est vrai que sous l'instigation de la banque mondiale, le maire est en train de vouloir mettre sur pieds un service technique mais, nous faisons face à beaucoup de lourdeurs.* »

#### 1.4.4. Les fonctions de contrôle et d'évaluation : une idée neuve dans la plupart des communes

Les fonctions de contrôle et de pilotage sont apparues très fortement sous-représentées dans les fichiers des personnels communaux. C'est le cas du contrôle de gestion. Certaines sont même inexistantes, comme le contrôle interne ou le contrôle de performance. L'on pourrait penser qu'une des origines de ce phénomène réside dans les difficultés qu'éprouvent les communes à recruter du personnel qualifié. Mais une deuxième explication, sans doute plus douloureuse à admettre, mais plus pertinente, mérite également d'être avancée : que les principaux responsables communaux n'ont pas pris toute la mesure de l'importance des fonctions de contrôle de gestion, de pilotage et de contrôle interne, qui de manière transversale, permettent de structurer efficacement toute l'organisation communale. C'est également le cas pour les fonctions d'évaluation, singulièrement, d'évaluation des politiques locales. Aussi convient-il de faire quelques rappels.

- **Le contrôle de gestion** : De nombreuses définitions ont été formulées pour traduire la nature du contrôle de gestion appliqué au secteur public. En effet, au-delà des écarts de sémantique, les administrations n'ont pas toutes les mêmes conceptions et appréhensions du contrôle de gestion et de son champ d'application. Mais l'essentiel n'est pas là : aucun des responsables rencontrés n'a manifesté la volonté de faire apparaître le contrôle de gestion comme un « système de pilotage » au cœur de l'évaluation des performances de sa commune. Il nous semble donc important de rappeler quelques unes des caractéristiques essentielles du contrôle de gestion, qui permettrait, à l'évidence, d'améliorer fortement la performance des communes camerounaises :
  - Le contrôle de gestion vise à améliorer le rapport entre les moyens engagés (dont les ressources humaines) et soit l'activité développée, soit les résultats obtenus dans un cadre déterminé par une démarche stratégique préalable.
  - Le contrôle de gestion est un instrument orienté vers le progrès qui s'exerce en continu, en amont et en aval de l'action. Il implique la définition des responsabilités et la participation active des agents.
  - Le contrôle de gestion implique la définition d'une nomenclature d'activités et la comparaison d'activités de nature analogues avec les résultats, dans une logique de transparence.

- Le contrôle de gestion implique la sélection de critères de performance, ensemble de normes constituant un référentiel.
- Le contrôle de gestion implique la mise en œuvre du contrôle de gestion est progressive.
- Les indicateurs « chiffrés » doivent être en nombre limités et insérés dans des tableaux de bord pouvant être issus d'un système d'information de gestion.

Dans les collectivités de l'échantillon, le contrôle de gestion n'est mentionné que dans les communautés urbaines de Douala et de Yaoundé, et l'inspection des services dans la commune de FOUMBAN.

- **Le contrôle interne.** Ce système de contrôle n'est pas référencé dans les organigrammes ou encore les fichiers des personnels communaux. Il permettrait, pourtant, de lutter utilement contre plusieurs des difficultés dont souffrent les communes. En effet, le contrôle interne désigne le système global de contrôle qui s'exerce au sein de l'administration, visant à assurer une bonne application de la réglementation et des procédures en matière financière, par opposition au contrôle externe qui se réfère à une mission assurée par des Institutions extérieures à la collectivité (la tutelle administrative, financière ou technique et le contrôle supérieur de l'Etat) ou celles du pouvoir judiciaire (chambre provinciale ou nationale des comptes). Ainsi défini, le contrôle interne vise :
  - la conformité aux lois et règlements en vigueur ;
  - la protection du patrimoine et des deniers publics ;
  - la prévention et la détection des erreurs et des fraudes ;
  - la fourniture d'informations financières fiables.

Il consiste en des vérifications systématiques et permanentes intégrées dans le système d'exécution de la dépense publique, la mise en œuvre des politiques et programmes, et l'activité des gestionnaires de manière générale. Ainsi, le contrôle interne permettrait notamment, via la constitution de référentiels simples d'utilisation et de guides de procédures faciles de compréhension, de structurer et de former en continu les agents sur des fonctions techniques comme la gestion des déchets, l'hygiène l'assainissement, .... et des fonctions d'administration générale et financière comme l'encaissement des recettes, le paiement des dépenses, les achats et les approvisionnements, la gestion courante de la commune,...

#### 1.4.5. Les missions héritées des lois de décentralisation : un terrain encore inexploré

Pour constantes qu'elles soient, les compétences, dont le transfert est prescrit par la loi au profit des collectivités locales, posent un problème du point de vue de leur effectivité. Ce point est particulièrement important. En effet, non seulement les communes peinent à mettre en œuvre leurs compétences traditionnelles, mais elles n'ont que très faiblement pris en charge les domaines d'intervention qui sont les leur depuis les lois de décentralisation de juillet 2004, comme le souligne ce Maire :

*« Comme il est de tradition dans les mairies, le sous-effectif de notre commune est à tous les niveaux. Toutefois au regard du transfert des compétences suite aux lois de décentralisation, les domaines dans lesquels nous avons le plus besoin de personnel sont les domaines d'éducation, de santé, d'urbanisation et le domaine socio culturel. »*

*« Les domaines d'intervention dans lesquels la commune est en sous effectifs sont essentiellement l'urbanisme. Nous avons besoin des ingénieurs en génie civil ; pour ce qui est de l'éducation il nous faudrait des enseignants. Pour le service d'hygiène, nous faisons appel aux techniciens de génie sanitaire, mais cela n'est pas suffisant. »*

*« Les domaines d'intervention dans lesquels il y a un manque de spécialistes sont ceux liés à l'action économique, l'environnement et la gestion des ressources naturelles. La santé, la population, l'action sociale, le développement éducatif, sportif et culturel sont aussi des domaines où le manque se fait sentir. »*

Et un autre magistrat municipal d'ajouter qu'il attendait le transfert des ressources (humaines, financières et matérielles avant de savoir ce qu'il pouvait faire.

#### 1.4.6. De réelles distorsions entre les différents métiers représentés dans les communes de l'échantillon :

Le tableau ci-dessous reprend les 6 catégories de métiers les plus représentés au sein de l'administration communale.

Les 6 métiers les plus représentés	
<b>Employé de bureau</b>	27,9%
<b>Ouvrier</b>	11,8%
<b>Chauffeur</b>	9,9%
<b>Secrétaire</b>	8,4%
<b>Gardien</b>	6,0%
<b>Ouvrier spécialisé</b>	3,7%

Les employés de bureau représentent 28% des agents, signe d'une bureaucratisation importante de l'administration communale. Le tableau fait également apparaître une forte proportion de chauffeurs (9,9%), secrétaires (8,4%) et de gardiens (6%). A l'inverse, les ouvriers (12%) et ouvriers spécialisés (3,7%) employés principalement dans les services techniques ne représentent que 15% des agents. Au total, ces six métiers représentent les deux tiers des agents communaux et font apparaître une surreprésentation d'agents affectés à des tâches administratives ou à faible valeur ajoutée.

Les métiers sous-représentés sont nombreux, surtout si l'on considère l'importance des compétences transférées et dont les maires ont hâte d'assurer l'exercice.

A titre d'exemple, l'on peut citer les deux métiers suivants qui représentent moins de 1% du total des agents communaux de l'échantillon observé:

Les 2 métiers les moins représentés	
Contrôleur de gestion	1%
Inspecteur sanitaire	

Les fonctions qui pâtissent le plus du manque de personnel se rapportent à la fois au contrôle et aux domaines transférés par la loi de 2004 : hygiène, éducation, santé,...

Il apparaît une évidente inadéquation entre les compétences nouvelles de collectivités transférées par la loi de 2004 et les emplois présents au sein. Les transferts de compétences, notamment dans les domaines de l'hygiène, de l'éducation et de l'urbanisme ne pourront être opérationnalisés en l'état actuel des choses, les communes n'ayant tout simplement pas les capacités de les assumer. Outre ce déficit en personnel, les communes pâtissent également d'un déficit en matière d'organisation.

Trois aspects méritent d'être abordés :

- le déficit de formalisation des modes d'organisation et de fonctionnement ;
- la démultiplication des centres de décision ;
- l'incomplétude du corpus juridique.

## DEUXIEME PARTIE

# UNE ORGANISATION INTERNE RAREMENT FORMALISÉE ET INSUFFISAMMENT OPÉRATIONNELLE

---

### 2.1- Un grave déficit de formalisation des modes d'organisation et de fonctionnement

Selon le « Guide du Maire et du Conseiller municipal », la performance des services est fortement tributaire de l'organisation et des personnes qui la composent. Une bonne organisation des services doit s'appuyer sur :

- la maîtrise des missions et compétences de la commune ;
- des objectifs politiques et techniques (plan de campagne, plan de développement, documents de planification, projets...) ;
- la connaissance de l'ensemble des personnels, de leurs profils et compétences (connaissances professionnelles, compétences opérationnelles, managériales, relationnelles...).

L'objectif à atteindre est en effet celui de la performance dont les critères sont : l'efficacité, l'efficience, la pertinence. L'absence de formalisation des modes d'organisation, tout comme des modes d'organisation mal ou pas définis peuvent donc constituer un obstacle à la performance. Le consultant n'a trouvé aucun texte rendant obligatoire l'élaboration d'un organigramme. Toutefois, plusieurs instructions de la tutelle donnent des orientations relatives à l'organisation des services, et le « Guide » précise le contenu de l'organigramme d'une commune.

L'analyse de l'échantillon a permis de constater que bon nombre de communes ne disposent pas encore d'organigrammes formalisés. Même là où des organigrammes formalisés existent, certains magistrats municipaux ne les respectent pas ; soit à cause du déficit en personnel, (consécutif par exemple à des affectations ou des départs à la retraite), soit à l'occasion des changements d'équipe, surtout si ceux-ci entraînent également un changement de couleur politique à la tête de la commune.

Davantage encore que les organigrammes, les modes de fonctionnement pâtissent d'une grave absence de formalisation. Ainsi, il n'existe quasiment pas de Plan d'Organisation et des Effectifs (POE), ni même des effectifs cibles par services, ni des fiches de poste rappelant les attributions de chaque agent et ses relations avec les autres agents.

Pareillement, les procédures de gestion sont soit lacunaires, soit déficientes. L'on peut citer à cet égard :

- les procédures de recrutement ;
- les procédures d'évaluation, d'avancement et de rémunération du personnel ;
- les procédures de définition des besoins de formation ;
- les procédures de tenue et d'archivage des dossiers ;
- les procédures de contrôle des présences et des quantitatifs journaliers de travail.

Plusieurs collectivités ont tout de même mis au point un certain nombre de procédures de gestion efficace, surtout dans les communautés urbaines (la communauté urbaine de Douala par exemple a un règlement intérieur). Mais elles demeurent non harmonisées.

Quant aux procédures disciplinaires prévues, elles sont rarement appliquées, essentiellement pour des considérations politiques ou sociales.

De manière générale, l'on note une grande pauvreté d'outils de gestion à la disposition du magistrat municipal, souvent obligé d'assurer un pilotage à vue. Tâche rendue encore plus difficile par la démultiplication des centres de décisions qui constitue une source de redondances et de conflits d'attributions entre les services.

## 2.2– Une démultiplication des centres de décision, source de redondances et de conflits d’attribution entre les services

Dans une commune, les centres de décision sont, dans l’ordre : le conseil municipal, l’exécutif communal (le maire/délégué et ses adjoints), et les différentes structures qui forment l’administration locale selon la chaîne hiérarchique découlant de l’organigramme. L’on note que dans de nombreuses collectivités, les différents centres de décisions ne participent pas d’une chaîne d’autorité unique.

### ■ Faible contrôle du conseil municipal sur les recrutements et les organigrammes.

Juridiquement, l’assemblée délibérante est l’organe de droit commun. Le conseil règle par délibérations les affaires de la commune ou de la communauté. Il est également chargé de contrôler l’action du chef de l’exécutif. On peut à ce titre faire le constat d’un contrôle extrêmement faible, sinon inexistant, du conseil municipal sur les recrutements, la politique des ressources humaines, et quelquefois sur les organigrammes.

### ■ L’imprécision des arrêtés en matière de délégations de signature

Le passage de la mission dans les Communautés urbaines de Douala et Yaoundé, a permis de constater que les textes pris par les deux Délégués du gouvernement (arrêtés n°22/CAB/CUD du 23 novembre 2006 et n°187/CUY du 11 octobre 2006 pris respectivement par les DG de la CUD et de la CUY), disposent que leurs adjoints sont autorisés à signer les correspondances n’engageant ni la politique, ni les finances de la CU, en discriminant eux-mêmes les correspondances qui doivent être soumises à leur signature. Cette formule se retrouve dans la plupart des arrêtés consultés dans les collectivités de l’échantillon. Une délégation aussi imprécise peut être lourde de conséquences, car elle ne permet pas d’asseoir la collaboration entre les magistrats municipaux et leurs adjoints sur des bases claires et non équivoque, en raison notamment des contours flous des notions telle que la politique et les finances de la Communauté Urbaine. Seul un inventaire précis des signatures déléguées aux adjoints, par domaine de compétence, est de nature à garantir une collaboration saine entre membres de l’exécutif communautaire ou communal.

De même il nous a été donné de constater la délégation aux adjoints, notamment à la communauté urbaine de Douala, d’attributions relevant d’unités opérationnelles, sans considération de la spécialisation des tâches découlant de l’organigramme. A la lecture de l’arrêté n°22/CAB/CUD portant délégation de pouvoirs aux adjoints du délégué du Gouvernement de la, Communauté urbaine de Douala, on observe que leur mandat n’est pas circonscrit à un rôle de suivi ou de contrôle, mais porte sur l’exécution de tâches confiées par l’organigramme à des directions et services opérationnels.

A titre d’illustration, le 1<sup>er</sup> adjoint au DG de la CUD est chargé : (i) de la Coopération décentralisée qui, selon l’organigramme, relève des compétences du Service de la Coopération, lui même rattaché à la Division de la Communication, de la Coopération et de la Traduction ; (ii) de la

circulation et du transport qui relèvent du Service de la Circulation et des déplacements, rattaché à la Direction des Grands Travaux ; (iii) de la publicité et de l'espace virtuel de la CUD, qui relèvent d'attributions de la Direction des affaires économiques et financières, etc.

En outre, le Consultant souligne que le chevauchement et l'entrecroisement des attributions des adjoints du DG avec celles de plusieurs unités organiques relevant de responsables différents, ne sont pas de nature à garantir une collaboration saine et un fonctionnement harmonieux et efficace entre Adjoints du Délégué du gouvernement et Chefs des unités opérationnelles.

Cette imprécision des arrêtés en matière de délégation de signature se retrouve également hors de la CUD et de la CUY, comme signalé ci-dessus. Dans certaines communes en effet, les maires ne souhaitent pas effectuer de délégations de signature au bénéfice de leurs adjoints, au point d'être rappelés à l'ordre par le Ministre en charge de la décentralisation. Le consultant a également rencontré, hors de l'échantillon, in cas ou un adjoint à refusé d'assumer les compétences à lui déléguées par le maire pour des raisons personnelles. Cas pathologique peut-être, mais qui illustre certaines difficultés de collaboration au sein de l'exécutif communal.

#### ■ Des chefs de service aux attributions imprécises

Les quelques organigrammes formalisés laissent apparaître des imprécisions quant aux attributions de certains chefs de services, et des chevauchements entre les responsabilités de quelques uns d'entre eux. Il n'est certes pas question d'établir des distinctions étanches entre des responsables travaillant sur une matière commune à des fins communes. Cependant, la ou les effectifs le permettent, il peut être souhaitable de spécifier les contenus des principaux postes de travail.

## 2.3– Un corpus juridique incomplet

### 2.3.1- Rappel des principales dispositions de la législation en vigueur en ce qui concerne les ressources humaines

Les textes qu'encadre le dispositif de la décentralisation sont évoqués supra, notamment la loi constitutionnelle du 18 janvier 1996, ainsi que les importantes lois de juillet 2004.

Cependant, ce dispositif juridique reste pour l'heure insuffisant et incomplet, notamment du fait de l'absence :

- de textes essentiels et tout particulièrement du régime financier des collectivités territoriales, qui n'est pas sans conséquence sur les ressources humaines ;
- des textes d'application des lois de 2004, nécessaires d'une part pour clarifier certaines imprécisions – voire quelques contradictions – et pour, d'autre part, faciliter l'interprétation et la mise en œuvre effective desdites lois

Dans ce contexte, certains textes antérieurs, tant à la loi constitutionnelle du 18 janvier 1996 qu'aux lois de décentralisation de juillet 2004, restent en tout ou en partie applicables.

Ce sont notamment : **au plan institutionnel** :

- la loi n° 74/23 du 05 décembre 1974 portant organisation communale, et l'ensemble de ses textes modificatifs ;
- la loi n° 87/015 du 15 juillet 1987 portant création des communautés urbaines ;
- la loi n° ....portant code du travail ;
- le décret n° 77/91 du 25 mars 1977 déterminant les pouvoirs de tutelle sur les communes, syndicats de communes et établissements communaux, et l'ensemble de ses textes modificatifs ;
- le décret 78/484 du 9 novembre 1978 fixant les dispositions communes applicables aux agents de l'Etat relevant du Code du travail modifié par le décret n° 82/100 du 3 mars 1982 ;
- le décret n° 87/1365 du 25 septembre 1987 portant création de la Communauté urbaine de Yaoundé ;
- le décret n° 87/1366 du 25 septembre 1987 portant création de la Communauté urbaine de Douala ;
- les décrets du 17 janvier 2008 portant création de communautés urbaines ;

. **Au plan financier**, l'on peut citer :

- la loi n° 74/18 du 5 décembre 1974 relative au contrôle des ordonnateurs, gestionnaires et gérants des crédits publics des entreprises d'État, et ses différents modificatifs ;
- le décret n° 66/190 du 14 juillet 1966 instituant des indemnités de sujétion au profit des secrétaires généraux de mairie, secrétaires généraux adjoints et chefs de services municipaux ;
- le décret n° 94/232 du 5 décembre 1994 précisant le statut et les attributions des receveurs municipaux ;
- le décret n° 98/232 du 21 août 1998 portant approbation du plan comptable sectoriel communal et adoption de la nomenclature budgétaire communale ;

A ces textes concernant directement ou indirectement les communes, doivent naturellement être ajoutés, entre autres, les textes généraux régissant :

- les finances publiques, notamment à ce , la loi n° 2007/006 du 26 décembre 2007, portant régime financier de l'Etat et le décret n° 2004/275 du 24 septembre 2004 portant Code des marchés publics ;
- l'état-civil avec en particulier l'ordonnance n° 81/002 du 29 juin 1981 portant organisation de l'état civil et diverses dispositions relatives à l'état des personnes physiques et le décret n° 87/1115 du 17 août 1987 fixant les modalités de création et de fonctionnement des centres spéciaux d'état civil ;

Dans les faits, la gestion des communes se réfère à un corpus juridique relativement large qui fait apparaître une forte disproportion de contenu et de portée entre la validité et la caducité pleine ou relative de certains textes. En conséquence, si les textes de 2004 ont apporté des avancées importantes dans la conduite de la décentralisation communale il reste que le corpus juridique l'encadrant, notamment pour ce qui relève de la gestion des ressources humaines, est pour l'instant incomplet, et à certains égards lacunaire.

### 2.3.2- Un corpus juridique insuffisamment développé :

#### ■ L'absence de statut du personnel communal.

Le personnel en service dans les communes se regroupe en deux catégories : les fonctionnaires et agents de l'État mis à la disposition des communes pour emploi, et le personnel propre aux communes. Le personnel communal est actuellement régi, à titre provisoire, par les différents textes réglementaires relatifs au personnel de l'État, dont, notamment, le décret n° 78-484 du 9 novembre 1978 portant dispositions communes relatives aux agents de l'État relevant du Code du travail. Il n'existe donc aucun texte spécialement destiné aux carrières communales, bien que la loi n° 74-23 du 5 décembre 1974 portant organisation communale ait expressément prévu, en son article 181, un décret portant statut général du personnel communal. L'application des textes régissant le personnel de l'État aux agents communaux a entravé le développement souhaité de la fonction publique communale.

Il en a résulté une crise du personnel communal, caractérisée par :

- l'inadaptation du personnel communal à ses fonctions, du fait de son niveau de qualification extrêmement faible , et de l'absence de repaires à respecter ;
- la précarité de la situation du personnel communal qui, bien que remplissant des fonctions de service public au même titre que les fonctionnaires de l'État, est exclusivement régi par les règles propres au droit privé et ne jouit pas de garanties professionnelles suffisantes. Les cas connus de licenciement du personnel au gré du magistrat municipal ou des recrutements non maîtrisés par les mêmes autorités constituent une illustration du caractère pervers de ce mode d'accès aux emplois communaux.
- l'insuffisance de performances de la plupart des communes camerounaises, qui apparaît comme la conséquence inévitable du faible niveau de qualification et de la situation juridique précaire du personnel des communes. Les fonctions communales, ignorées par la population active qualifiée, ne suscitent aucun engouement. Ceci a pour effet un niveau d'encadrement insusceptible de porter des résultats dans la recherche des moyens du développement du pays, auquel les communes doivent prendre une part importante.
- l'absence de mobilité du personnel communal à l'exception des agents qui occupent des fonctions de responsabilités par voie de nomination par actes des autorités de tutelle.

L'absence d'un statut des personnels territoriaux est un véritable obstacle au développement des communes. Aussi, la détermination des conditions relatives à la classification des emplois, au recrutement, au déroulement de la carrière, à la cessation d'activités, ainsi que celle des

droits et obligations des agents est un impératif urgent pour la rationalisation des effectifs, en vue de mettre fin, à l'hétérogénéité qui à cours en ce moment.

■ **Le rôle de la tutelle en matière de gestion des ressources humaines communales insuffisamment rempli :**

Dans la plupart des cas, le recrutement dans les communes ne tient pas compte des besoins réels de ces dernières. Il ne se fait pas toujours sur la base du critère professionnel de qualification ou de compétence.

Le personnel en service dans les communes se regroupe en deux catégories : les fonctionnaires et agents de l'Etat mis à la disposition des communes pour emploi, et le personnel propre aux communes.

Il s'agit ici d'évoquer les procédures de recrutement et de gestion des agents décisionnaires de la 1ère à la 6e catégorie qui constituent de loin la majeure partie des effectifs des communes camerounaises, ainsi que celles relatives aux personnels contractuels, de la 7e à la 12e catégorie, liés à la commune par un contrat de travail.

Le recrutement dans les communes doit se faire dans le respect des normes en vigueur. Ainsi, tout recrutement doit être subordonné à l'inscription préalable au budget communal d'une dotation correspondant aux charges y relatives.

Le recrutement est soumis aux visas préalables de la tutelle et des services compétents des ministères en charge du travail et des finances, respectivement.

Le visa de l'autorité de tutelle locale (le Préfet) est nécessaire pour tout recrutement, pour un contrôle de régularité, de légalité et d'opportunité, conformément aux dispositions pertinentes de l'article 33 du décret n° 77/91 du 27 mars 1977 déterminant les pouvoirs de tutelle sur les communes. Il en est également ainsi pour tout projet d'avancement ou de licenciement. S'agissant des contractuels communaux de la 7e à la 12e catégorie, le contrat de travail signé de l'employeur et de l'employé est soumis à l'approbation du ministre en charge de la tutelle sur les communes (MINATD).

Toutefois, on peut faire le constat de l'ambiguïté du système de tutelle mis en place en 1974, qui en réduit à la fois l'effectivité et la rationalité. Un exemple : est le fait que la loi de 1974 et le décret du 25 mars 1977 n'ont pas fixé les délais au-delà desquels les actes des organes communaux (arrêtés et délibérations) deviennent exécutoires de plein droit. Des cas de rétention abusives d'actes de gestion ont été signalés par certains agents communaux.

Cependant, plus que les actes de gestion, c'est la politique même des ressources humaines que la tutelle doit contribuer à définir et à faire mettre en œuvre. En effet, l'article 2 du décret n° 77/91 du 25 mars 1977 déterminant les pouvoirs de tutelle sur les communes, syndicats des communes et établissements communaux prescrit :

- les autorités de tutelles sont notamment chargées :

- de définir les mesures propres à assurer le développement harmonieux des communes ;
- d'accroître le rendement et d'améliorer la qualité des services communaux ;
- de promouvoir la formation, le perfectionnement et le recyclage du personnel communal ;
- de contrôler le fonctionnement des organes municipaux.

C'est donc à la tutelle qu'il revient d'initier les textes et actes destinés à compléter le corpus juridique, notamment en ce qui concerne les ressources humaines. L'on peut se féliciter que cette étude aille dans ce sens, car l'incomplétude du cadre réglementaire, tout comme l'absence de formalisation des modes de fonctionnement et de gestion, ont de graves conséquences sur l'efficacité des communes.

#### 2.4 Quelques conséquences du manque de formalisation :

- Il faut d'abord relever le **poids de l'informel**, qui entraîne l'inconstance, voire la mise à l'écart des organigrammes, l'ostracisme de certains agents en cas changement de maires, ainsi qu'une mauvaise utilisation des agents disponibles.
- Ensuite, l'absence d'un dispositif de formation permanente constitue un obstacle à l'amélioration des aptitudes et à l'acquisition de nouvelles expertises.

La formation du personnel communal semble avoir peu préoccupé le Gouvernement depuis l'indépendance. L'ancien *Local Government Training Centre* qui fonctionnait à Buéa, au seul niveau de l'ex État fédéré du Cameroun occidental, a été réorganisé par le décret n° 77/494 du 7 décembre 1977 portant création et organisation du CEFAM. Ce décret a conféré au CEFAM un statut qui le place à mi-chemin de l'établissement communal, qu'il est en fait, et du service extérieur de l'administration qu'il est en droit.

La situation actuelle du CEFAM n'est pas exactement celle que prévoyait le décret de 1977 :

- le cycle I, destiné à assurer la formation des cadres, n'a pas été mis en place
- le cycle III, prévu pour le perfectionnement, le recyclage des personnel administratifs et techniques, des responsables de la tutelle et des personnels chargés de l'état civil (officiers et secrétaires) à très peu fonctionné.
- seul le cycle II existe véritablement et est destiné à la formation de l'encadrement intermédiaire dans les domaines administratifs et financiers.

C'est dire que le CEFAM ne forme, depuis sa création, que le personnel de base. La conséquence en est que dans les communes, les niveaux de formation et de qualification sont faibles.

L'absence de politiques de formation continue du personnel constitue un handicap dans la mesure où elle contribue à accentuer le nivellement par le bas des capacités des agents communaux. En effet, Le nombre d'agents ayant pu suivre une formation continue est extrêmement limité. Ce constat revient comme un leitmotiv dans les propos tenus par édiles interviewés. Tous les domaines d'intervention sont concernés, et ces besoins concernent également pratiquement toutes les catégories de personnel.

#### ■ Des domaines stratégiques non couverts par les programmes et structures de formation.

Il n'existe aucune structure pour la formation, le perfectionnement ou, la formation des agents techniques. En vue de l'exercice effectif des compétences transférées, ce problème se posera avec une grande acuité. Des formules de coopération pourraient être imaginées et mises en place entre les services déconcentrés de l'État et les communes (mise à disposition, contractualisation, coopération partenariale, coopération d'expertise, délégation de services, délégation de gestion...). Toutefois, pour des raisons de coûts, de disponibilité et de discipline, il est important que les communes qui le peuvent disposent de leurs agents et responsables techniques. A cet effet, des mesures devraient être prises pour assurer la formation, le perfectionnement et le recyclage dans les domaines techniques essentiels à leurs activités.

■ **De réelles disparités entre les communes au niveau de la rémunération des agents**

Les avantages ne sont pas les mêmes dans toutes les collectivités, même celles qui sont de niveaux comparables

Une précédente étude, relative au diagnostic des Communautés urbaines de Douala et Yaoundé, met en lumière une importante distorsion des rémunérations entre les deux communautés. Celle-ci se situe d'abord au niveau des salaires de base, ensuite au niveau des primes et indemnités.

Au premier niveau, on relève par exemple que le salaire de base à la CUD varie en 1ère catégorie de 24 089 F à 59 309 F alors que pour la CUY il varie de 21 847 F à 53 788 F.

S'agissant de la 12e catégorie, ces chiffres vont de 167 203 F à 317 388 F pour la CUD, et de 151 644 F à 287 834 F pour la CUY.

Au deuxième niveau, ces distorsions concernent non seulement les dénominations des primes et indemnités en vigueur à la CUD et à la CUY, mais aussi leurs montants.

CUD	CUY
<b>Indemnité de logement</b>	<b>Indemnité de logement</b>
<b>Indemnité de transport</b>	<b>Prime de transport</b>
<b>Prime de téléphone</b>	<b>Prime de téléphone</b>
<b>Indemnité d'eau et d'électricité</b>	<b>Indemnité d'eau et d'électricité</b>
<b>Prime de technicité</b>	<b>Prime de technicité</b>
<b>Indemnité de fonction</b>	<b>Indemnité de responsabilité</b>
<b>Indemnité pour travaux spéciaux</b>	<b>Indemnité de sujétion</b>
<b>Prime d'astreinte</b>	<b>Indemnité d'entretien véhicule</b>
	<b>Indemnité compensatoire de logement</b>

Nous relevons que l'indemnité de fonction fait l'objet d'une dotation unique à Douala, alors qu'elle est éclatée en indemnité de responsabilité et de sujétion à Yaoundé.

En outre, il n'existe pas d'indemnité pour travaux spéciaux à la CUY contrairement à la CUD. Il faut mettre en lumière que cette prime est trimestrielle et par conséquent permanente, et varie de 20% du salaire pour les chefs de bureau à 45% pour le Secrétaire général.

Dans le même ordre d'idées, la prime d'astreinte n'existe pas à Yaoundé.

S'agissant du montant de ces primes et indemnités, les distorsions les plus frappantes concernant les cas des secrétaires généraux et des directeurs sont mises en relief dans le tableau ci-après :

Indemnités les plus saillantes	SG		Directeurs	
	CUD	CUY	CUD	CUY
<b>Indemnités de logement</b>	600 000	100 000	250 000	80 000
<b>Indemnités de téléphone</b>	340 000	30 000	200 000	20 000
<b>Eau/électricité</b>	60 000	25 000	60 000	15 000
<b>Total</b>	1 000 000	155 000	510 000	115 000
<b>Écart valeur absolue</b>	845 000		395 000	
<b>Écart valeur relative (%)</b>	545%		343%	

Ce tableau illustre la nécessité d'encadrer la détermination des indemnités et avantages en nature susceptibles d'être accordés aux responsables et agents administratifs et techniques des services municipaux, afin de corriger les distorsions qui règnent dans ce domaine actuellement, et de rendre plus attrayantes les fonctions municipales dans leur ensemble. Cette insuffisance confirme l'obsolescence du décret n° 66/190/COR du 14 juillet 1966, qui est muet en de nombreux points.

#### ■ Une politique des ressources humaines relativement déficiente

La gestion des ressources humaines des collectivités locales paraît, sauf quelques exception, assez rudimentaire en l'état. Les services du personnel comportent peu d'agents, de surcroît pas assez qualifiés. Ils sont peu ou pas informatisés, et prennent très peu en compte la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Cette gestion très administrative comporte les imperfections ci après :

##### - les recrutements sont très personnalisés

Ceux-ci sont pratiquement laissés à la discrétion du maire et l'on constate (un peu moins dans les grandes communes) une forte tendance au recrutement social. En effet, la détermination de profils de postes et l'organisation de tests de sélection sont assez rares. C'est dire que les critères de recrutement extraprofessionnels prédominent.

### - la gestion des rémunérations et des carrières n'est pas systématique

Les salaires dans certaines communes sont versés de manière irrégulière, les agents accusant parfois jusqu'à 6 mois d'arriérés de salaires. De même, les avancements d'échelons ne sont pas toujours systématiques, alors que normalement ces changements ont lieu tous les deux ans (au choix) ou au plus tous les quatre ans (à l'ancienneté). Dans de nombreuses communes, les dossiers des agents ne sont pas toujours complets ni à jour ; la situation est même plus grave en ce qui concerne les états du personnel temporaire.

- Il n'existe pas de politiques de gestion prévisionnelles des effectifs ;
- Bien que souhaitable si l'on ne s'en tient qu'au fonctionnement des mécanismes démocratiques, les changements à la tête des municipalités, constituent parfois de véritables éléments perturbateurs pour le personnel. Il paraît donc urgent de prendre des mesures de rationalisation, de stabilisation et de sécurisation des emplois.

## 2.5 Le renforcement progressif du rôle des communes :

### 2.5.1 Les missions des communes avant la promulgation des lois de décentralisation de juillet 2004 :

Les missions des communes se sont considérablement accrues depuis la promulgation des lois de décentralisation de juillet 2004, même si elles étaient déjà très importantes avant même la révision constitutionnelle de 1996.

En effet, la loi n° 74/23 du 5 décembre 1974 définit la commune comme une école de démocratie et une unité de développement à la base. Ainsi, la commune a vocation à entreprendre tout ce qui est utile au développement local. L'État ne semblait pas vouloir imposer un domaine circonscrit à l'action de la commune. Elle pouvait entreprendre et réaliser sur son territoire tout ce qui lui paraissait utile au développement et à l'épanouissement des populations locales. Pourvu qu'elle en eût les moyens.

Les grandes orientations devaient être arrêtées de façon démocratique par les représentants de la population réunies au sein du conseil municipal, et dans le respect des orientations nationales contenu dans le Plan National de Développement. Ainsi les communes pouvaient construire, avec leurs moyens propres et éventuellement la contribution en espèces ou en nature de la population, des établissements d'enseignement primaire, voire secondaire qui ont ensuite été pris en charge par l'État en ce qui concerne leur fonctionnement et les salaires du personnel. Au niveau de l'enseignement maternel, des écoles communales fonctionnent encore avec l'autorisation de l'État. Dans le domaine de la santé, des dispensaires construits par les communes ont été transférés à l'État ; d'autres, toujours actifs, sont tenus par des fonctionnaires de l'État et des agents communaux.

S'agissant des sports et loisirs, plusieurs maires, en zone rurale, se font un point d'honneur de disposer d'un stade municipal et d'un foyer pouvant abriter des réunions d'associations ou des manifestations culturelles. De même, l'entretien des routes secondaires ainsi que l'ouverture et l'entretien des pistes rurales incombent à la commune.

Sont également à la charge de la commune pour la satisfaction des besoins de la population : la construction des marchés, des abattoirs, des gares routières et autres immeubles communaux ; les aménagements des réseaux d'eau et d'électricité, des jardins et places publiques, ainsi que l'enlèvement des ordures ménagères et tous les autres travaux d'hygiène et d'assainissement. La commune pouvait pratiquement tout entreprendre à l'intérieur de son territoire.

Seul le manque de capacités humaines et de moyens financiers limitait son action. Cette énumération n'est donc ni exhaustive, ni limitative. Mais devant ces imprécisions, et les risques réels de duplication ou de chevauchement avec les projets de l'État, le législateurs à opportunément mis de l'ordre en transférant officiellement de nouvelles compétences aux communes.

### **2.5.2 Les missions à partir du transfert des compétences opéré par les Lois de juillet 2004.**

Les lois de décentralisation de 2004 ont le mérite d'apporter une clarification et une plus grande rationalité dans les missions des communes. Sans restreindre leurs compétences antérieures, la loi n° 2004/018 fixant les règles applicables aux communes, énumère les compétences transférées. (Articles 15 à 22). Elles concernent les domaines économique, social, éducatif, sanitaire, culturel, sportif,... Ainsi que la promotion des langues nationales. Les nouveaux champs de compétence des communes sont ainsi clairement circonscrits, même si certaines attributions sont concurremment exercées par l'État ou la région, sans indication du seuil d'incompétence de la commune. Il importe donc de proposer des structures organisationnelles appropriées pour pouvoir en assurer une gestion efficace.

Notre démarche s'articulera autour de cinq mouvements :

- le traitement de l'existant, afin de recenser les compétences humaines actuellement disponibles dans les communes de l'échantillon ;
- une analyse/énumération de ressources humaines requise pour exercer efficacement toutes les compétences des communes (ressources humaines optimales/référentiel des métiers) ;
- l'analyse des écarts entre la situation actuelle et la situation optimale ;
- les propositions de structures organisationnelles appropriées ;
- les perspectives à court et moyen terme, notamment les chantiers à ouvrir.

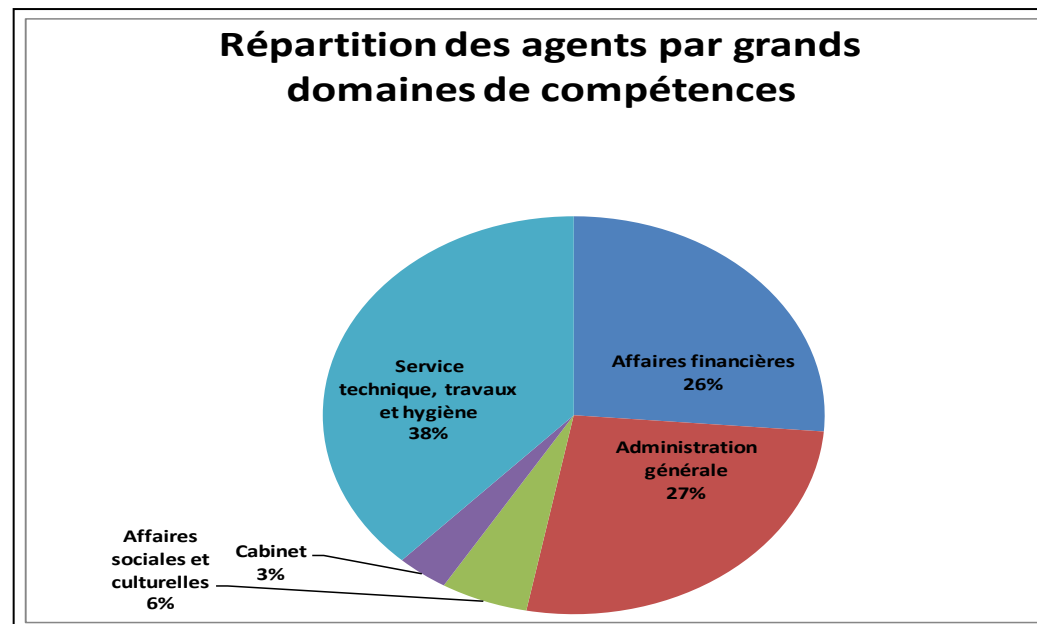
## **TROISIEME PARTIE**

# **L'URGENTE NÉCESSITÉ DE DISPOSER DES COMPÉTENCES ADAPTÉES ET DES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES APPROPRIÉES**

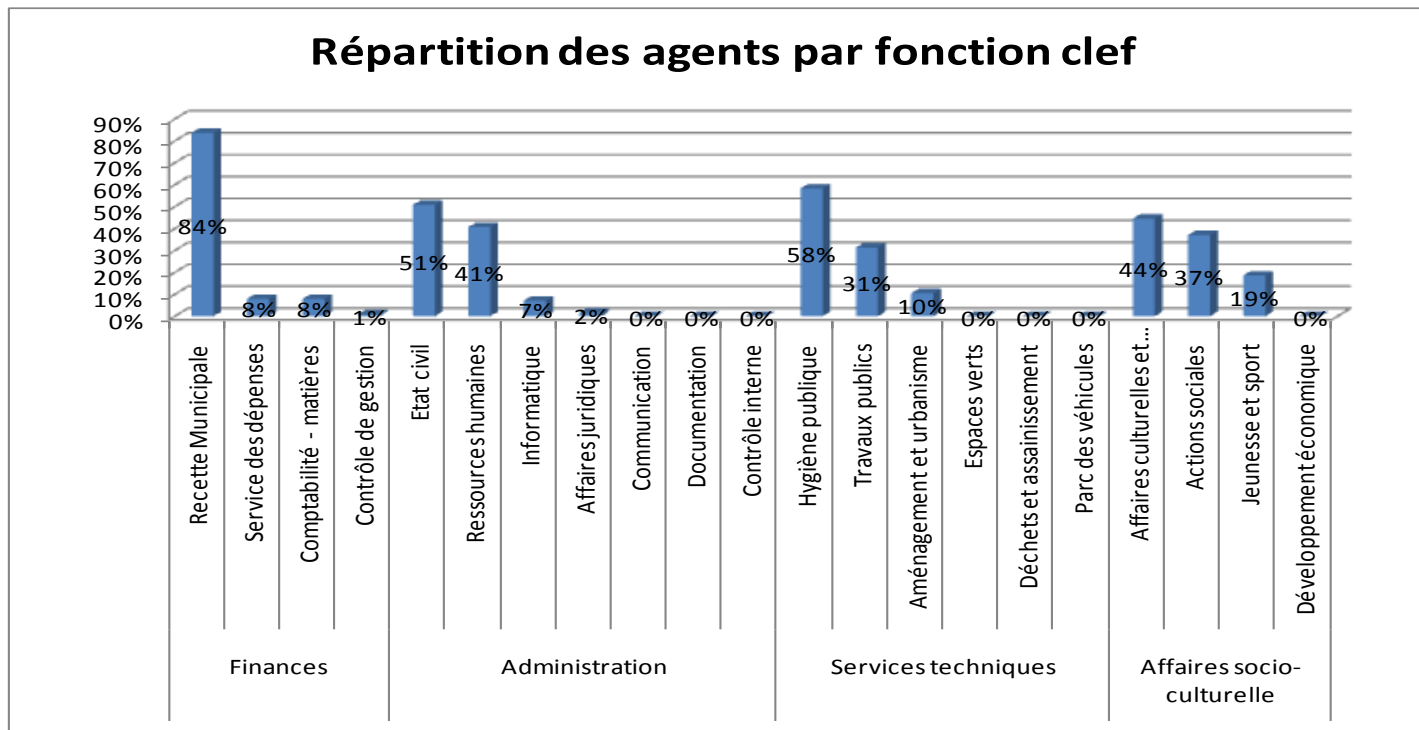
### **3.1- Les compétences humaines recensées dans les communes de l'échantillon**

Nous présentons ci après, sous forme de diagramme pour en faciliter l'exploitation :

- la répartition des agents par grands domaines de compétences ;
- la répartition des agents par fonctions clefs ;
- la répartition des agents par grandes fonctions dans les différentes catégories de communes.



La répartition moyenne des agents entre les grands domaines de compétences des communes laisse apparaître un sureffectif dans les fonctions administratives et financières qui représentent chacune plus du quart des effectifs. Les affaires sociales et culturelles sont sous-représentés avec seulement 6% des agents occupant un emploi dans ce domaine. De même les services techniques sont-ils en souffrance avec en moyenne 38% des effectifs.



Le graphique ci-dessus appelle plusieurs commentaires, que nous allons structurer, dans un souci de lisibilité, par grands domaines de compétences :

- **Services financiers** : tout d'abord, les 4 grandes fonctions relatives aux finances locales sont toutes représentées dans l'échantillon des communes, à savoir l'encaissement des recettes, le paiement des dépenses, la comptabilité matières et le contrôle de gestion. En revanche, la comparaison du poids relatif de chacune de ces 4 fonctions révèle d'importantes disproportions ; en effet, l'encaissement des recettes absorbe à elle seule 84 % des agents municipaux affectés aux finances locales, alors que le contrôle de gestion est quasiment inexistant.
- **Administration générale** : les agents affectés sur ce domaine sont concentrés, pour l'essentiel sur deux fonctions : l'état civil (51 % des agents) et les ressources humaines (41 %). La fonction informatique arrive en troisième position, puisqu'elle représente 7 % des agents affectés sur l'administration générale. En revanche, les autres fonctions support (affaires juridiques, contrôle interne, communication, documentation, archives...) pèsent moins de 2 % des agents.
- **Services techniques** : à la différence des deux grands domaines de compétences examinés précédemment, celui-ci apparaît nettement moins structuré dans l'organigramme des communes. En effet, de grandes fonctions techniques ne sont pas citées, comme les déchets, l'assainissement ou encore les espaces verts. Par ailleurs, à l'instar des autres grands domaines de compétence, certaines fonctions semblent surreprésentées, comme l'hygiène publique.
- **Affaires sociales, économiques et culturelles** : ce dernier domaine de compétence demeure, à l'évidence, le moins structuré. Ainsi, non seulement connaît-il le déficit quantitatif d'agents le plus important des quatre grands domaines de compétences, mais certaines fonctions clefs, comme le développement économique, sont tout simplement oubliées. Naturellement, ce déficit s'explique en grande partie par les difficultés qu'ont les communes à mettre en œuvre de manière effective leurs nouvelles compétences transférées par les lois de décentralisation.

La répartition des agents selon la taille de la collectivité

Cette première approche globale doit être nuancée au travers d'une analyse plus fine de la répartition en fonction de la taille de la Commune.

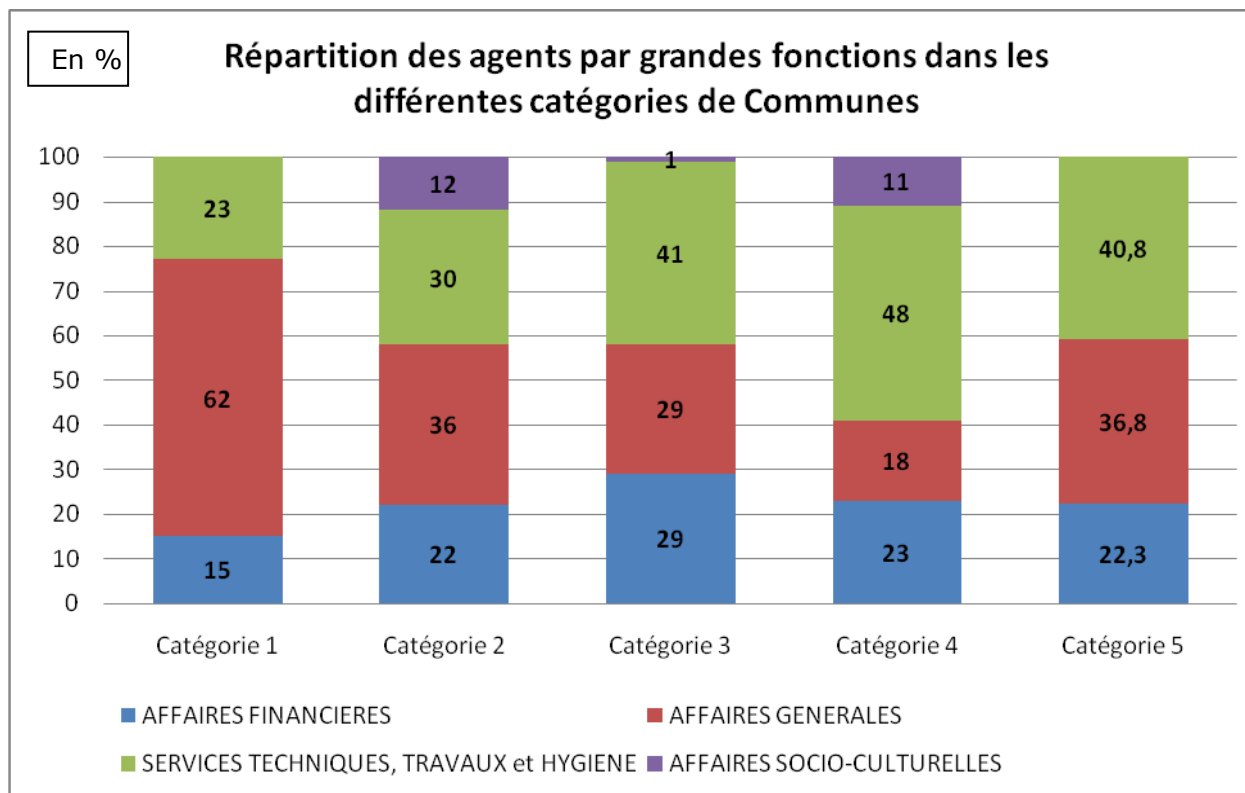
En effet, de manière générale, on observe que la part des agents employés dans les services techniques croît proportionnellement avec la taille de la commune. A l'inverse, la proportion d'agents employés à l'administration générale de la Commune décroît avec sa taille. La part des effectifs en charge des affaires financières reste relativement stable aux alentours d'un quart du personnel.

Seules les communes de plus de 25 000 habitants ont suffisamment de ressources pour mettre en œuvre les compétences en matière socioculturelle. Mais cette part reste toujours embryonnaire.

*Pour mémoire, les catégories des communes sont les suivantes :*

<b>Catégorie 1</b>	Communes de moins de 25 000 habitants
<b>Catégorie 2</b>	Communes de 25 000 à 50 000 habitants
<b>Catégorie 3</b>	Communes de 50 000 à 100 000 habitants
<b>Catégorie 4</b>	Communes de 100 000 à 300 000 habitants
<b>Catégorie 5</b>	Communes de plus de 300 000 habitants

**Tableau de répartition des agents par catégorie de communes**



Ce graphique met en lumière deux points clefs :

- Premièrement, le poids des fonctions support apparaît hypertrophié par rapport aux fonctions métiers (les affaires générales et les affaires financières représentent plus de 50 % des effectifs communaux, soit environ 5 fois plus que dans les pays occidentaux) ;
- Deuxièmement, les missions transférées depuis les lois de juillet 2004 concentrent une part très faible des effectifs communaux camerounais (moins de 8 % en moyenne) ;

### 3.2- Les compétences humaines requises pour gérer efficacement les communes.

L'analyse des structures des 36 CTD de l'échantillon, formalisées ou non, ainsi que l'examen de la liste des compétences transférées, permettent de regrouper les principales missions de ces collectivités en cinq groupes. La classification dans telle catégorie ou telle autre peut être discutable, en raison de l'intersectorialité de certaines missions. A défaut de constituer un pôle autonome, la promotion du développement économique, par exemple, peut être classée soit dans le deuxième groupe (Finances, gestion coopération, partenariat), soit dans le troisième (urbanisme, aménagement, ingénierie, travaux). Aussi convient-il d'accorder plus d'importance à l'existence de la mission qu'à la catégorie dans laquelle elle apparaît. L'esquisse ci après n'a donc qu'un caractère indicatif.

#### 3.2.1. Esquisse de regroupement des principales missions des communes et communautés urbaines

	Filière "Management et gestion des ressources"	Filière "Politiques publiques d'aménagement et de développement"	Filière "Interventions techniques"	Filière "Animation et services à la population"	Filière "Sécurité"
<b>Familles de métiers</b>	Pilotage et Management	Développement	Atelier, garage et services généraux	Social	Prévention et sécurité
	Affaires générales	Environnement	Infrastructures, réseaux et hygiène publique	Education, Animation et Sports	Incendie et secours
	Affaires juridiques	Urbanisme et aménagement	Patrimoine bâti	Santé	
	Finances et Contrôle de gestion	Transport et déplacement	Espaces verts	Etat civil et funéraire	
	Ressources humaines	Formation professionnelle		Services culturels	
	Système d'information et TIC				
	Relations publiques et Coopération				

Le consultant a constaté qu'à partir de cette base communément partagée, chaque collectivité s'est structurée à sa manière. Bien que ces structures changent souvent avec les équipes dirigeantes, l'on trouve généralement, dans les plus petites communes, une distinction entre les services administratifs, les services techniques et les affaires sociales et culturelles (parfois intégrées dans les services administratifs). Dans les collectivités les plus grandes, l'organisation est naturellement plus complexe. Nous proposons ci - après une esquisse de référentiel des métiers qui devraient se retrouver dans une commune qui en a les moyens.

### 3.2.2- Esquisse d'un référentiel des principaux métiers dans une administration locale

La démarche de constitution de ce répertoire des métiers territoriaux se fonde sur une double approche :

- par domaine d'activité, en référence aux champs d'intervention des collectivités ;
- transversale, à partir des activités et compétences partagées entre métiers.

Elle privilégie la **maille métiers/activités/compétences**, en cohérence avec les organisations du travail et les niveaux d'intervention dans les communes camerounaises.

Pour chaque filière et famille professionnelle, le recueil et l'analyse des données se fondent sur **l'approche croisée de trois méthodes** :

- la conduite d'entretiens auprès d'agents territoriaux, réalisés pour l'essentiel pendant l'enquête de terrain (phase 1) ;
- une analyse documentaire relative à l'emploi et à l'organisation des communes de l'échantillon, en particulier leurs organigrammes et leurs fichiers des personnels communaux ;
- l'analyse de référentiels métiers africains et européens existants, notamment concernant les missions transférées aux communes camerounaises depuis les lois de juillet 2004, soit pour les filières « Développement et aménagement » et « Animation et services à la population ». En effet, les communes camerounaises ayant encore très peu investi ces nouvelles missions, les consultants n'ont pas pu privilégier une méthodologie d'investigation essentiellement fondée sur l'analyse des situations réelles de travail au sein des collectivités.

Filière "Management et gestion des ressources"		
Famille professionnelle	Métiers	Catégorie d'emploi
<b>Pilotage et management</b>	Secrétaire général de mairie	A
	Directeur Administratif et financier	A
	Directeur des services techniques	A
<b>Affaires générales</b>	Responsable des Affaires Générales	A ou B
	Assistant administratif	C
	Agent de service administratif	C ou D
	Documentaliste	C
	Archiviste	C
	Secrétaire de direction	B ou C
	Secrétaire	C
	Commis	D
	Planton	D
<b>Affaires juridiques</b>	Chargé des transactions foncières	B
	Conseiller juridique	A ou B
	Responsable des marchés et contrats	A ou B
<b>Finances et Contrôle de gestion</b>	Responsable des services financiers	A
	Receveur Municipal	A ou B
	Comptable-matières	B
	Contrôleur financier	A ou B
	Responsable des dépenses	A ou B
	Responsable des recettes	A ou B
	Assistant des services financiers ou comptables	C
	Agent de service financier ou comptable	C ou D
	Contrôleur de gestion	A ou B
<b>Ressources humaines</b>	Responsable des ressources humaines	A ou B
	Assistant Ressources humaines	C
	Chargé de la GPEEC, du recrutement et de la formation	A ou B
<b>Système d'information et TIC</b>	Responsable informatique	A ou B
	Technicien de maintenance informatique	B ou C
	Analyste programmeur	B
<b>Relations publiques et Coopération</b>	Responsable de la communication	A ou B
	Responsable des actions de Coopération	A ou B

## Filière «Management et gestion des ressources »

Famille professionnelle	Métiers	Catégorie d'emploi	Activités	Compétences
Pilotage et management	Secrétaire général de mairie	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Assister le maire dans la mise en œuvre de sa politique municipale</li> <li>▪ Assister le maire dans ses fonctions administratives</li> <li>▪ Coordonner et animer les services municipaux</li> <li>▪ Représenter la collectivité au gré des besoins</li> <li>▪ Coordonner les activités des directeurs et chefs de services municipaux</li> <li>▪ Représenter le maire à certaines réunions internes et externes à l'institution municipale</li> <li>▪ Donner un avis sur certaines questions touchant à la gestion administrative de la commune</li> <li>▪ Préparer les actes et décisions du Maires après vérifications de leur légalité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Finances, comptabilité publiques et gestion budgétaire</li> <li>▪ Gestion des marchés publics</li> <li>▪ Gestion des ressources humaines et management d'équipe</li> <li>▪ Contrôle de gestion et évaluation de politiques publiques</li> <li>▪ Développement local et gouvernance territoriale</li> </ul>
	Directeur Administratif et financier	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coordonner le fonctionnement des différentes activités à caractère administratif et financier</li> <li>▪ Développer les stratégies pour le bon fonctionnement des services</li> <li>▪ Assister le Secrétaire Général dans ses fonctions administratives</li> <li>▪ Coordonner et animer les services administratifs et financiers</li> <li>▪ Superviser les activités liées à la gestion du personnel</li> <li>▪ Représenter la collectivité au gré des besoins</li> <li>▪ Représenter le maire à certaines réunions internes et externes à l'institution municipale</li> <li>▪ Donner un avis sur certaines questions touchant à la gestion administrative et financière de la commune</li> <li>▪ Préparer les actes et décisions à caractère administratif après vérification de leur légalité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Finances, comptabilité publiques et gestion budgétaire</li> <li>▪ Gestion des marchés publics</li> <li>▪ Gestion des ressources humaines et management d'équipe</li> <li>▪ Contrôle de gestion et évaluation de politiques publiques</li> </ul>

	Directeur des services techniques	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mettre en œuvre des projets dans le secteur technique</li> <li>▪ Piloter et suivre les contrats, missions déléguées des services affermés</li> <li>▪ Conseiller et assister les élus</li> <li>▪ Assurer une veille juridique et réglementaire</li> <li>▪ Elaborer et suivre le budget</li> <li>▪ Assurer les relations avec les usagers</li> <li>▪ Développer et gérer les relations partenariales</li> <li>▪ Assurer le management opérationnel du ou des services</li> <li>▪ Gérer les ressources humaines</li> <li>▪ Animer et piloter les équipes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formation d'ingénieur</li> <li>▪ Techniques et outils de planification</li> <li>▪ Ingénierie de projet</li> <li>▪ Règlementation des marchés publics</li> <li>▪ Règles budgétaires et comptables de la comptabilité publique</li> <li>▪ Outils de pilotage et suivi d'activités des services</li> <li>▪ Contrôle de gestion</li> </ul>
<b>Affaires générales</b>	Responsable des Affaires Générales	A ou B	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Assister les autres services en matière logistique</li> <li>▪ Répondre aux sollicitations diverses en matière de logistique</li> <li>▪ Rechercher toutes les solutions matérielles permettant d'améliorer le travail</li> <li>▪ Veiller à l'équipement adéquat des services</li> <li>▪ Mettre la logistique municipale à la disposition des tiers extérieurs au gré des demandes</li> <li>▪ Evaluer les besoins pour le bon fonctionnement des services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Logistique</li> <li>▪ Procédures administratives</li> <li>▪ Administration municipale</li> <li>▪ Règlementation des marchés publics</li> <li>▪ Management opérationnel de service (pilotage et gestion d'équipe)</li> </ul>
	Assistant administratif	C	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Suivre les divers dossiers administratifs au gré de la demande</li> <li>▪ Suivre l'exécution des actes administratifs</li> <li>▪ Superviser la réalisation des tâches (courrier, décisions diverses)</li> <li>▪ Rédiger les projets d'actes administratifs</li> <li>▪ Assister le Directeur administratif dans différentes activités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bases juridique et administrative</li> <li>▪ Procédures administratives</li> <li>▪ Techniques de rédaction administrative</li> </ul>
	Agent de service administratif	C ou D	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Préparer (rédiger) les documents administratifs</li> <li>▪ Effectuer des tâches spéciales à la commande</li> <li>▪ Traiter le courrier</li> <li>▪ Classer et ranger les documents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Procédures administratives</li> <li>▪ Bonnes notions de secrétariat</li> </ul>

	Documentaliste	C	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Collecter, traiter, conserver et mettre à disposition l'information</li> <li>▪ Recueillir les besoins des services en documentation (ouvrages, revues etc.) et organiser leur collecte, circulation et conservation</li> <li>▪ Recevoir les documents et différents actes des services de la Mairie à mettre à disposition des demandeurs</li> <li>▪ Effectuer les classements en vue de faciliter les recherches</li> <li>▪ Etablir les fiches par document, indexer les matières, les codifier et les classer</li> <li>▪ Rechercher tout document pertinent et le mettre à disposition</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Connaissances en communication et en management de l'information</li> </ul>
	Archiviste	C	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sécuriser les archives de la municipalité</li> <li>▪ Effectuer les classements en vue de faciliter les recherches</li> <li>▪ Recevoir les documents et différents actes des services de la Mairie à conserver dans les archives</li> <li>▪ Procéder à l'archivage de ces documents</li> <li>▪ Etablir les fiches par document, indexer les matières, les codifier et les classer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Connaissance du cadre réglementaire des archives</li> </ul>
	Secrétaire de direction	B ou C	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Assister son responsable dans différentes tâches</li> <li>▪ Organiser le secrétariat et suivre le travail des secrétaires</li> <li>▪ Préparer les réunions et les contacts aussi bien internes qu'externes</li> <li>▪ Gérer le courrier</li> <li>▪ Gérer des rendez-vous et l'emploi du temps de son responsable;</li> <li>▪ Accueillir les visiteurs</li> <li>▪ Rédiger les rapports et compte-rendu des réunions</li> <li>▪ Saisir des documents</li> <li>▪ Gérer les communications téléphoniques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secrétariat</li> <li>▪ Notions suffisantes sur les procédures administratives</li> <li>▪ Techniques de rédaction administrative</li> </ul>
	Secrétaire	C	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Saisir et imprimer des documents</li> <li>▪ Faire les projets de courrier à la demande</li> <li>▪ Classer et ranger les documents</li> <li>▪ Mettre les documents en forme</li> <li>▪ Traiter le courrier</li> <li>▪ Accueillir et informer le public</li> <li>▪ Recevoir et transmettre les appels téléphoniques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secrétariat</li> <li>▪ Techniques de rédaction administrative</li> </ul>

	Commis	D	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Délivrer les documents administratifs divers (Ex. Permission de voirie, convocations etc.) avec au besoin descente sur le terrain</li> <li>▪ Enregistrer les actes administratifs (courrier par exemple)</li> <li>▪ Remplir les formulaires</li> <li>▪ Accueillir et orienter le public</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Connaissance des règles commandant l'activité</li> </ul>
	Planton	D	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Porter à destination les courriers et messages et faire décharger dans les cahiers de transmissions</li> <li>▪ Ventiler les courriers dans les services</li> <li>▪ Guider les usagers</li> <li>▪ Effectuer toutes tâches d'exécution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Savoir lire et écrire</li> </ul>

Famille professionnelle	Métiers	Catégorie d'emploi	Activités	Compétences
Affaires juridiques	Chargé des transactions foncières	B	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Etablir les actes relevant du domaine communal</li> <li>▪ Constater l'occupation des parcelles avant délivrance de la convention de vente et du certificat de mise en valeur</li> <li>▪ Participer aux travaux de lotissement et de recasement, vérifier avec le géomètre les bornages sur le terrain</li> <li>▪ Suivre les contrats de vente</li> <li>▪ Viser tous les courriers ou les actes domaniaux avant signature du Maire</li> <li>▪ Rédiger les actes de cession ou d'acquisition</li> <li>▪ Représenter la commune aux réunions portant sur les affaires domaniales et foncières</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lois et règlements en matière du domaine et du foncier aussi bien en matière public que privé</li> <li>▪ Réglementation en matière d'urbanisme et d'occupation des sols</li> <li>▪ Fonctionnement du cadastre</li> <li>▪ Fiscalité de l'immobilier</li> </ul>
	Conseiller juridique	A ou B	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Suivre les dossiers à implication juridique (contrats de travail, d'assurance etc.)</li> <li>▪ Veiller à la bonne formulation juridique des actes</li> <li>▪ Veiller à la prise en compte des aspects juridiques dans les décisions et actes</li> <li>▪ Représenter la Commune dans les affaires judiciaires et les contentieux avec les tiers</li> <li>▪ Apporter une assistance juridique aux différents services</li> <li>▪ Traiter et suivre les dossiers en contentieux</li> <li>▪ Assister les autres responsables dans la rédaction des contrats et le respect des aspects juridiques</li> <li>▪ Rédiger les contrats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formation juridique de haut niveau</li> <li>▪ Techniques rédactionnelles spécifiques au secteur juridique</li> </ul>
	Responsable des marchés et contrats	A ou B	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contrôler la régularité des contrats que passe la Commune avec les tiers</li> <li>▪ Contrôler la conformité aux procédures prévues par la réglementation sur les achats publics</li> <li>▪ Veiller à la transparence dans la passation des marchés publics</li> <li>▪ Organiser la procédure de concurrence des entreprises</li> <li>▪ Examiner et vérifier les documents fournis par les soumissionnaires</li> <li>▪ Participer aux commissions d'attribution des marchés et en assurer le secrétariat</li> <li>▪ Rédiger ou vérifier les procès verbaux de dépouillement</li> <li>▪ Rédiger ou vérifier les projets de marché et de lettres de commande</li> <li>▪ Etablir les notifications et ordres de service</li> <li>▪ Participer aux réceptions de travaux et fournitures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réglementation générale des achats et marchés publics</li> <li>▪ Connaissances en droit administratif</li> <li>▪ Notions sur les finances et l'économie</li> <li>▪ Management opérationnel de service (pilotage et gestion d'équipe)</li> </ul>

Finances et Contrôle de gestion	Responsable des services financiers	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coordonner le fonctionnement des services financiers</li> <li>▪ Mettre au point des politiques pour l'amélioration des recettes et la rationalisation des dépenses</li> <li>▪ Prodiguer les conseils aux élus et secrétaire général sur les choix budgétaires</li> <li>▪ Superviser la préparation et l'exécution du budget</li> <li>▪ Coordonner l'ensemble des activités relatives à l'exécution du budget en recettes et en dépenses</li> <li>▪ Coordonner les activités des différentes sections (dépenses et recettes)</li> <li>▪ Veiller au respect des prescriptions budgétaires</li> <li>▪ Elaborer le compte administratif en fin d'année</li> <li>▪ Effectuer les analyses financières rétrospectives et prospectives et en tirer les conclusions de gestion</li> <li>▪ Dresser le tableau de bord financier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Finances locales et comptabilité publique</li> <li>▪ Procédures financières</li> <li>▪ Nomenclature budgétaire</li> <li>▪ Réglementation des marchés publics</li> <li>▪ Management opérationnel de service (pilotage et gestion d'équipe)</li> </ul>
	Receveur Municipal	A ou B	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Localiser les contribuables</li> <li>▪ Distribuer les ordres de recettes et avis d'impôt</li> <li>▪ Appliquer les actes de poursuite établis</li> <li>▪ Percevoir les taxes, redevances et droits divers</li> <li>▪ Procéder aux encaissements des frais de vente des tickets d'occupation de place dans le marché et dans les gares routières et autres droits</li> <li>▪ Procéder aux versements auprès de la recette ou des caisses de la mairie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Finances locales et comptabilité publique</li> <li>▪ Règles administratives et juridiques entourant les actions de perception</li> <li>▪ Bonne connaissance des taxes et redevances pour service rendu</li> </ul>
	Comptable- matières	B	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participer à l'approvisionnement du service en fournitures et matériels</li> <li>▪ Enregistrer et tenir le fichier des biens meubles et immeubles</li> <li>▪ Suivre leur utilisation</li> <li>▪ Réceptionner et gérer les stocks de fourniture</li> <li>▪ Faire les inventaires</li> <li>▪ Evaluer la qualité des fournitures et matériels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Connaissances en comptabilité et gestion des stocks</li> </ul>

	Contrôleur financier	A ou B	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contrôler la régularité des dépenses</li> <li>▪ Contrôler le respect des procédures et de l'orthodoxie financière</li> <li>▪ Contrôler les opérations de gestion financière des différents services</li> <li>▪ Viser les mandats /ordres de paiement</li> <li>▪ Vérifier la présence de tous les visas</li> <li>▪ Vérifier l'exacte imputation des opérations</li> <li>▪ Vérifier la bonne tenue et la mise à jour de l'information comptable de l'ordonnateur</li> <li>▪ Conseiller les services financiers et les élus</li> <li>▪ Rédiger les rapports sur la gestion financière</li> <li>▪ Effectuer des analyses financières</li> <li>▪ Proposer des mesures pour l'amélioration de la gestion et du fonctionnement des équipements productifs du patrimoine de la ville et organiser la perception des recettes y afférente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Finances locales et comptabilité publique</li> <li>▪ Nomenclature budgétaire</li> <li>▪ Procédures financières</li> <li>▪ Réglementation des marchés publics</li> </ul>
	Responsable des dépenses	A ou B	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Superviser la réalisation des opérations d'achats</li> <li>▪ Effectuer la gestion administrative des marchés et commandes</li> <li>▪ Suivre les règlements des rémunérations et factures</li> <li>▪ Organiser les approvisionnements en liaison avec le comptable matières et le responsable des marchés</li> <li>▪ Superviser les opérations d'engagements des dépenses</li> <li>▪ Organiser le traitement périodique des salaires</li> <li>▪ Procéder à la Commande des fournitures et consommables</li> <li>▪ Faire le compte des dépenses du service et tenir les statistiques de dépense de la direction financière</li> <li>▪ Encadrer les services de dépense de la direction financière</li> <li>▪ Fournir les données statistiques pour l'élaboration du budget</li> <li>▪ Effectuer toutes études financières utiles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Procédures financières</li> <li>▪ Marchés publics</li> <li>▪ Management opérationnel de service (pilotage et gestion d'équipe)</li> </ul>

	Responsable des recettes	A ou B	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Veiller à la bonne application des procédures gouvernant l'établissement des recettes fiscales</li> <li>▪ Mettre en œuvre la politique fiscale définie par l'Exécutif Municipal</li> <li>▪ Faire des propositions dans la perspective de l'élargissement de l'assiette fiscale</li> <li>▪ Faire le compte des recettes du service et tenir les statistiques de recette de la direction financière</li> <li>▪ Encadrer les services de recettes de la direction financière</li> <li>▪ Fournir les données statistiques pour l'élaboration du budget</li> <li>▪ Effectuer toute étude financière utile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Finances locales et comptabilité publique</li> <li>▪ Procédures financières</li> <li>▪ Marchés publics</li> <li>▪ Management opérationnel de service (pilotage et gestion d'équipe)</li> </ul>
	Assistant des services financiers ou comptables	C	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contribuer à la préparation des budgets</li> <li>▪ Participer à l'exécution du budget en recette : Emission des ordres de recettes, suivi du recouvrement des recettes fiscales, recouvrement des recettes propres</li> <li>▪ Participer à l'exécution du budget en dépenses : engagement et liquidation des dépenses municipales ; ordonnancement et l'émission des mandats</li> <li>▪ Coordonner l'enregistrement des opérations financières et/ou comptables</li> <li>▪ Traiter, vérifier et contrôler les dossiers financiers et comptables</li> <li>▪ Exploiter les registres comptables en fin d'exercice et participer à la préparation des états financiers (compte administratif, de gestion, etc.)</li> <li>▪ Participer à l'élaboration du budget</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comptabilité publique</li> <li>▪ Gestion des collectivités locales</li> <li>▪ Fiscalité locale</li> </ul>
	Agent de service financier ou comptable	C	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Enregistrer les opérations comptables (grand livre des comptes et autres)</li> <li>▪ Préparer les différents documents comptables</li> <li>▪ Préparer/exécuter les opérations d'engagement, liquidation et mandatement</li> <li>▪ Centraliser toutes les recettes et dépenses pour préparer les comptes administratifs</li> <li>▪ Mettre en place et faire des mises à jour des journaux comptables</li> <li>▪ Mandater les ordres de paiement</li> <li>▪ Emettre et liquider les impôts locaux et redevances payés par les usagers</li> <li>▪ Classer et conserver les archives</li> <li>▪ Procéder aux imputations budgétaires</li> <li>▪ Effectuer les opérations de caisse : encaissements, salaires manuels du personnel, garde des fonds</li> <li>▪ Tenir la comptabilité de caisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Connaissances en fiscalité locale et comptabilité publique</li> </ul>
	Contrôleur de gestion	A ou B	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Repérer les missions, activités, prestations et moyens de la collectivité</li> <li>▪ Aider au pilotage interne</li> <li>▪ Participer à l'évaluation et à la conception des procédures</li> <li>▪ Promouvoir une culture de gestion</li> <li>▪ Réaliser des études conjoncturelles d'aide à la décision stratégique</li> <li>▪ Animer des projets transversaux stratégiques</li> <li>▪ Piloter des équipes projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contrôle de gestion</li> <li>▪ Management</li> <li>▪ Comptabilité analytique</li> <li>▪ Outils de pilotage</li> <li>▪ Gestion de projet</li> </ul>

Famille professionnelle	Métiers	Catégorie d'emploi	Activités	Compétences
Ressources humaines	Responsable des ressources humaines	A ou B	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gérer et suivre la carrière administrative du personnel</li> <li>▪ Appliquer et faire appliquer les dispositions légales régissant le personnel</li> <li>▪ Veiller au respect des normes de travail</li> <li>▪ Identifier les besoins en formation et rechercher les formations adéquates au bénéfice des agents</li> <li>▪ Suivre le personnel et évaluer ses performances</li> <li>▪ Concevoir une politique de ressources humaines et de recrutement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Textes et lois en vigueur en matière de gestion des ressources humaines</li> <li>▪ Techniques de recrutement, de mobilisation et de motivation</li> <li>▪ Droit du travail</li> <li>▪ Management opérationnel de service (pilotage et gestion d'équipe)</li> </ul>
	Assistant Ressources humaines	C	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exécuter et suivre les décisions relatives à la carrière et la paie des agents</li> <li>▪ Constituer et mettre à jour le fichier du personnel</li> <li>▪ Organiser les actions de formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Notions du Droit du travail</li> <li>▪ Notions de Management des ressources humaines</li> <li>▪ Secrétariat</li> </ul>
	Chargé de la GPEEC, du recrutement et de la formation	A ou B	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organiser et mettre en œuvre le processus de recrutement</li> <li>▪ Analyser les demandes de recrutement et définir les profils de poste</li> <li>▪ Communiquer les postes ouverts</li> <li>▪ Analyser les candidatures</li> <li>▪ Préparer l'intégration des nouveaux recrutés</li> <li>▪ Elaborer des scénarios sur l'évolution des effectifs et missions de la collectivité</li> <li>▪ Recueillir et analyser les besoins de formation des services</li> <li>▪ Concevoir, mettre en œuvre et évaluer le plan de formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Textes et lois en vigueur en matière de gestion des ressources humaines et de droit du travail</li> <li>▪ Techniques de recrutement</li> <li>▪ Ingénierie de la formation</li> <li>▪ Management des ressources humaines</li> </ul>

Famille professionnelle	Métiers	Catégorie d'emploi	Activités	Compétences
Système d'information et TIC	Responsable informatique	A ou B	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifier les besoins en équipements et logiciels</li> <li>▪ Concevoir le schéma directeur informatique</li> <li>▪ Elaborer les plans d'équipement informatique</li> <li>▪ Définir les spécifications des matériels et logiciels</li> <li>▪ Mettre en place les procédures de suivi et de maintenance du matériel</li> <li>▪ Définir les procédures de sécurité informatique</li> <li>▪ Organiser et suivre le travail du personnel du service informatique</li> <li>▪ Organiser les programmes internes de formation à l'utilisation des matériels et logiciels</li> <li>▪ Concevoir ou approuver les termes de références des travaux à sous-traiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Connaissance approfondie des logiciels et applications utilisées</li> <li>▪ Langages de programmation</li> <li>▪ Normes de sécurité informatique</li> <li>▪ Management opérationnel de service (pilotage et gestion d'équipe)</li> </ul>
	Technicien de maintenance informatique	B ou C	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participer à l'élaboration des plans d'équipement informatique, à la définition des matériels et logiciels</li> <li>▪ Elaborer ou faire élaborer les spécifications et devis estimatifs des équipements et logiciels</li> <li>▪ Installer les matériels</li> <li>▪ Conseiller et assister les personnels sur l'utilisation des matériels</li> <li>▪ Programmer et assurer l'entretien préventif des outils informatiques</li> <li>▪ Diagnostiquer les pannes</li> <li>▪ Dépanner dans la mesure du possible les équipements</li> <li>▪ Suivre les réparations effectuées en sous-traitance</li> <li>▪ Veiller au respect des normes de sécurité par les utilisateurs</li> <li>▪ Participer à l'élaboration au dépouillement et à l'instruction technique des dossiers d'appel d'offres d'équipements et logiciels informatiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bonnes connaissances des logiciels et applications utilisées</li> <li>▪ Bonnes notions de programmation</li> <li>▪ Documents techniques et prescriptions sur les métiers informatiques</li> <li>▪ Normes de sécurité informatique</li> </ul>

	<p>Analyste programmeur</p>	<p>B</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifier les besoins en solutions informatiques et participer à l'élaboration des plans d'équipement informatique, à la définition des matériels et logiciels</li> <li>▪ Concevoir et implanter les programmes correspondant aux besoins</li> <li>▪ Concevoir et organiser les bases de données au gré des besoins</li> <li>▪ Paramétrer les logiciels et programmes acquis et rédiger les modes d'emploi</li> <li>▪ Suivre l'exploitation des applications, organiser et superviser les travaux de saisie et de mise à jour des fichiers</li> <li>▪ Diagnostiquer les pannes logicielles et dépanner dans la mesure du possible</li> <li>▪ Former le personnel à l'utilisation des applications</li> <li>▪ Participer à l'administration du réseau informatique</li> <li>▪ (Faire) Concevoir l'interface du site Web</li> <li>▪ Veiller à la fraîcheur des informations sur le site Web</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Connaissance approfondie des logiciels, applications et systèmes d'exploitation utilisés</li> <li>▪ Connaissance approfondie des langages de programmation</li> <li>▪ Maîtrise des documents techniques et prescriptions sur les métiers informatiques</li> <li>▪ Normes de sécurité informatique</li> </ul>
<p>Relations publiques et Coopération</p>	<p>Responsable de la communication</p>	<p>A ou B</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborer et proposer une stratégie de communication municipale</li> <li>▪ Conseiller et assister les élus et les responsables en matière de communication</li> <li>▪ Etablir et entretenir les relations entre la municipalité et les médias</li> <li>▪ Donner une bonne image de la municipalité par une forme de communication adéquate</li> <li>▪ Diffuser les informations sur les activités de la municipalité</li> <li>▪ Rédiger et diffuser les communiqués de presse sur les activités de la mairie</li> <li>▪ Rédiger des revues de presse à l'intention des élus et responsables communaux</li> <li>▪ Organiser les conférences et points de presse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Connaissance des diverses méthodes de communication</li> <li>▪ Qualités rédactionnelles</li> <li>▪ Management opérationnel de service (pilotage et gestion d'équipe)</li> </ul>

	<p>Responsable des actions de Coopération</p>	<p>A ou B</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Assister et conseiller le Maire et les élus dans l'établissement et la gestion des accords de Jumelage et de Coopération</li> <li>▪ Assister les services concernés par les accords et les partenariats extérieurs</li> <li>▪ Veiller à l'exécution correcte des accords</li> <li>▪ Rédiger les projets de coopération avec les partenaires extérieurs</li> <li>▪ Effectuer le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre des accords de jumelage et coopération</li> <li>▪ Apporter un appui aux partenaires extérieurs dans le cadre de la gestion des accords de jumelage et de coopération</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relations publiques</li> <li>▪ Relations internationales</li> <li>▪ Coopération décentralisée</li> <li>▪ Politiques des agences d'aide au développement</li> <li>▪ Communication</li> <li>▪ Management opérationnel de service (pilotage et gestion d'équipe)</li> </ul>
--	---	---------------	---	---

Filière "Politiques publiques d'aménagement et de développement"		
Famille professionnelle	Métiers	Catégorie d'emploi
<b>Développement</b>	Responsable du développement	A ou B
	Développeur tourisme	B
	Développeur économique (artisanat, activités agricoles et forestières)	A ou B
<b>Environnement</b>	Responsable de l'environnement	A ou B
	Responsable Gestion des espaces naturels	B
	Conseiller environnement	B
<b>Urbanisme et aménagement</b>	Responsable aménagements urbains et urbanisme	A ou B
	Responsable des autorisations (constructions et urbanisme)	B
	Surveillant d'occupation du domaine public	C
	Technicien contrôleur des permis de bâtir	C
<b>Transport et déplacement</b>	Responsable transport et circulation	A ou B
	Chargé de la gestion du transport	B
	Gestionnaire de gare routière	B ou C
<b>Formation professionnelle</b>	Responsable de l'emploi et de la formation professionnelle	A ou B
	Animateur local emploi - formation - insertion	C ou D

**Filière « Politique d'aménagement et Développement »**

Familles professionnelles	Métiers	Catégories d'emploi	Activités	Compétences
Développement	Responsable du développement	A ou B	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Assister et conseiller les élus en matière de développement économique et de lutte contre la pauvreté</li> <li>▪ Gérer et promouvoir l'offre de services de la collectivité en matière de développement économique</li> <li>▪ Gérer et suivre les initiatives des organisations communautaires et des ONG</li> <li>▪ Suivre les actions de développement économique issues de la coopération décentralisée</li> <li>▪ Organiser les formations en entrepreneuriat afin de développer l'esprit d'entreprise des jeunes</li> <li>▪ Conduire et réaliser des études pour l'amélioration du rendement pour une meilleure exploitation des gisements fiscaux</li> <li>▪ Conduire des études sur les impacts et l'exploitation des activités d'agriculture urbaine</li> <li>▪ Piloter et réaliser des études préalables à la création des micros entreprises pour le compte de la ville,</li> <li>▪ Conseiller, informer et orienter les promoteurs d'entreprise</li> <li>▪ Proposer des mesures pour améliorer l'image touristique de la ville ; Animer et suivre les activités liées au tourisme</li> <li>▪ Proposer des mesures pour l'implantation des entreprises et le développement du tourisme</li> <li>▪ Proposer des mesures pour l'emploi des jeunes</li> <li>▪ Organiser et proposer des actions de recherche des financements</li> <li>▪ Animer et piloter une équipe</li> <li>▪ Assurer la gestion administrative et budgétaire des projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formation en sciences économiques ou domaine connexe</li> <li>▪ Techniques de gestion des projets</li> <li>▪ Procédures administratives</li> <li>▪ Règlements d'attribution des aides publiques</li> <li>▪ Dispositifs d'aide et d'intervention de la collectivité (enseignement, tourisme, emploi-formation, social, etc.)</li> <li>▪ Management opérationnel du service (pilotage et gestion d'équipe)</li> </ul>

	Développeur tourisme	B	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participer à la définition des orientations stratégiques de la collectivité en matière de développement touristique</li> <li>▪ Assurer le suivi et l'évaluation de la politique et des dispositifs de développement touristique</li> <li>▪ Elaborer des bases de données touristiques</li> <li>▪ Coordonner et piloter des projets de développement touristique</li> <li>▪ Accompagner des acteurs locaux et porter des projets</li> <li>▪ Développer et animer des partenariats et réseaux professionnels</li> <li>▪ Assurer la veille territoriale et sectorielle</li> <li>▪ Faire la promotion de la politique de développement touristique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marketing touristique et territorial</li> <li>▪ Techniques de négociation et d'animation</li> <li>▪ Financements en matière de tourisme</li> <li>▪ Méthodes d'analyse des sciences sociales et humaines</li> </ul>
	Développeur économique (artisanat, activités agricoles et forestières)	A ou B	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborer des propositions en matière de soutien aux entreprises et de lutte contre la pauvreté</li> <li>▪ Assister et conseiller les élus en matière de développement économique</li> <li>▪ Accueillir et informer les chefs d'entreprise et des porteurs de projets</li> <li>▪ Instruire et accompagner les projets d'entreprise : création, implantation, développement</li> <li>▪ Conduire et réaliser des études pour l'amélioration du rendement pour une meilleure exploitation des gisements fiscaux</li> <li>▪ Conduire des études sur les impacts et l'exploitation des activités d'agriculture urbaine</li> <li>▪ Piloter et réaliser des études préalables à la création des micros entreprises pour le compte de la ville</li> <li>▪ Assurer la prospection des entreprises</li> <li>▪ Gérer et promouvoir l'offre de services de la collectivité en matière de développement économique</li> <li>▪ Développer et animer des partenariats et des réseaux professionnels</li> <li>▪ Assurer la veille territoriale et sectorielle du milieu socioéconomique</li> <li>▪ Aider à l'identification et à la promotion d'activités génératrices de revenus et au montage des projets de la lutte contre la pauvreté</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cadre réglementaire des aides et dispositifs d'accompagnement des entreprises</li> <li>▪ Techniques de négociation et d'animation</li> <li>▪ Connaissance des acteurs économiques du territoire</li> <li>▪ Connaissance des modes de fonctionnement des entreprises</li> <li>▪ Règles d'aménagement et d'urbanisme applicables aux zones d'activités</li> </ul>

<p>Environnement</p>	<p>Responsable de l'environnement</p>	<p>A ou B</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participer à la définition des orientations stratégiques en matière d'environnement et à leur mise en œuvre</li> <li>▪ Piloter des études</li> <li>▪ Coordonner des projets</li> <li>▪ Assister et conseiller la direction générale et des élus</li> <li>▪ Assurer la veille sectorielle et la promotion de la politique environnementale</li> <li>▪ Suivre et évaluer la politique environnementale</li> <li>▪ Développer des partenariats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Enjeux et évolutions du cadre réglementaire de l'environnement aux niveaux national et international</li> <li>▪ Aspects scientifiques, techniques et juridiques des problèmes considérés (écologie, étude des milieux, gestion des pollutions et des nuisances ; milieu urbain, génie urbain, etc.)</li> <li>▪ Management opérationnel du service (pilotage et gestion d'équipe)</li> </ul>
----------------------	---------------------------------------	---------------	---	--

	<p>Responsable Gestion des espaces naturels</p>	<p>B</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planifier, aménager et gérer l'espace</li> <li>▪ Concevoir des dispositifs de gestion qualitative d'un espace naturel</li> <li>▪ Assister et conseiller la direction générale et les élus en matière d'évaluation</li> <li>▪ Assurer la veille juridique, scientifique et technique des espaces</li> <li>▪ Animer la réflexion, la concertation et la promotion de la politique environnementale</li> <li>▪ Assurer la gestion administrative et budgétaire et des ressources humaines</li> <li>▪ Animer et piloter des équipes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cadre réglementaire de l'environnement</li> <li>▪ Aménagement du territoire et développement durable</li> <li>▪ Aspects scientifiques, techniques et juridiques des problèmes considérés (écologie, étude des milieux, gestion des pollutions et des nuisances ; milieu urbain, génie urbain, etc.)</li> </ul>
	<p>Conseiller environnement</p>	<p>B</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réaliser des répertoires et analyser les richesses du territoire</li> <li>▪ Concevoir, mettre en œuvre et évaluer un projet d'animation</li> <li>▪ Développer et animer un réseau de partenaires et d'animateurs</li> <li>▪ Conseiller et assister les projets locaux d'éducation à l'environnement</li> <li>▪ Sensibiliser le public et promouvoir des actions d'éducation environnementale</li> <li>▪ Participer à la gestion administrative et budgétaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aspects scientifiques, techniques et juridiques des problèmes considérés (écologie, étude des milieux, le patrimoine naturel, les espèces et les écosystèmes, infrastructures, équipements de traitement des pollutions et nuisances, choix techniques locaux)</li> <li>▪ Méthodologie d'ingénierie de projet</li> </ul>

Urbanisme et aménagement	Responsable aménagement urbains et urbanisme	A ou B	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mettre en œuvre la politique municipale en matière d'aménagement urbain</li> <li>▪ Coordonner les activités d'aménagement urbain</li> <li>▪ Suivre la réalisation des aménagements urbains et vérifier leur conformité avec les politiques d'urbanisme</li> <li>▪ Elaborer, mettre en œuvre et suivre la politique municipale en matière d'aménagement urbain</li> <li>▪ Organiser le contrôle et le respect des plans d'urbanisme</li> <li>▪ Programmer les opérations d'aménagement</li> <li>▪ Faire (faire) les études techniques et de financement</li> <li>▪ Fournir les informations sur les politiques municipales d'aménagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formation en Génie Civil, en Génie urbain et en urbanisme</li> <li>▪ Techniques de négociation et d'animation</li> <li>▪ Maîtrise des politiques d'aménagement</li> <li>▪ Gestion et l'utilisation d'un système d'information géographique</li> <li>▪ Management opérationnel du service (pilotage et gestion d'équipe)</li> </ul>
	Responsable des autorisations (constructions et urbanisme)	B	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Préparer les décisions en matière de permis de bâtir, autorisation de démolir, de lotir et de divers documents d'urbanisme</li> <li>▪ Préparer les fiches techniques après réception des demandes d'opérations en matière d'urbanisme et de construction : Permis de bâtir, autorisation de démolir, de lotir etc.</li> <li>▪ Préparer les commissions internes de vérification des dossiers et leur instruction</li> <li>▪ Contrôler le respect des normes de construction et d'urbanisme</li> <li>▪ Contrôler l'authenticité des pièces domaniales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formation dans les domaines de l'ingénierie, de l'architecture ou de l'urbanisme</li> <li>▪ Réglementation en vigueur (code d'urbanisme, des collectivités locales etc.)</li> <li>▪ Maîtrise des logiciels spécialisés</li> </ul>

	Surveillant d'occupation du domaine public	C	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evacuer les occupants illicites pour libérer le domaine public</li> <li>▪ Arrêter les activités non autorisées ou dangereuses sur les voies publiques</li> <li>▪ Saisir les marchandises des commerçants illégalement installés</li> <li>▪ Immobiliser les véhicules mal garés</li> <li>▪ Repérer des dépôts d'ordures non prévus pour leur enlèvement</li> <li>▪ Repérer et signaler les constructions illégales, des immeubles menaçant ruines, des débordements sur la voie publique pour leur traitement</li> <li>▪ Vérifier le bien-fondé des plaintes des citoyens sur les cas d'occupation illégale du domaine public</li> <li>▪ Procéder aux déguerpissements et à la mise en fourrière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Règles administratives et juridiques entourant les actions de surveillance</li> <li>▪ Règles de base en matière de police d'urbanisme et de construction</li> <li>▪ Caractéristiques sociologiques du secteur informel</li> </ul>
	Technicien contrôleur des permis de bâtir	B	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Instruire les dossiers d'autorisation de construire</li> <li>▪ Traiter les correspondances pour les services techniques partenaires</li> <li>▪ Effectuer les sorties sur le terrain pour la vérification des autorisations de construire, des chantiers en construction</li> <li>▪ Vérifier le respect des normes techniques des constructions et d'urbanisme</li> <li>▪ Vérifier la conformité des plans par rapport au dossier de permis de bâtir</li> <li>▪ Détecter les constructions illicites</li> <li>▪ Constaté les mises en valeur</li> <li>▪ Dresser les PV constatant les mises en valeur et préparer les certificats de conformité</li> <li>▪ Infliger les amendes au besoin</li> <li>▪ Préparer et déposer les ordres d'arrêt des travaux dans les chantiers en infraction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formation dans les domaines du Génie Civil et du bâtiment</li> <li>▪ Lois et règlement en matière de construction et d'urbanisme</li> <li>▪ Les procédés de construction en matière de bâtiment</li> </ul>
Transport et déplacement	Responsable transport et circulation	A ou B (Technicien) B ou A (ingénieur)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conseiller la hiérarchie sur les activités touchant aux domaines de la mobilité urbaine</li> <li>▪ Assurer le bon fonctionnement de la signalisation routière</li> <li>▪ Concevoir les plans de signalisation</li> <li>▪ Suivre et appliquer le plan de Circulation</li> <li>▪ Suivre l'application de la convention de gestion de l'éclairage public</li> <li>▪ Assurer la fluidité du transport par la gestion des parkings et des carrefours à feu tricolores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formation en Génie Civil ou en urbanisme</li> <li>▪ Gestion du Transport Urbain</li> <li>▪ Techniques de négociation et d'animation</li> <li>▪ Réglementation en matière de transports urbains</li> <li>▪ Réglementation de base en matière de marchés publics</li> </ul>

				<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Management opérationnel du service (pilotage et gestion d'équipe)</li> </ul>
	Chargé de la gestion du transport	B	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Assister et conseiller les élus et les instances décisionnelles en matière de gestion et d'exploitation</li> <li>▪ Définir des conditions d'organisation et d'exploitation des systèmes de transport</li> <li>▪ Instruire et suivre les procédures d'appels d'offres et de délégation de service public</li> <li>▪ Assurer le suivi administratif et financier des délégations de service public et des contrats avec les exploitants</li> <li>▪ Développer des tableaux de bord d'activité et des indicateurs de gestion</li> <li>▪ Animer le réseau d'exploitants et les relations avec les délégataires</li> <li>▪ Organiser l'interface entre usagers et exploitants</li> <li>▪ Assurer la veille prospective sectorielle et juridique sur l'économie du système des transports</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cadre réglementaire et économie des systèmes d'exploitation de transport public</li> <li>▪ Réglementation sociale du domaine des transports publics</li> <li>▪ Cadre juridique des délégations de service public</li> <li>▪ Clauses réglementaires et contractuelles de la relation entre collectivité, exploitants et délégataires</li> </ul>
	Gestionnaire de gare routière	B ou C	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Veiller à la bonne maintenance des équipements en liaison avec les services techniques</li> <li>▪ Organiser le stationnement</li> <li>▪ Elaborer et exécuter les contrats d'occupation des places de stationnement</li> <li>▪ Veiller au respect des normes d'occupation, d'hygiène, d'horaires etc.</li> <li>▪ Veiller au respect des normes de sécurité</li> <li>▪ Veiller à la propreté des lieux communs et au bon entretien des infrastructures</li> <li>▪ Représenter la commune dans les discussions avec les partenaires (usagers, professionnels des transports etc.) et dans les instances consultatives</li> <li>▪ Encaisser les redevances d'occupation revenant à la Commune</li> <li>▪ Organiser et gérer les activités de commerce dans l'emprise de la gare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Notions de gestion et de comptabilité</li> <li>▪ Bonne connaissance des dispositions légales et réglementaires sur les matières touchant à l'activité de transport : domaines, transports urbains, occupation des espaces publics</li> <li>▪ Normes d'hygiène et de sécurité</li> </ul>

Formation professionnelle	Responsable de l'emploi et de la formation professionnelle	A ou B	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participer à la définition des orientations stratégiques de la collectivité en matière de formation professionnelle</li> <li>▪ Assister et conseiller des élus et des instances décisionnelles</li> <li>▪ Mettre en œuvre des orientations de la collectivité en matière d'observation, de planification et de concertation</li> <li>▪ Superviser et évaluer des dispositifs et des projets de la collectivité</li> <li>▪ Développer et animer des relations partenariales et des réseaux professionnels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Enjeux, évolutions et cadre réglementaire des politiques publiques de l'emploi, du développement économique, de la formation</li> <li>▪ Droit du travail et de la protection sociale</li> <li>▪ Cadre juridique, réglementaire et administratif de la contractualisation des politiques publiques</li> <li>▪ Méthodologie d'ingénierie de projet et de formation</li> <li>▪ Management opérationnel de service (pilotage et gestion d'équipe)</li> </ul>
	Animateur local emploi - formation - insertion	C ou D	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Accueillir, informer et orienter les demandeurs d'emploi et des publics en insertion</li> <li>▪ Évaluer les situations individuelles</li> <li>▪ Elaborer et suivre les parcours individualisés d'insertion et de retour vers l'emploi</li> <li>▪ Mettre en œuvre et animation des dispositifs d'insertion et de retour vers l'emploi</li> <li>▪ Développer et animer la relation entre l'utilisateur et les acteurs socioéconomiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réglementation de base relative aux dispositifs d'insertion, de formation et d'emploi, de santé, de logement</li> <li>▪ Accueil</li> <li>▪ Techniques de conduite d'entretiens et d'écoute active</li> <li>▪ Connaissance des dispositifs de formation et d'insertion</li> </ul>

Filière "Interventions techniques"		
Famille professionnelle	Métiers	Catégorie d'emploi
<b>Atelier, garage et services généraux</b>	Directeur des services techniques	A
	Responsable gestion et maintenance du parc auto	A ou B
	Mécanicien	C
	Aide mécanicien	C ou D
	Electricien auto	C
	Tôlier peintre	C ou D
	Conducteur d'engins	C ou D
	Conducteur de camions	C ou D
	Chauffeur	C ou D
	Responsable atelier municipal	B ou C
	Agent d'entretien	C ou D
	Magasinier	C ou D
	Manutentionnaire	C ou D
<b>Infrastructures, réseaux et hygiène publique</b>	Responsable voirie et réseaux	A ou B
	Technicien travaux d'infrastructures	B
	Conducteur travaux d'infrastructures	B
	Dessinateur	B
	Topographe - géomètre	B
	Agent d'exploitation de la voirie publique	C ou D
	Responsable déchets solides	A ou B
	Agent de collecte	C ou D
	Responsable Hygiène publique	A ou B
	Contrôleur Hygiène publique	C
	Responsable eau et assainissement	A ou B
	Agent d'eau et d'assainissement	C ou D
<b>Patrimoine bâti</b>	Responsable bâtiment et Patrimoine bâti	A ou B
	architecte	A ou B
	Technicien bâtiment	B
	ouvrier du bâtiment	C ou D
	Ouvrier de maintenance des bâtiments	D
<b>Espaces verts</b>	Responsable espaces verts	B ou C
	Ouvrier d'entretien des jardins et espaces verts	C ou D

## Filière « Interventions techniques »

Famille professionnelle	Métiers	Catégorie d'emploi	Activités	Compétences
Atelier, garage et services généraux	Responsable gestion et maintenance du parc auto	A ou B	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Veiller au bon fonctionnement du parc automobile</li> <li>▪ Coordonner le travail des techniciens : mécaniciens, électriciens, tôliers</li> <li>▪ Etablir les besoins en pièces de rechange</li> <li>▪ Lancer les commandes</li> <li>▪ Recevoir et contrôler les équipements et pièces (respect de la qualité et de la fonctionnalité)</li> <li>▪ Suivre les réparations</li> <li>▪ Requérir au besoin les services des spécialistes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Connaissances en mécanique</li> <li>▪ Spécificité des marques et modèles faisant partie du parc</li> <li>▪ Marché local des pièces de rechange</li> <li>▪ Permis de conduire</li> <li>▪ Règles d'hygiène et de sécurité</li> <li>▪ Management opérationnel de service (pilotage et gestion d'équipe)</li> </ul>
	Mécanicien	C	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Garantir le bon fonctionnement mécanique du parc automobile</li> <li>▪ Assurer l'entretien périodique des véhicules (vidange, graissage)</li> <li>▪ Diagnostiquer les pannes</li> <li>▪ Etablir les devis de réparation et les besoins en pièces</li> <li>▪ Dépanner les engins et véhicules</li> <li>▪ Détecter les pannes nécessitant l'intervention des spécialistes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Connaissances en mécanique</li> <li>▪ Spécificité des marques et modèles faisant partie du parc</li> <li>▪ Marché local des pièces de rechange</li> <li>▪ Permis de conduire</li> <li>▪ Règles d'hygiène et de sécurité</li> </ul>
	Aide mécanicien	C ou D	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Assister les mécaniciens dans leurs travaux de réparation et d'entretien</li> <li>▪ Effectuer divers travaux manuels de base (démontage, montage, graissage, nettoyage ...)</li> <li>▪ Effectuer toutes les tâches annexes (déplacements de véhicules, manutentions etc.)</li> <li>▪ Accueillir et renseigner les visiteurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Savoir lire et écrire</li> <li>▪ Connaissances en mécanique</li> </ul>

	Electricien auto	C	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Garantir le bon fonctionnement des systèmes électriques des véhicules du parc automobile</li> <li>▪ Assurer l'entretien périodique des véhicules</li> <li>▪ Diagnostiquer les pannes électriques</li> <li>▪ Etablir les devis de réparation et les besoins en pièces</li> <li>▪ Dépanner les engins et véhicules</li> <li>▪ Détecter les pannes nécessitant l'intervention des spécialistes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marché local des pièces de rechange</li> <li>▪ Spécificité des marques et modèles faisant partie du parc</li> <li>▪ Permis de conduire</li> <li>▪ Règles d'hygiène et de sécurité</li> </ul>
	Tôlier peintre	C ou D	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contrôler l'état de la carrosserie et de la peinture des véhicules du parc automobile</li> <li>▪ Etablir les devis des travaux à faire</li> <li>▪ Effectuer les remplacements de partie et les retouches nécessaires de la carrosserie</li> <li>▪ Effectuer les mélanges de peinture pour obtenir la bonne teinte et exécuter les peintures</li> <li>▪ Effectuer tous les travaux complémentaires nécessaires en matière de carrosserie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Spécificité des peintures des marques et modèles faisant partie du parc</li> <li>▪ Marché local des peintures</li> <li>▪ Permis de conduire</li> <li>▪ Règles d'hygiène et de sécurité</li> </ul>
	Conducteur d'engins	C ou D	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conduire et manœuvrer les engins dans les chantiers</li> <li>▪ Participer aux différents travaux (suivant le type d'engins) : terrassement, nivellement, déblayage et remblayage, chargement, remorquage, transports des matériaux</li> <li>▪ Conduire les engins sur route</li> <li>▪ Assurer le petit entretien préventif (graissage, vérification régulière des niveaux des différentes huiles, de l'eau ainsi que l'état des pièces d'usure...)</li> <li>▪ Détecter les dysfonctionnements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Permis de conduire poids léger et poids lourd</li> <li>▪ Notion de mécanique</li> <li>▪ Règles de sécurité</li> </ul>
	Conducteur de camions	C ou D	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transporter les matériaux de construction, les gravats, les produits de terrassement</li> <li>▪ Transporter et mettre à la décharge les déchets solides dans des camions ou véhicules spécialisés</li> <li>▪ Assurer le petit entretien préventif (graissage, vérification régulière des niveaux des différentes huiles, de l'eau ainsi que l'état des pièces d'usure...)</li> <li>▪ Détecter les dysfonctionnements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Permis de conduire poids léger et poids lourd</li> <li>▪ Notions de mécanique</li> <li>▪ Règles de sécurité</li> </ul>
	Chauffeur	C ou D	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conduire les véhicules et cars</li> <li>▪ Assurer le petit entretien préventif (vérification régulière des niveaux des différentes huiles, de l'eau ainsi que l'état des pièces d'usure...)</li> <li>▪ Détecter les dysfonctionnements sur le véhicule</li> <li>▪ Assurer la propreté des véhicules</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Permis de conduire Poids léger et Transport en commun</li> <li>▪ Notions de mécanique</li> <li>▪ Règles de sécurité</li> </ul>

Responsable atelier municipal	B ou C	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Veiller au bon fonctionnement de l'atelier</li> <li>▪ Coordonner le travail des ouvriers</li> <li>▪ Suivre les réparations et les travaux</li> <li>▪ Etablir les besoins en matériaux</li> <li>▪ Lancer les commandes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Connaissance en techniques</li> <li>▪ Notions en méthodes d'organisation et planification</li> <li>▪ Règles d'hygiène et de sécurité</li> <li>▪ Management opérationnel de service (pilotage et gestion d'équipe)</li> </ul>
Agent d'entretien	C ou D	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nettoyer les locaux administratifs, techniques et spécialisés</li> <li>▪ Trier et évacuer les déchets courants</li> <li>▪ Contrôler l'état de propreté des locaux</li> <li>▪ Assurer l'entretien courant et le rangement du matériel utilisé</li> <li>▪ Contrôler l'approvisionnement en matériel et produits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Savoir lire et écrire</li> </ul>
Magasinier	C ou D	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Etablir les fiches de commandes au gré des besoins exprimés</li> <li>▪ Contrôler les matériels livrés avant leur réception</li> <li>▪ Réceptionner, ranger et distribuer des produits aux différents services</li> <li>▪ Réaliser régulièrement un inventaire</li> <li>▪ Contrôler la mise en œuvre des consignes de sécurité pour les agents et les biens stockés</li> <li>▪ Assurer un suivi comptable et budgétaire des stocks et des matières (éventuellement)</li> <li>▪ Entretien des locaux et outils</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Connaissance des pièces techniques</li> <li>▪ Marché local des pièces de rechange</li> <li>▪ Notions de gestion des stocks</li> </ul>
Manutentionnaire	C ou D	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Porter, charger et décharger des marchandises ou des produits</li> <li>▪ Manutentionner et installer des matériels de fêtes et cérémonies</li> <li>▪ Aider les ouvriers qualifiés et les techniciens</li> <li>▪ Assurer un entretien courant du matériel de manutention</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Savoir lire et écrire</li> </ul>

Famille professionnelle	Métiers	Catégorie d'emploi	Activités	Compétences
Infrastructures, réseaux et hygiène publique	Responsable voirie et réseaux	A ou B	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conseiller les élus sur la définition d'une politique de programmation, d'exploitation et d'entretien</li> <li>▪ Elaborer les termes de référence pour les études et suivre leur réalisation</li> <li>▪ Choisir et proposer les options techniques, notamment en matière des déchets solides</li> <li>▪ Mener toute étude portant sur tout ou partie d'ouvrage en vue de leur réalisation ou maintenance</li> <li>▪ Planifier et organiser les travaux d'entretien sur le terrain et affecter les tâches aux techniciens et ouvriers</li> <li>▪ Superviser le travail des techniciens et ouvriers</li> <li>▪ Superviser le suivi technique des projets et le contrôle de leur bonne exécution</li> <li>▪ Participer à l'élaboration, au dépouillement et à l'instruction technique des dossiers d'appel d'offres</li> <li>▪ Contrôler les aspects juridiques et réglementaires des prestations et travaux</li> <li>▪ Gérer les aspects administratifs et budgétaires des projets</li> <li>▪ Représenter le maître d'ouvrage aux réunions de chantier</li> <li>▪ Approuver les décomptes et attachements après contrôle</li> <li>▪ Evaluer et contrôler la qualité des prestations rendues</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Techniques de génie civil</li> <li>▪ Méthodes et outils de conduite de projet et de planification</li> <li>▪ Réglementation des marchés publics</li> </ul>

	Technicien travaux d'infrastructures	B	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participer à l'élaboration technique des projets</li> <li>▪ Elaborer ou faire élaborer les devis descriptifs et estimatifs des projets</li> <li>▪ Contrôler les devis et plans d'exécution</li> <li>▪ Participer/suivre les levés topographiques</li> <li>▪ Programmer et organiser les travaux d'entretien (désensablement des rues, curage des caniveaux et des collecteurs, des dalots)</li> <li>▪ Vérifier la bonne exécution des travaux (neufs ou d'entretien) conformément aux plans et cahiers de charge</li> <li>▪ Participer à l'élaboration au dépouillement et à l'instruction technique des dossiers d'appel d'offres</li> <li>▪ Diagnostiquer les dégradations et évaluer les travaux de réfection sur le réseau, organiser le recueil des dégradations de la chaussée et évaluer les travaux de maintenance</li> <li>▪ Représenter le maître d'ouvrage aux réunions de chantier.</li> <li>▪ Contrôler les dépenses de chantier, vérifier les décomptes et effectuer les attachements avant règlement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Techniques de génie civil</li> <li>▪ Bases en résistance des matériaux</li> <li>▪ Méthodologie de conduite d'opérations</li> <li>▪ Outils et techniques de planification</li> <li>▪ Réglementation des marchés publics</li> <li>▪ Normes d'hygiène et de sécurité de chantier</li> <li>▪ Management d'équipe</li> <li>▪ Connaissance des entreprises locales</li> </ul>
	Conducteur travaux d'infrastructures	B	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Effectuer des reconnaissances sur le terrain</li> <li>▪ Assimiler les dossiers techniques et rechercher les modalités techniques et les normes d'exécution des projets</li> <li>▪ Elaborer le planning d'opération des travaux, les délais et les prévisions de consommation de crédits</li> <li>▪ Coordonner l'exécution des travaux et représenter le maître d'œuvre aux réunions de chantier</li> <li>▪ Vérifier le respect des clauses de prévention et de sécurité sur les chantiers</li> <li>▪ Assurer le suivi administratif des chantiers</li> <li>▪ Réceptionner les travaux, contrôler les pièces relatives à l'exécution du chantier</li> <li>▪ Manager et piloter les équipes en place sur le projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Techniques de génie civil</li> <li>▪ Bases en résistance des matériaux</li> <li>▪ Méthodologie de conduite d'opérations</li> <li>▪ Outils et techniques de planification</li> <li>▪ Normes d'hygiène et de sécurité de chantier</li> <li>▪ Management d'équipe</li> <li>▪ Connaissance des entreprises locales</li> </ul>

	Dessinateur	B	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dessiner au propre et à l'échelle les esquisses de l'architecte ou de l'ingénieur</li> <li>▪ Evaluer les quantités et faire les devis</li> <li>▪ Mettre au net les devis descriptif et estimatif des travaux</li> <li>▪ Contrôler les devis et plans d'exécution</li> <li>▪ Effectuer les plans de recollement des bâtiments communaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Techniques traditionnelles de dessin (croquis, schémas, dessin à main levée )</li> <li>▪ Notions de base en urbanisme</li> <li>▪ Connaissances des techniques du bâtiment et du génie civil</li> </ul>
	Topographe - géomètre	B	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organiser les levés topographiques</li> <li>▪ Mener les études à caractère topographique</li> <li>▪ Traiter les données et produire les rapports de levé d'état (CAO DAO)</li> <li>▪ Contrôler l'implantation des projets d'aménagement urbain</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formation de géomètre</li> <li>▪ Notions de droit administratif</li> <li>▪ Notions d'urbanisme</li> </ul>
	Agent d'exploitation de la voirie publique	C ou D	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diagnostiquer les principales dégradations de la voirie et les interventions d'urgence à réaliser</li> <li>▪ Réparer, enlever et poser le mobilier urbain</li> <li>▪ Entretien la signalisation</li> <li>▪ Exécuter des travaux de chaussée (terrassements, déblaiements et travaux divers nécessaires à la bonne tenue de la voie publique)</li> <li>▪ Entretien et nettoyer les espaces et voies publics</li> <li>▪ Assurer une partie de la maintenance courante de l'outillage de chantier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Techniques de pose d'éléments d'ouvrages de voirie</li> <li>▪ Techniques de réalisation de petits ouvrages maçonnés de revêtements routiers et urbains</li> </ul>
	Responsable déchets solides	A ou B	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organiser géographiquement les activités de collecte à mener en régie ou en délégation de service</li> <li>▪ Déterminer les termes de référence des sociétés concessionnaires</li> <li>▪ Evaluer et suivre les prestations des concessionnaires sur la filière : collecte, transfert, mise à la décharge</li> <li>▪ Superviser les activités de la décharge : enfouissement, valorisation, lutte contre les pollutions</li> <li>▪ Rédiger les rapports d'évaluation des prestations des concessionnaires</li> <li>▪ Mettre au point et proposer des mesures en vue d'organiser et rationaliser les initiatives communautaires en matière de déchets solides</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Connaissance des règles techniques et prescriptions en matière de déchets solides</li> <li>▪ Réglementation des marchés publics</li> <li>▪ Problèmes spécifiques de la gestion des ordures dans l'environnement local</li> <li>▪ Management</li> </ul>

	Agent de collecte	C ou D	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Collecter et enlever les déchets ménagers et assimilés</li> <li>▪ Surveiller les risques liés à la circulation, à la collecte et au déchargement</li> <li>▪ Identifier les dépôts sauvages</li> <li>▪ Entretien et nettoyage du matériel de collecte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Techniques de manutention</li> <li>▪ Connaissance des outils et techniques de nettoyage</li> </ul>
	Responsable Hygiène publique	A ou B	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participer aux mesures préventives en cas de risques d'épidémie</li> <li>▪ Organiser des campagnes de sensibilisation et d'éducation des populations en matière d'hygiène</li> <li>▪ Piloter les projets communaux relatifs à l'hygiène publique</li> <li>▪ Organiser le travail des contrôleurs sur le terrain</li> <li>▪ Contrôler, inspecter et faire des rapports</li> <li>▪ Former les collaborateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formation sanitaire et sociale ou Santé publique</li> <li>▪ Réglementation en vigueur en matière d'hygiène publique et de l'environnement</li> <li>▪ Procédures administratives</li> <li>▪ Techniques de communication</li> <li>▪ Management</li> </ul>
	Contrôleur Hygiène publique	C	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vérifier l'application des normes d'hygiène dans les lieux publics (marchés, Etablissements scolaires, etc.)</li> <li>▪ Effectuer les missions d'inspection sanitaire dans les lieux publics et les habitations pour veiller au respect des règles d'hygiène</li> <li>▪ Participer aux campagnes de sensibilisation et d'information de la population</li> <li>▪ Participer à la lutte contre la divagation des animaux en milieu urbain</li> <li>▪ Vérifier les documents (certificat médical, fiche d'inspection sanitaire etc.)</li> <li>▪ Contrôler l'application des lois et règlements en matière d'hygiène avec notamment le contrôle des denrées alimentaires en vente</li> <li>▪ Dresser les procès-verbaux à l'endroit des contrevenants à la réglementation en vigueur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formation en génie sanitaire ou autre domaine technique</li> <li>▪ Normes d'hygiène et assainissement</li> <li>▪ Réglementation en vigueur en matière d'hygiène publique et de l'environnement</li> </ul>

	Responsable eau et assainissement	A ou B	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participer à la définition des orientations stratégiques en matière d'eau potable et d'assainissement</li> <li>▪ Organiser et mettre en œuvre la politique publique en matière d'eau potable et d'assainissement</li> <li>▪ Assister et conseiller les élus</li> <li>▪ Assurer une veille scientifique, technologique et juridique</li> <li>▪ Coordonner, piloter et évaluer les projets</li> <li>▪ Gérer la sous-traitance</li> <li>▪ Contrôler l'application des règles d'hygiène et de sécurité</li> <li>▪ Evaluer la politique en matière d'eau et d'assainissement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Connaissances des techniques de traitement et d'épuration des eaux</li> <li>▪ Technologies et caractéristiques techniques, des matériaux et des appareils utilisés dans le traitement de l'eau</li> <li>▪ Notions de Management</li> </ul>
	Agent d'eau et d'assainissement	C	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entretien des réseaux d'eaux usées et eau potable</li> <li>▪ Relever et changer les compteurs d'eau potable</li> <li>▪ Réaliser les branchements des installations privées sur le réseau public</li> <li>▪ Détecter et réparer les fuites sur le réseau public</li> <li>▪ Mettre à jour les plans du réseau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Techniques de pose et de réparation des canalisations et des pièces présentes sur un réseau d'eau</li> <li>▪ Notions de plomberie</li> </ul>

Famille professionnelle	Métiers	Catégorie d'emploi	Activités	Compétences
Patrimoine bâti	Responsable bâtiment et Patrimoine bâti	A ou B	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborer les termes de référence pour les études et suivre leur réalisation</li> <li>▪ Choisir et proposer les options techniques</li> <li>▪ Mener toute étude portant sur tout ou partie d'ouvrage en vue de leur réalisation ou maintenance</li> <li>▪ Planifier et organiser les travaux d'entretien sur le terrain et affecter les tâches aux techniciens et ouvriers</li> <li>▪ Superviser le travail des techniciens et ouvriers</li> <li>▪ Superviser le suivi technique des projets et le contrôle de leur bonne exécution</li> <li>▪ Participer à l'élaboration, au dépouillement et à l'instruction technique des dossiers d'appel d'offres</li> <li>▪ Représenter le maître d'ouvrage aux réunions de chantier.</li> <li>▪ Approuver les décomptes et attachements après contrôle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Techniques du bâtiment et du génie civil</li> <li>▪ Réglementation des marchés publics</li> <li>▪ Procédures administratives</li> <li>▪ Méthodologies d'ingénierie de projet</li> <li>▪ Milieu des entreprises locales</li> <li>▪ Management</li> </ul>
	Architecte	A ou B	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réaliser les études techniques et économiques des projets</li> <li>▪ Réaliser ou analyser les études d'impact</li> <li>▪ Conseiller en matière de solutions architecturales en fonction des contraintes réglementaires</li> <li>▪ Concevoir et réaliser des projets de bâtiments et d'aménagement</li> <li>▪ Suivi et contrôle des réalisations, des études et projets menés par des maîtres d'œuvre extérieurs</li> <li>▪ Organisation du travail des dessinateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formation architecte</li> <li>▪ Méthodes et outils de planification</li> <li>▪ La réglementation sur les marchés publics et sur l'urbanisme</li> </ul>

	Technicien bâtiment	B	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participer à l'élaboration technique des projets</li> <li>▪ Elaborer ou faire élaborer les devis descriptifs et estimatifs des projets</li> <li>▪ Contrôler les devis et plans d'exécution</li> <li>▪ Participer/suivre les levés topographiques</li> <li>▪ Planifier et programmer les travaux d'entretien du patrimoine bâti</li> <li>▪ Vérifier la bonne exécution des travaux (neufs ou d'entretien) conformément aux plans et cahiers de charge</li> <li>▪ Participer à l'élaboration au dépouillement et à l'instruction technique des dossiers d'appel d'offres</li> <li>▪ Diagnostiquer les dégradations et évaluer les travaux de réfection</li> <li>▪ Représenter le maître d'ouvrage aux réunions de chantier.</li> <li>▪ Contrôler les dépenses de chantier, vérifier les décomptes et factures avant règlement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Techniques du bâtiment</li> <li>▪ Les procédés locaux de construction</li> <li>▪ Normes d'hygiène et de sécurité de chantier</li> <li>▪ Réglementation des marchés publics</li> <li>▪ Les procédures administratives</li> <li>▪ Les entreprises locales</li> </ul>
	ouvrier du bâtiment	C	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exécuter des travaux manuels variés sur instructions de son chef d'équipe</li> <li>▪ Conduire des machines (bétonnière, malaxeur, ponceuse béton, treuil simple, compresseur)</li> <li>▪ Nettoyer le chantier et son cantonnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Connaissances spécifiques selon la spécialité (Electricien, maçon, plombier, menuisier bois ou métallique, couvreur, étanchéiste, peintre, carreleur)</li> <li>▪ Normes d'hygiène et de sécurité de chantier</li> </ul>
	Ouvrier de maintenance des bâtiments	C	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faire le diagnostic des pannes</li> <li>▪ Elaborer les devis des travaux</li> <li>▪ Exécuter des travaux de maintenance courante</li> <li>▪ Effectuer des tâches d'entretien des locaux</li> <li>▪ Dépanner les équipements électriques, de plomberie etc.</li> <li>▪ Effectuer les installations (électriques, de plomberie...)</li> <li>▪ Effectuer des réparations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Connaissances spécifiques selon la spécialité (Electricien, maçon, plombier, menuisier bois ou métallique, couvreur, étanchéiste, peintre, carreleur)</li> <li>▪ Normes d'hygiène et de sécurité de chantier</li> </ul>

Famille professionnelle	Métiers	Catégorie d'emploi	Activités	Compétences
Espaces verts	Responsable espaces verts	B ou C	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organiser et superviser les travaux de création et d'entretien des jardins</li> <li>▪ Veiller au maintien en bon état des jardins et espaces verts</li> <li>▪ Organiser les travaux d'entretien des plantes dans les espaces et jardins</li> <li>▪ Suivre les travaux réalisés en sous-traitance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Connaissance des techniques de jardinage</li> <li>▪ Connaissance en Aménagement des parcs et jardins</li> <li>▪ Réglementation et normes d'hygiène et de sécurité</li> </ul>
	Ouvrier d'entretien des jardins et espaces verts	C ou D	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exécuter les travaux de jardinage et d'entretien des plantes suivant les prescriptions</li> <li>▪ Effectuer les travaux d'entretien des jardins publics</li> <li>▪ Assurer la maintenance courante des outils utilisés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Connaissance des techniques de jardinage</li> </ul>

Filière "Animation et services à la population"		
Famille professionnelle	Métiers	Catégorie d'emploi
<b>Social</b>	Responsable des actions sociales	A ou B
	Animateur social	C ou D
	Responsable d'établissement social ou médico-social	B
	Agent d'intervention sociale et familiale	C ou D
<b>Education, Animation et Sports</b>	Responsable Jeunesse, Education et Sports	A ou B
	Responsable de structures d'accueil (écoles maternelles et primaires, établissements préscolaires, centres de loisirs et équipements sportifs)	B
	Assistant d'éducation	C ou D
	Animateur loisirs et sports	C ou D
<b>Santé</b>	Responsable de la Santé publique	A ou B
	Médecin	A
	Infirmier (e)	B
	Aide soignant(e)	C
	Sage-femme	B
<b>Etat civil et funéraire</b>	Responsable Etat civil et Funéraire	A ou B
	Agent Etat civil	C ou D
	Gestionnaire des cimetières	B
	Fossoyeur-porteur	C ou D
<b>Services culturels</b>	Responsable de l'action culturelle	A ou B
	Animateur culturel	C ou D
	Responsable d'établissement culturel	A ou B
	Technicien du spectacle	B ou C
	Responsable de bibliothèque	A ou B
	Agent de bibliothèque	C ou D

## Filière Animation et services à la Population

Familles professionnelles	Métiers	Catégories d'emploi	Activités	Compétences
Social	Responsable des actions sociales	A ou B	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participer à la définition des orientations stratégiques en matière de politique sociale et de lutte contre la pauvreté</li> <li>▪ Assister et conseiller les élus</li> <li>▪ Organiser et mettre en œuvre de la politique sociale sur le territoire</li> <li>▪ Evaluer de la politique publique sociale</li> <li>▪ Assurer le management stratégique des services ou délégations d'action sociale</li> <li>▪ Animer et piloter les équipes d'adjoints, délégués ou chefs de services sociaux</li> <li>▪ Animer et développer de partenariats</li> <li>▪ Promouvoir les services d'action sociale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Enjeux, évolutions et cadre réglementaire des politiques sociales</li> <li>▪ Principes du développement social local</li> <li>▪ Méthodes de travail en partenariat interinstitutionnel</li> <li>▪ Méthodologie et outils d'évaluation des politiques publiques (critères, indicateurs, enquêtes, etc.)</li> <li>▪ Management opérationnel de service (pilotage et gestion d'équipe)</li> </ul>

	<p>Animateur social</p>	<p>C ou D</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proposer des stratégies municipales dans le domaine social et de lutte contre la pauvreté</li> <li>▪ Recenser les besoins non satisfaits de la population en services sociaux et localiser les couches les plus vulnérables</li> <li>▪ Organiser la prise en charge des cas sociaux</li> <li>▪ Faciliter l'accès des malades indigents aux soins et aux médicaments</li> <li>▪ Prendre en charge (Accueil, écoute et orientation) des enfants nécessiteux</li> <li>▪ Participer aux campagnes de lutte ou de prévention des grandes endémies</li> <li>▪ Mener les enquêtes sociales et visites à domicile</li> <li>▪ Sensibiliser, organiser le dialogue social avec la participation des nécessiteux</li> <li>▪ Suivre les cas sociaux dans les établissements sanitaires</li> <li>▪ Prodiguer des mesures en matière de scolarisation des élèves en difficulté</li> <li>▪ Faire la médiation entre les habitants, les élus et les acteurs locaux dans des situations difficiles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Connaissance des dispositifs d'aide et d'action sociales</li> <li>▪ Méthodes d'investigation sociale</li> <li>▪ Méthodes d'animation</li> <li>▪ Accueil</li> <li>▪ Techniques de conduite d'entretiens et d'écoute active</li> </ul>
	<p>Responsable d'établissement social ou médico-social</p>	<p>B</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Définir et mettre en œuvre un projet d'établissement</li> <li>▪ Concevoir et mettre en œuvre des projets individuels</li> <li>▪ Organiser les services rendus aux résidents</li> <li>▪ Développer et animer des partenariats</li> <li>▪ Evaluer les projets individuels</li> <li>▪ Promouvoir l'établissement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Droit et psychosociologie des personnes en difficulté (personnes âgées, enfants maltraités, femmes, etc.)</li> <li>▪ Acteurs et dispositifs médico-sociaux et sanitaires</li> <li>▪ Animation et pilotage des équipes, gestion administrative, budgétaire et financière, gestion des ressources humaines</li> </ul>
	<p>Agent d'intervention sociale et familiale</p>	<p>C ou D</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Accompagner et aider les personnes dans la vie quotidienne et l'aménagement du cadre de vie</li> <li>▪ Soutenir la fonction parentale</li> <li>▪ Accompagner et aider des personnes dans des situations spécifiques</li> <li>▪ Accompagnement vers l'insertion</li> <li>▪ Participation au diagnostic de la situation et à la proposition d'intervention</li> <li>▪ Médiation entre individus, collectifs et structures</li> <li>▪ Participation à l'élaboration et à la mise en œuvre d'actions de développement social local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Connaissance des dispositifs d'aide et d'action sociales en faveur de la famille et des personnes en difficultés</li> <li>▪ Accueil</li> <li>▪ Techniques de conduite d'entretiens et d'écoute active</li> </ul>

Education, Animation et Sport	Responsable Jeunesse, Education et Sports	A ou B	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participer à la définition et à la mise en œuvre des orientations stratégiques en matière de jeunesse, éducation et sports</li> <li>▪ Elaborer des programmes de construction et de maintenance d'établissements scolaires et d'accueil</li> <li>▪ Assister et conseiller les élus</li> <li>▪ Sécuriser les équipements</li> <li>▪ Concevoir et piloter les projets jeunesse, éducation et sports</li> <li>▪ Animer et développer des partenariats</li> <li>▪ Promouvoir et communiquer autour de la politique éducative locale</li> <li>▪ Assurer la veille sectorielle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Enjeux et évolutions des politiques publiques enfance, jeunesse et éducation</li> <li>▪ Notions techniques et architecturales de construction (matériaux, infrastructures, réseaux)</li> <li>▪ Management opérationnel du service (pilotage et gestion d'équipe)</li> <li>▪ Evaluation des programmes et projets jeunesse, éducation et sports</li> </ul>
	Responsable de structures d'accueil (écoles maternelles et primaires, établissements préscolaires, centres de loisirs et équipements sportifs)	B	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participer à la définition et mise en œuvre du projet d'établissement</li> <li>▪ Assister et conseiller les Elus</li> <li>▪ Accueillir, orienter et coordonner de la relation aux familles ou substituts parentaux</li> <li>▪ Développer et animer des partenariats</li> <li>▪ Organiser et contrôler les soins et la surveillance médicale</li> <li>▪ Coordonner le projet d'établissement</li> <li>▪ Evaluer les projets d'activités socioéducatives et/ou sportives</li> <li>▪ Gérer l'équipement</li> <li>▪ Promouvoir la structure</li> <li>▪ Assurer une veille juridique, sanitaire et sociale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Enjeux, évolutions et cadre réglementaire des politiques publiques de l'enfance, de la jeunesse et des loisirs</li> <li>▪ Animation et pilotage des équipes</li> <li>▪ Gestion des ressources humaines</li> <li>▪ Gestion administrative et budgétaire</li> </ul>
	Assistant d'éducation	C ou D	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Accueillir avec l'enseignant les enfants et les parents ou substituts parentaux</li> <li>▪ Aider l'enfant dans l'acquisition de l'autonomie</li> <li>▪ Surveiller la sécurité et l'hygiène des enfants et réalisation de petits soins</li> <li>▪ Assister l'enseignant dans la préparation et/ou l'animation des activités pédagogiques</li> <li>▪ Aménager et entretenir les locaux et les matériaux destinés aux enfants</li> <li>▪ Participer aux projets éducatifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Environnement professionnel du secteur enfance, jeunesse et éducation</li> <li>▪ Accueil</li> <li>▪ Connaissance des règles de base de sécurité et d'hygiène</li> </ul>

	Animateur loisirs et sports	C ou D	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluer les besoins en matière d'infrastructures et d'équipements de sport dans les champs de compétence municipale</li> <li>▪ Programmer, organiser et coordonner les activités sportives et de jeunesse</li> <li>▪ Programmer la création des infrastructures et équipements et en faire proposition</li> <li>▪ Suivre la gestion et l'utilisation des infrastructures et équipements de sports</li> <li>▪ Concevoir et proposer des politiques de vulgarisation du sport en général ;</li> <li>▪ Promouvoir et encadrer des mouvements de jeunes ;</li> <li>▪ Proposer des mesures pour encourager les jeunes à la pratique de sports</li> <li>▪ Aider à la création d'associations sportives</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Méthodes d'animation (connaissance des activités d'éveil, sportives, culturelles, artistiques)</li> <li>▪ Ingénierie pédagogique</li> <li>▪ Techniques d'observation et d'écoute</li> <li>▪ Règles régissant les associations et mouvements de jeunesse</li> <li>▪ Notions de management des associations</li> </ul>
Santé	Responsable de la Santé publique	A ou B	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participer à la définition et à la mise en œuvre des orientations stratégiques en matière de santé publique</li> <li>▪ Organiser des services à la population en matière de santé publique</li> <li>▪ Assister et conseiller les élus et la direction générale</li> <li>▪ Concevoir et piloter les projets de santé publique</li> <li>▪ Développer et animer des partenariats</li> <li>▪ Promouvoir et communiquer la politique de santé publique</li> <li>▪ Evaluer les politiques, programmes et projets de santé publique</li> <li>▪ Veille sectorielle réglementaire et technique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Enjeux, évolutions des politiques publiques de santé</li> <li>▪ Réglementations en matière sanitaire et sociale</li> <li>▪ Tissu institutionnel sanitaire et social local</li> <li>▪ Management opérationnel du service (pilotage et gestion d'équipe)</li> <li>▪ Animation et pilotage d'équipes pluridisciplinaires</li> </ul>
	Médecin	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Veiller à la bonne marche du service médico-social</li> <li>▪ Apporter des soins aux travailleurs malades et à leurs familles</li> <li>▪ Consulter et interpréter les résultats des examens cliniques, biologiques, radiologiques</li> <li>▪ Procéder aux examens médicaux préventifs systématiques ou à la demande.</li> <li>▪ Conseiller les responsables communaux sur les mesures d'hygiène et de sécurité sur les lieux de travail</li> <li>▪ Diriger les personnels vers les spécialistes et centres spécialisés</li> <li>▪ Participer à l'organisation des campagnes de santé sur le territoire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diplôme d'Etat de docteur en médecine</li> </ul>

	Infirmier (e)	B	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Effectuer des consultations de base</li> <li>▪ Soigner les malades en application des prescriptions du médecin</li> <li>▪ Appliquer les soins d'urgence en cas de nécessité</li> <li>▪ Surveiller les malades en observation</li> <li>▪ Faire le suivi de l'état de santé des malades</li> <li>▪ Accueillir et renseigner le public</li> <li>▪ Prodiguer les conseils médicaux de base</li> <li>▪ Participer aux campagnes de vaccination</li> <li>▪ Superviser le travail des aides-soignants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diplôme d'Etat d'infirmier</li> </ul>
	Aide soignant(e)	C	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Assister l'infirmier dans ses tâches</li> <li>▪ Effectuer les opérations médicales de base (prise de température, de pouls, pesée, désinfection et stérilisation des équipements ...)</li> <li>▪ Effectuer les tâches annexes (aide au déplacement des handicapés, distribution des repas...)</li> <li>▪ Accueillir et renseigner les patients</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diplôme d'aide soignant</li> </ul>
	Sage-femme	B	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Effectuer le suivi de la grossesse</li> <li>▪ Assister la femme pendant l'accouchement</li> <li>▪ Effectuer les consultations prénatales</li> <li>▪ Prodiguer les premiers soins au nouveau-né</li> <li>▪ Effectuer les consultations post-natales</li> <li>▪ Conseiller sur les méthodes de contraception.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diplôme d'Etat de sage-femme</li> </ul>
Etat civil et Funéraire	Responsable Etat civil et Funéraire	A ou B	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participer à la définition des orientations stratégiques en matière de population</li> <li>▪ Conseiller et sécuriser sur les plans administratifs et juridiques</li> <li>▪ Organiser l'accueil et l'information au public</li> <li>▪ Organiser le suivi de la liste électorale et des scrutins</li> <li>▪ Organiser le recensement de la population</li> <li>▪ Assurer la veille réglementaire et juridique</li> <li>▪ Evaluer la politique population de la collectivité</li> <li>▪ Promouvoir le service</li> <li>▪ Superviser les gestionnaires de cimetière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Enjeux, évolutions et cadre réglementaire des politiques publiques du domaine Population et état-civil</li> <li>▪ Techniques rédactionnelles (notes d'opportunité, de synthèse, contrôle des actes, procédure de rédaction des mentions)</li> <li>▪ Management opérationnel du service (pilotage et gestion d'équipe)</li> </ul>

	Agent Etat civil	C ou D	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coordonner le travail des agents d'état civil</li> <li>▪ Tenir les registres d'état civil</li> <li>▪ Recevoir les requêtes d'état civil et les instruire</li> <li>▪ Etablir les actes d'état civil, mariages, décès, naissance</li> <li>▪ Superviser les travaux des employés d'état civil</li> <li>▪ superviser, contrôler et signer par délégation, les pièces d'état civil</li> <li>▪ Assister l'officier pendant les cérémonies de célébration de Mariage</li> <li>▪ Remplir les registres</li> <li>▪ Préparer les actes et autres documents d'état civil en vue de leur signature : actes de naissance ; actes de mariage ; actes de décès</li> <li>▪ Renseigner le public</li> <li>▪ Délivrer les actes après leur signature</li> <li>▪ Assister l'officier et le secrétaire d'état civil pendant les cérémonies de célébration de Mariage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conventions internationales sur la délivrance des actes</li> <li>▪ Règles communes à la rédaction des actes d'état-civil</li> <li>▪ Procédures administratives de délivrance des actes d'état-civil</li> <li>▪ Cadre réglementaire en matière de nom de famille des conjoints, des parents et des enfants</li> <li>▪ Secrétariat</li> <li>▪ Maîtrise des outils bureautiques</li> </ul>
	Gestionnaire des cimetières	B	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Instruire des demandes d'inhumation</li> <li>▪ Affecter des lieux d'inhumation</li> <li>▪ Tenir les registres des enterrements</li> <li>▪ Gérer le personnel des cimetières</li> <li>▪ Veiller à l'application des règles</li> <li>▪ Enregistrer les fosses et inhumations</li> <li>▪ Accueillir les populations</li> <li>▪ Tenir les registres</li> <li>▪ Recevoir les matériaux et maintenir les outils de travail</li> <li>▪ Organiser le travail des fossoyeurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Législation funéraire et règlement intérieur des cimetières</li> <li>▪ Règles en matière d'inhumation et d'exhumation</li> <li>▪ Connaissance des techniques de planification des cimetières et d'organisation des concessions</li> </ul>

	Fossoyeur-porteur	C ou D	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réceptionner, toiletter et habiller les défunts</li> <li>▪ Préparer et porter des cercueils, assurer la mise en bière</li> <li>▪ Conduire les fourgons mortuaires et les véhicules d'accompagnement</li> <li>▪ Porter et mettre en place les fleurs, couronnes et plaques</li> <li>▪ Réaliser les inhumations, exhumations, fossoyage</li> <li>▪ Entretien et garantir l'hygiène des locaux techniques et des lieux fréquentés par le public</li> <li>▪ Entretien des véhicules et le matériel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Règles d'hygiène et de sécurité</li> <li>▪ Techniques et matériels d'inhumation ou exhumation</li> <li>▪ Permis de conduire</li> <li>▪ Technique de manutention</li> <li>▪ Produits d'hygiène et d'entretien des corps</li> <li>▪ Principaux officiants culturels et civils</li> </ul>
Services culturels	Responsable de l'action culturelle	A ou B	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluer les besoins en matière d'équipements de culture et d'éducation dans la limite des compétences municipales</li> <li>▪ Coordonner les activités culturelles et d'éducation</li> <li>▪ Effectuer la programmation de la création des infrastructures et équipements de culture en faire proposition</li> <li>▪ Suivre la gestion des établissements de formation et de culture sous compétence communale</li> <li>▪ Concevoir et proposer des initiatives en matière de culture et d'éducation</li> <li>▪ Préparer les demandes de subvention permettant la réalisation de la politique culturelle, la réfection des équipements etc.</li> <li>▪ Organiser diverses manifestations culturelles : concerts, évènements folkloriques, danses traditionnelles, expositions des objets d'artisanat etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Enjeux, évolution et cadre réglementaire des politiques culturelles</li> <li>▪ Management opérationnel du service (pilotage et gestion d'équipe)</li> <li>▪ Règles qui régissent les associations</li> <li>▪ Evolution des pratiques artistiques dans les différents domaines de la culture</li> <li>▪ Droit et gestion des subventions</li> </ul>
	Animateur culturel	C ou D	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planifier et organiser des projets d'activités culturelles</li> <li>▪ Animer un cycle d'activités culturelles</li> <li>▪ Animer un groupe de jeunes</li> <li>▪ Accueillir le public</li> <li>▪ Evaluer des projets d'activités culturelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Enjeux, évolution et cadre réglementaire des politiques culturelles</li> <li>▪ Techniques d'animation, de dynamique de groupe et de négociation</li> <li>▪ Modes de travail en réseau</li> </ul>

	Responsable d'établissement culturel	A ou B	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participer à la définition d'un projet artistique et culturel auprès des élus et des instances délibérantes</li> <li>▪ Elaborer et mettre en œuvre du projet artistique et culturel</li> <li>▪ Programmer l'activité artistique de l'établissement</li> <li>▪ Créer, produire et diffuser des événements artistiques dans et hors les murs</li> <li>▪ Superviser la gestion de la sécurité du spectacle ou de l'événement</li> <li>▪ Animer et développer des partenariats autour des projets artistiques</li> <li>▪ Piloter et animer des équipes administratives et techniques</li> <li>▪ Gestion des bâtiments et du patrimoine</li> <li>▪ Promotion de la politique culturelle de l'établissement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestion administrative et budgétaire, gestion des ressources humaines, marchés publics</li> <li>▪ Cadre réglementaire, évolution et enjeux des politiques culturelles du domaine (musique, art dramatique, arts plastiques, etc.)</li> <li>▪ Connaissance des techniques de programmation et de production du secteur culturel et des réseaux de diffusion de la création artistique</li> </ul>
	Technicien du spectacle	B ou C	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participer aux études techniques</li> <li>▪ Installer des matériels et équipements nécessaires à la réalisation des spectacles ou des événements</li> <li>▪ Adapter, contrôler des installations et mettre en sécurité le plateau</li> <li>▪ Piloter une équipe d'agents techniques</li> <li>▪ Gérer administrativement et matériellement les équipements ou les appareils spécialisés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bonne connaissance du matériel technique (son, lumière, électricité, audiovisuel, etc.) et des techniques de scénographies</li> <li>▪ Notions de mécanique et de physique</li> <li>▪ Sécurité dans les établissements recevant du public</li> </ul>

	Responsable de bibliothèque	A ou B	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contribuer à la définition du rôle et de la place de la bibliothèque au sein des services et des politiques publiques de la collectivité</li> <li>▪ Programmer, mettre en projet et conduire les orientations documentaires et de services</li> <li>▪ Développer et animer des projets partenariaux</li> <li>▪ Assurer la veille et les recherches scientifiques</li> <li>▪ Evaluer et communiquer les résultats de l'établissement</li> <li>▪ Elaborer les orientations financières et les demandes budgétaires</li> <li>▪ Piloter les équipes et communication</li> <li>▪ Animer et former des équipes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Principes et enjeux du droit du patrimoine, de l'information et de la propriété intellectuelle et de leurs applications aux bibliothèques</li> <li>▪ Bibliothéconomie et enjeux des politiques culturelles et patrimoniales</li> <li>▪ Technologies de l'information et de la communication</li> <li>▪ Management opérationnel du service (pilotage et gestion d'équipe)</li> </ul>
	Agent de bibliothèque	C ou D	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluer et définir les besoins en lecture</li> <li>▪ Rechercher les livres et documents susceptibles d'intéresser les usagers de la bibliothèque</li> <li>▪ Organiser et gérer l'espace de lecture</li> <li>▪ Classer</li> <li>▪ Faire l'inventaire</li> <li>▪ Enregistrer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formation de bibliothécaire</li> <li>▪ Principes et procédures de livraison, de facturation et d'inscription à l'inventaire</li> <li>▪ Cotation, indexation, classement, antivol, tampon, code barre et couverture des ouvrages</li> </ul>

<b>Filière "Sécurité"</b>		
<b>Famille professionnelle</b>	<b>Métiers</b>	<b>Catégorie d'emploi</b>
Prévention et sécurité	Responsable sécurité	A ou B
	Agent de sécurité	C ou D
	Responsable de service de police municipale (à créer)	A ou B
	Policier municipal (à créer)	C ou D
Incendie et secours	Responsable départemental des services d'incendie et de secours	A ou B
	Agent de protection civile et de lutte contre l'incendie	C ou D

## Filière « Sécurité »

Familles professionnelles	Métiers	Catégories d'emploi	Activités	Compétences
Prévention et Sécurité	Responsable sécurité	A ou B	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conseiller le maire de la commune en matière d'ordre public et de protection civile</li> <li>▪ Assurer la coordination des agents de sécurité</li> <li>▪ Prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler les activités de sécurité publique à l'intérieur de la commune</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Management opérationnel du service (pilotage et gestion d'équipe)</li> <li>▪ Formation en gestion de la sécurité</li> <li>▪ Droit et techniques de surveillance, de prévention et de répression des actes délictueux et contraventionnels</li> <li>▪ Connaissance en technique de défense</li> </ul>
	Agent de sécurité	C ou D	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Veiller à la sécurité des biens et des personnes,</li> <li>▪ Veiller au respect des règles édictées.</li> <li>▪ Assurer la bonne circulation des véhicules et le bon stationnement dans le poste de travail</li> <li>▪ Fournir les renseignements et orienter les visiteurs</li> <li>▪ Filtrer les entrées et sorties dans le poste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formation physique adaptée</li> <li>▪ Techniques d'animation et d'écoute active</li> <li>▪ Droit et techniques de surveillance, de prévention et de répression des actes délictueux et contraventionnels</li> </ul>

	Responsable de service de police municipale (à créer)	A ou B	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organiser la prévention/dissuasion</li> <li>▪ Assister et conseiller techniquement les Elus</li> <li>▪ Coordonner les interventions sur le terrain</li> <li>▪ Gérer l'interface avec la population</li> <li>▪ Développer et assurer le suivi des partenariats institutionnels</li> <li>▪ Assurer la veille réglementaire</li> <li>▪ Piloter et animer des équipes</li> <li>▪ Gérer les matériels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Management opérationnel du service (pilotage et gestion d'équipe)</li> <li>▪ Typologie des risques et procédures d'urgence</li> <li>▪ Droit et techniques de surveillance, de prévention et de répression des actes délictueux et contraventionnels</li> </ul>
	Policier municipal (à créer)	C ou D	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Assurer la veille et la prévention en matière de maintien du bon ordre, de la tranquillité, de la sécurité et de la salubrité publiques</li> <li>▪ Rechercher et relever les infractions</li> <li>▪ Rédiger et transmettre des écrits professionnels</li> <li>▪ Accueillir le public</li> <li>▪ Assurer la permanence opérationnelle et organisationnelle du service police municipale</li> <li>▪ Animer et piloter une équipe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Droit et techniques de surveillance, de prévention et de répression des actes délictueux et contraventionnels</li> <li>▪ Techniques d'entretien et de communication interpersonnelle</li> </ul>
Incendie et Secours	Responsable départemental des services d'incendie et de secours	A ou B	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participation à la définition des orientations stratégiques du service départemental d'incendie et de secours</li> <li>▪ Assister et conseiller les élus et les autorités institutionnelles</li> <li>▪ Développer et animer des partenariats et des réseaux professionnels</li> <li>▪ Assurer le management des services d'incendie et de secours</li> <li>▪ Coordonner et piloter de l'équipe de direction</li> <li>▪ Evaluer des politiques publiques d'incendie et de secours</li> <li>▪ Assurer la veille réglementaire</li> <li>▪ Superviser la communication institutionnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Enjeux, évolutions et cadre réglementaire des politiques publiques d'incendie et de secours</li> <li>▪ Réglementation en matière d'incendie et de secours</li> <li>▪ Management opérationnel du service (pilotage et gestion d'équipe)</li> </ul>

	Agent de protection civile et de lutte contre l'incendie	C ou D	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exécuter des interventions diverses</li> <li>▪ Secourir en cas d'incendie</li> <li>▪ Assurer le secours aux personnes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cadre réglementaire de l'organisation des opérations de secours</li> <li>▪ Connaissance des matériels de lutte contre l'incendie</li> </ul>
--	--	--------	---	--

### 3.2.3- Conditions de recrutement des agents communaux et degré d'autonomie par catégorie d'emploi

La voie normale d'accès à la fonction publique territoriale est le concours. Cependant, compte tenu des coûts associés à la conception et à la mise en œuvre de concours, il semble plus prudent de limiter cette voie d'accès aux seules catégories A et B. Pour les agents de catégories C et D, des examens professionnels pourraient être ouverts afin de permettre à ceux qui réussissent les épreuves d'être recrutés. A la différence des concours ouverts pour un nombre de postes déterminé, les examens professionnels sanctionnent l'obtention d'une moyenne ou d'un niveau minimum de points. Le tableau ci-après présente, à titre de proposition, ce scénario :

	Formalités du recrutement	Conditions de diplômes
<b>Conditions générales de recrutement</b>	L'aptitude physique exigée pour l'exercice de la fonction (attestée par un certificat médical établi par un médecin agréé) La jouissance des droits civiques, incluant le droit de vote, d'éligibilité et le droit d'être inscrit sur les listes électorales La compatibilité des mentions figurant au casier judiciaire, condition soumise à l'appréciation de l'autorité territoriale qui doit décider si les mentions portées au casier judiciaire sont incompatibles ou non avec l'exercice des fonctions postulées La position régulière au regard du code du service national La condition d'âge, soit 14 ans sauf dispositions contraires prévues par les statuts particuliers	Spécifiques à chaque catégorie d'emploi
<b>Voies d'accès aux postes de catégorie A</b>	Le recrutement d'un fonctionnaire par concours Le recrutement direct d'un fonctionnaire déjà nommé dans une autre collectivité Le recrutement d'un fonctionnaire venant de la fonction publique d'Etat par la voie du détachement pour effectuer un stage dans un grade accessible par concours Le recrutement d'un fonctionnaire venant de la fonction publique d'Etat par la voie du détachement	Bac + 3
<b>Voies d'accès aux postes de catégorie B</b>	Le recrutement d'un fonctionnaire par concours Le recrutement direct d'un fonctionnaire déjà nommé dans une autre collectivité Le recrutement d'un fonctionnaire venant de la fonction publique d'Etat par la voie du détachement pour effectuer un stage dans un grade accessible par concours Le recrutement d'un fonctionnaire venant de la fonction publique d'Etat par la voie du détachement	Bac
<b>Voies d'accès aux</b>	Le recrutement direct, par examen professionnel (sans concours), d'un fonctionnaire	BEPC

<b>postes de catégorie C</b>	Le recrutement direct d'un fonctionnaire déjà nommé dans une autre collectivité	
	Le recrutement d'un fonctionnaire venant de la fonction publique d'Etat par la voie du détachement pour effectuer un stage dans un grade accessible sans concours	
	Le recrutement d'un fonctionnaire venant de la fonction publique d'Etat par la voie du détachement	
<b>Voies d'accès aux postes de catégorie D</b>	Le recrutement direct, par examen professionnel (sans concours), d'un fonctionnaire	Lire et écrire
	Le recrutement direct d'un fonctionnaire déjà nommé dans une autre collectivité	

Par ailleurs, les consultants proposent de structurer le degré d'autonomie des agents communaux par catégorie d'emploi, comme le présente le tableau suivant :

<b>Catégorie d'emploi</b>	<b>Autonomie</b>
<b>Postes de catégorie A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Large autonomie dans la mise en œuvre des orientations et la définition des priorités d'actions en cohérence avec les orientations stratégiques de la collectivité</li> <li>• Grande autonomie dans l'organisation du travail</li> <li>• Garant de l'utilisation et de l'affectation des moyens et ressources qu'il doit gérer</li> <li>• Encadrement d'une équipe à effectifs variables, selon la taille de la collectivité</li> </ul>
<b>Postes de catégorie B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition des missions en concertation avec le supérieur hiérarchique en conformité avec le cadre réglementaire de son activité</li> <li>• Relative autonomie dans la mise en œuvre des orientations et priorités</li> <li>• Suivi et évaluation des activités par le supérieur hiérarchique</li> <li>• Encadrement possible d'une équipe d'agents à effectifs variables</li> </ul>
<b>Postes de catégorie C</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Missions et activités définies, suivies et évaluées par le supérieur hiérarchique de catégorie A ou B</li> <li>• Très faible autonomie dans l'organisation du travail</li> </ul>
<b>Postes de catégorie D</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Missions et activités définies, suivies et évaluées par le supérieur hiérarchique de catégorie A ou B</li> <li>• Autonomie limitée à l'exécution des tâches demandées par le supérieur hiérarchique</li> </ul>

### 3.3- Structures organisationnelles proposées

A partir de l'ensemble des éléments qui précèdent, il devient possible de proposer des structures appropriées. Le consultant voudrait insister sur la nécessité d'observer une grande flexibilité, aussi bien dans les regroupements de compétences que dans leur contenu ou encore dans la désignation des différents services. Cette précaution permettrait de prendre en compte la diversité des situations et les évolutions dans le temps. Dans ces conditions tout acte réglementaire déterminant les organigrammes des collectivités territoriales décentralisées devrait simplement constituer une référence **ou** un cadre.

Compte tenu de la diversité de ces collectivités, le consultant propose qu'elles soient classées en différentes catégories, en fonction de leur nature d'une part, et d'autre part, du chiffre de la population ou du montant du compte administratif considéré sur une période donnée (trois années, par exemple). Sur ces bases, cinq catégories peuvent être distinguées.

- Les petites communes, dont la population est inférieure à 25 000 habitants, ou le compte administratif est inférieur à 100 000 000 CFA par an, **les deux paramètres pouvant être combinés** ;
- Les communes d'importance moyenne, c'est-à-dire en fait le reste des « communes classiques » **et les chefs lieux des départements** ;
- Les communes d'arrondissement ;
- Les communautés urbaines autres que Yaoundé et Douala ;
- Les communautés urbaines de Yaoundé et de Douala.

Des organigrammes adaptés sont proposés ci-après dans cet ordre. **Une présentation analytique précèdera leur présentation graphique**

#### 3.3.1- Présentation analytique des organigrammes proposés

**Organigramme n°1**: *Petites communes dont le montant moyen des comptes administratifs approuvés des trois derniers exercices est inférieur à 100 000 000 F CFA (cent millions de francs)*

Une telle commune est dirigée par un maire assisté de deux adjoints.

Pour l'exécution de ses missions, le Maire dispose des structures administratives suivantes :

- un secrétariat particulier ;
- des services rattachés au Maire ;
- un secrétariat général ;
- des services rattachés au Secrétaire Général ;
- un service administratif et financier ;
- un service technique, d'hygiène et de l'environnement ;
- un service social et culturel.

Sont rattachés directement au Maire :

- le secrétariat particulier ;
- la communication, *les relations publiques, la coopération et le partenariat* ;
- la recette municipale ;
- la comptabilité matières.

Sont rattachés au Secrétaire Général :

- le bureau d'ordre et du courrier ;
- *l'unité informatique.*

Placé sous l'autorité d'un chef de service, le Service Administratif et Financier comprend :

- ❖ Une unité des « affaires administratives » chargée :
  - de l'état civil et des affaires démographiques ;
  - de la gestion du personnel *et de la formation professionnelle* ;
  - de la réglementation, des affaires générales et du contentieux ;
  - de la documentation et des archives.

- ❖ Une unité du « budget et des affaires financières » chargée :
  - de l'assiette fiscale et du suivi des recettes ;
  - du suivi des dépenses ;
  - des achats *et approvisionnements* ;
  - de la gestion des équipements et de la maintenance du patrimoine bâti.

- ❖ Une unité de la promotion économique chargée :
  - de l'appui aux microprojets ;
  - de la planification ;
  - *de la promotion des activités de production, du tourisme, et des activités génératrices de revenus*

Placé sous l'autorité d'un chef de service, le « Service Technique, d'Hygiène et de l'Environnement » comprend :

- une Unité urbanisme, construction, permis et patrimoine ;
- une Unité voirie, réseaux et circulation ;
- une Unité hygiène et assainissement ;
- une Unité environnement, espaces verts et bois communaux.

Placé sous l'autorité d'un chef de service, le « Service Social et Culturel » comprend :

- une Unité éducation, culture, *alphabétisation, promotion des langues nationales* ;
- une Unité jeunesse, sports, loisirs et animation ;
- une Unité santé et action sociale.

*Suivant le volume et l'importance des activités, le Maire peut placer chaque unité sous l'autorité d'un responsable dont il déterminera lui-même le niveau de responsabilité.*

**Organigramme n°2** : *Pour les chefs-lieux des départements et les communes de moyenne importance dont le montant moyen des comptes administratifs approuvés des trois derniers exercices est compris entre 100 000 000 F et 250 000 000 F CFA.*

Une telle commune est placée sous l'autorité d'un Maire assisté d'adjoints *dont le nombre varie en fonction du chiffre de la population.*

Pour l'accomplissement de ses missions, le Maire dispose :

- d'un secrétariat particulier ;
- de services directement rattachés au Maire ;
- d'un secrétariat général ;
- des services rattachés au Secrétaire Général ;
- les services opérationnels.

Sont directement rattachés au Maire :

- le secrétariat particulier ;
- la communication, les relations publiques, la coopération et le partenariat ;
- la police municipale ;
- la recette municipale comprenant :
  - . la comptabilité et la trésorerie ;
  - . la caisse ;
  - . le contrôle des dépenses ;
  - . le recouvrement.
- la comptabilité – matières.

Sont rattachés au Secrétaire Général :

- le bureau d'ordre et du courrier ;
- *l'unité informatique.*

Placé sous l'autorité d'un chef de service, le Service de la Réglementation et des Affaires Générales comprend :

- une Unité ressources humaines (*gestion du personnel et formation professionnelle*)

- une Unité état civil et affaires démographiques
- une Unité affaires juridiques, contentieux et assurances ;
- une Unité documentation et archives.

Placé sous l'autorité d'un chef de service, le Service Économique et Financier comprend :

- une Unité budget et affaires financières avec :
  - . une section assiette et suivi des recettes ;
  - . une section suivi des dépenses.
- une Unité approvisionnement et moyens généraux avec :
  - . une section achats ;
  - . une section maintenance et gardiennage.
- une Unité gestion des équipements communaux avec :
  - . une section marchés, abattoirs, gares routières ;
  - . une section autres équipements (garage, ateliers...)
- une Unité promotion économique (promotion des *activités de production*, et *du* tourisme, et d'activités génératrices de revenus)
  - . une section appui aux microprojets ;
  - . une section planification.

Placé sous l'autorité d'un chef de service, le « Service Technique, de l'Aménagement et du Développement Urbain » comprend :

- une Unité urbanisme et construction avec :
  - . une section affaires foncières et cadastre ;
  - . une section construction *et permis*
- une Unité voirie et réseaux avec :
  - . une section voirie et assainissement ;
  - . une section réseaux (eau, électricité, téléphone, Internet, rues/routes...)
- une Unité circulation et transports urbains avec :

- . une section circulation ;
- . une section transports urbains

Placé sous l'autorité d'un chef de service, le Service Hygiène, Salubrité et Environnement comprend :

- une Unité hygiène et salubrité ;
- une Unité protection civile et environnement avec :
  - . une section protection civile ;
  - . une section environnement, ressources naturelles, forêts/bois communaux, espaces verts.

Placé sous l'autorité d'un chef de service, le « Service Social et Culturel » comprend :

- une Unité éducation, culture, alphabétisation *et promotion des langues nationales* ;
- une Unité santé et action sociale ;
- une Unité animation, jeunesse, sport et loisirs.

*Le Maire peut, suivant le volume et l'importance des activités, donner à chaque structure le niveau de responsabilité le mieux indiqué (direction, division, cellule...)*

### **Organigramme n° 3** : *Communes d'arrondissement*

La commune d'arrondissement est une composante territoriale d'une communauté urbaine. Elle est placée sous l'autorité d'un Maire assisté d'adjoints dont le nombre varie en fonction du chiffre de la population.

Pour l'accomplissement de ses missions, le Maire dispose des structures administratives suivantes :

- un secrétariat particulier ;
- des services rattachés ;
- un secrétariat général ;
- *des services rattachés au secrétaire général*
- cinq (05) services opérationnels

#### A- Services rattachés directement au Maire

- *Le secrétariat particulier*
- La communication, les relations publiques, la coopération, le partenariat;
- la police municipale ;
- la recette municipale comprenant :
  - . la comptabilité et la trésorerie ;
  - . la caisse ;
  - . le contrôle des dépenses ;
  - . le recouvrement.
- le contrôle financier ;
- la comptabilité – matières.

#### B- Services rattachés au Secrétaire Général

- Le bureau d'ordre et du courrier ;
- l'unité informatique.

#### C- Services opérationnels

Placé sous l'autorité d'un chef de service, le « Service de la Réglementation et des Affaires Générales » comprend :

- une Unité ressources humaines avec :
  - . une section gestion du personnel ;
  - . une section formation professionnelle ;
- une Unité « état civil et affaires démographiques » avec :
  - . une section état civil ;
  - . une section affaires démographiques ;
- une Unité affaires juridiques, contentieux, assurances avec :
  - . une section affaires réglementaires et marchés publics ;
  - . une section contentieux et assurances ;

- une Unité documentation et archives.

Placé sous l'autorité d'un chef de service, le « Service Économique et Financier » comprend :

- une Unité budget et affaires financières avec :
  - . une section assiette et suivi des recettes fiscales ;
  - . une section suivi des dépenses.
- une Unité approvisionnement et moyens généraux avec :
  - . une section achats ;
  - . une section gestion des équipements communaux ;
- une Unité promotion économique avec :
  - . une section planification ;
  - . une section promotion des *activités de production du tourisme, d'appui aux microprojets des activités génératrices de revenus* ;

Placé sous l'autorité d'un chef de service, le « Service Technique, Aménagement et Développement urbain » comprend :

- une Unité urbanisme et construction avec :
  - . une section affaires foncières et cadastre ;
  - . une section construction, *permis/autorisations*
- une Unité voirie et réseaux avec :
  - . une section voirie et assainissements;
  - . une section réseaux (eau, électricité, téléphone, Internet, rues/routes...)
- une Unité circulation et transports urbains ;
- une Unité entretien et maintenance du patrimoine avec :
  - . une section équipements communaux (ateliers, gares routières...) ;
  - . une section espaces verts *et bois communaux* ;
  - . une section entretien des bâtiments et infrastructures.

Placé sous l'autorité d'un chef de service, le « Service Hygiène, Salubrité et Environnement » comprend :

- une Unité hygiène et salubrité avec :
  - . une section études et programmation ;
  - . une section enlèvement des déchets ;
- *une Unité protection civile, environnement et ressources naturelles.*

Placé sous l'autorité d'un chef de service, le « Service Social et Culturel » comprend :

- une Unité éducation, culture *alphabétisation et promotion des langues nationales* ;
- une Unité santé et action sociale ;
- une Unité *animation, jeunesse, sports et loisirs* .

*Le Maire peut, suivant le volume et l'importance des activités, donner à chaque structure le niveau de responsabilité le mieux indiqué. (direction, division, cellule...)*

**Organigramme n° 4** : *Communautés urbaines autres que Yaoundé et Douala.*

Il s'agit, en ce moment, des communautés urbaines de Bafoussam, Bamenda, Garoua Maroua, Ngaoundéré, Edéa, Kribi, Kumba, Limbé, Nkongsamba.

Pour l'accomplissement de ses missions, le Délégué du Gouvernement, nommé par décret présidentiel et assisté de quatre adjoints, dispose des structures suivantes :

- le cabinet ;
- les services directement rattachés au Délégué du Gouvernement ;
- le Secrétariat Général ;
- les services rattachés au Secrétaire Général ;
- les directions.

*A- Services rattachés directement au délégué du Gouvernement :*

- Le cabinet du Délégué du Gouvernement qui comprend :

- le secrétariat particulier, avec deux unités chargées respectivement
  - .de la coopération et du partenariat ;
  - .de la communication et des relations publiques ;
- la Police municipale*
- les missions (ex : grands travaux, projets spécifiques..) en liaison avec le SG.*
- L'inspection des services, *chargée de l'inspection, du contrôle de gestion et des audits ;*
- la recette municipale (avec ses unités de recouvrement, du contrôle des dépenses, de la comptabilité et trésorerie) ;
- le contrôle financier ;
- la comptabilité – matières.

#### *B- Services rattachés au Secrétaire Général*

- Ordre et courrier
- Cellule informatique
- Cellule du suivi

#### *C- Les directions*

1- La Direction « Aménagement et Urbanisme » qui comprend quatre services :

- la planification l'architecture, les constructions et les permis de bâtir ;
- les politiques environnementales et les espaces verts ;
- les transports et la circulation ;
- l'hygiène, l'assainissement et les cimetières.

2- La Direction « des Services Techniques » qui comprend trois services :

- Promotion économique et des investissements ;
- Équipements d'intérêt communautaire, garage et ateliers ;

- Coordination des réseaux : eau, électricité, téléphone, routes, *internet...*

3- La Direction « Administrative et Ressources Humaines » qui comprend cinq services :

- Affaires juridiques et assurances ;
- État Civil ;
- Personnel et formation professionnelle ;
- Suivi des activités sociales et culturelles ;
- Archives et documentation.

4- La Direction des Affaires Financières qui comprend quatre services :

- Assiette et recouvrement ;
- Contrôle des engagements ;
- Préparation et suivi de l'exécution du budget ;
- Marché publics, achats et approvisionnements.

*Le Délégué du Gouvernement peut, suivant le volume et l'importance des activités, donner à chaque structure le niveau de responsabilité le mieux indiqué. (Direction, division, cellule...)*

### **Organigramme n° 5 : Communautés urbaines de Yaoundé et Douala**

Pour le bon accomplissement de ses missions, le Délégué du Gouvernement, nommé par décret présidentiel et assisté de six (06) adjoints, dispose des structures suivantes :

- le cabinet du Délégué du Gouvernement ;
- les services directement rattachés au Délégué du Gouvernement ;
- le secrétariat général ;

- les services rattachés au Secrétaire Général ;
- les directions.

#### *A- Services rattachés directement au Délégué du Gouvernement*

- Le cabinet du Délégué du Gouvernement qui comprend :
  - . le secrétariat particulier ;
  - . une unité pour la coopération et le partenariat ;
  - . une unité pour la communication et les relations publiques ;
  - . une unité de suivi.
- L'inspection générale des services avec :
  - . une division contrôle de gestion ;
  - . une division *inspections* et audits .
- La police municipale ;
- Les missions (exemple : grands travaux, *projets spécifiques...*) en liaison avec le SG.
- La recette municipale (avec ses unités de recouvrement, contrôle de dépenses, comptabilité et trésorerie).
- Le contrôle financier ;
- La comptabilité matières

#### *B- Services rattachés au Secrétaire Général*

- La cellule informatique ;
- Le service d'ordre et du courrier ;
- L'unité de traduction.

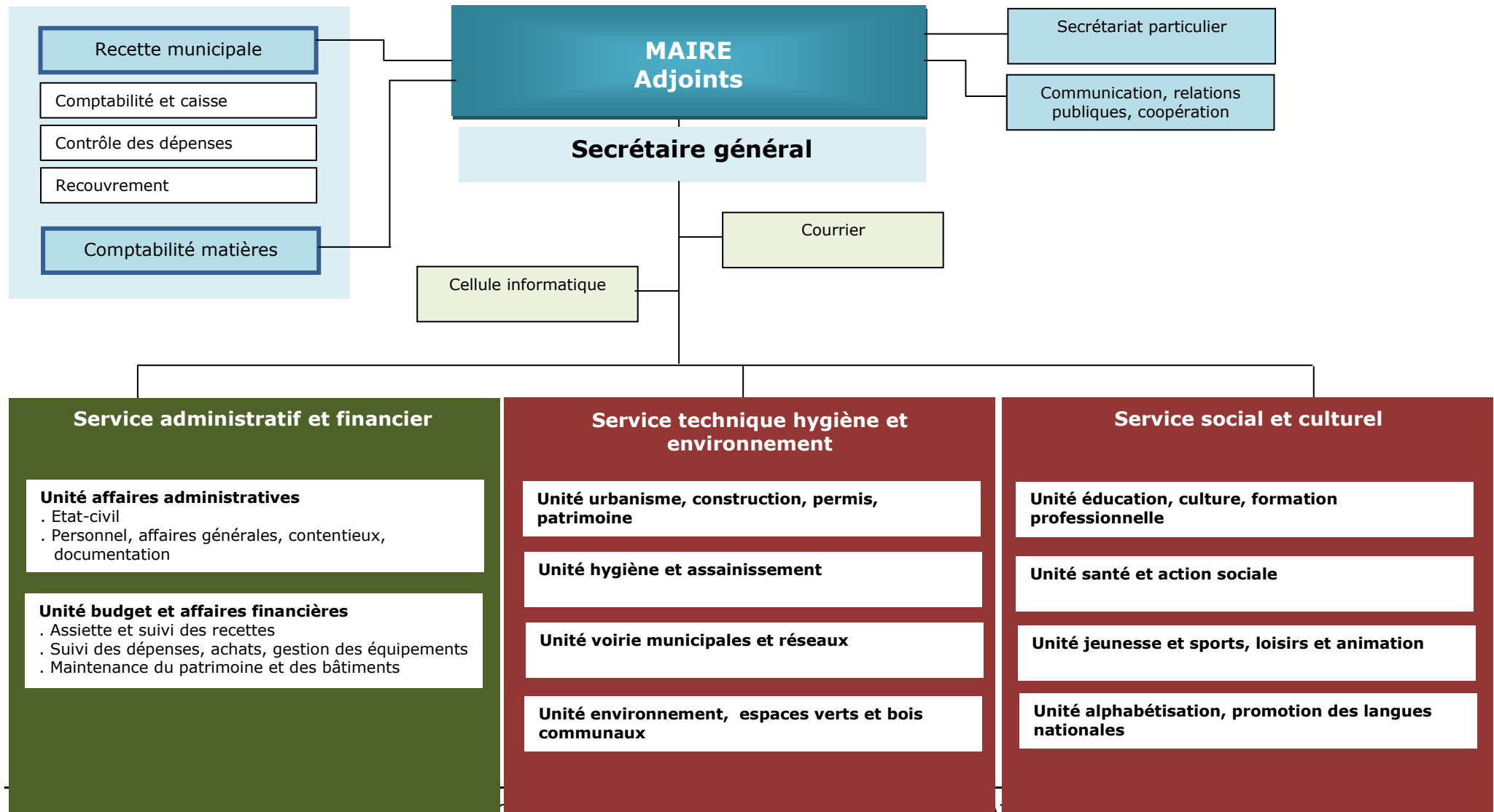
#### *C- Les Directions*

- La Direction « Aménagement et Urbanisme » avec quatre services :
  - . Planification, architecture, permis de bâtir ;
  - . Politiques environnementales et espaces verts ;
  - . Transport et circulation ;
  - . Hygiène, assainissement, cimetières.
  
- La Direction des « Services Techniques » qui comprend trois services :
  - . Promotion économique et des infrastructures ;
  - . *Équipements d'intérêt communautaire, garages, ateliers ;*
  - . Coordination des réseaux (eau, électricité, téléphone, route, internet)
  
- La Direction de « l'Administration et des Ressources Humaines » avec cinq services :
  - . Personnel et formation professionnelle ;
  - . État civil ;
  - . Affaires juridiques et assurances ;
  - . Archives et documentation ;
  - . Suivi des activités sociales et culturelles.
  
- La Direction des « Affaires Financières » avec quatre services :
  - . Assiette et recouvrement ;
  - . Contrôle des engagements ;
  - . Marchés publics, achats et approvisionnements ;
  - . Préparation et suivi de l'exécution du budget

*Le Délégué du Gouvernement peut, suivant le volume et l'importance des activités, donner à chaque structure le niveau de responsabilité le mieux indiqué (direction, division, cellule...).*

### 3.3.2- Présentation graphique

#### ORGANIGRAMME n°1 (Petites Communes)

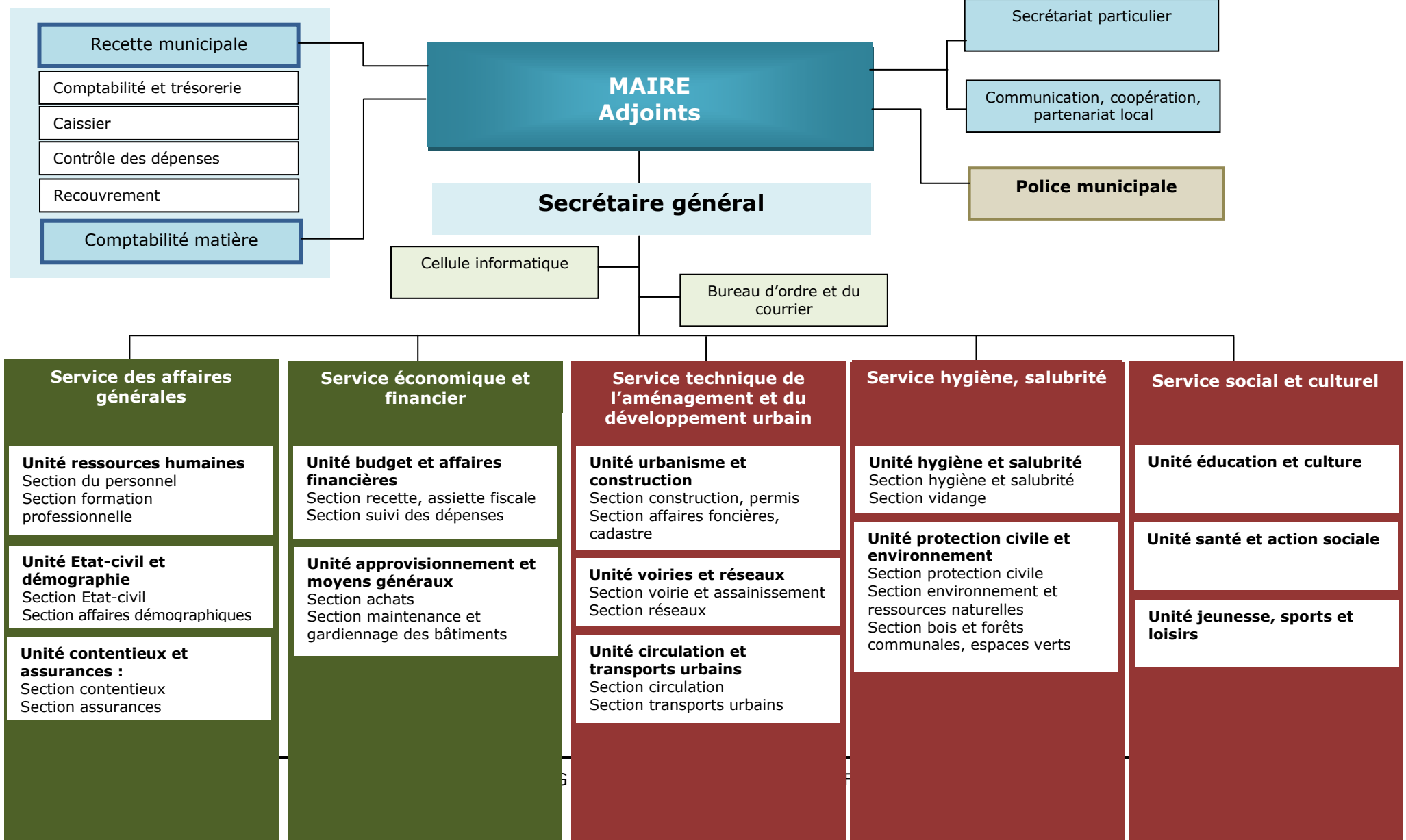


**Unité promotion économique**

- . Appui aux microprojets
- . Planification, promotion AGR
- . Promotion économique et tourisme

0

( importance moyenne )



**Unité documentation et  
archives**

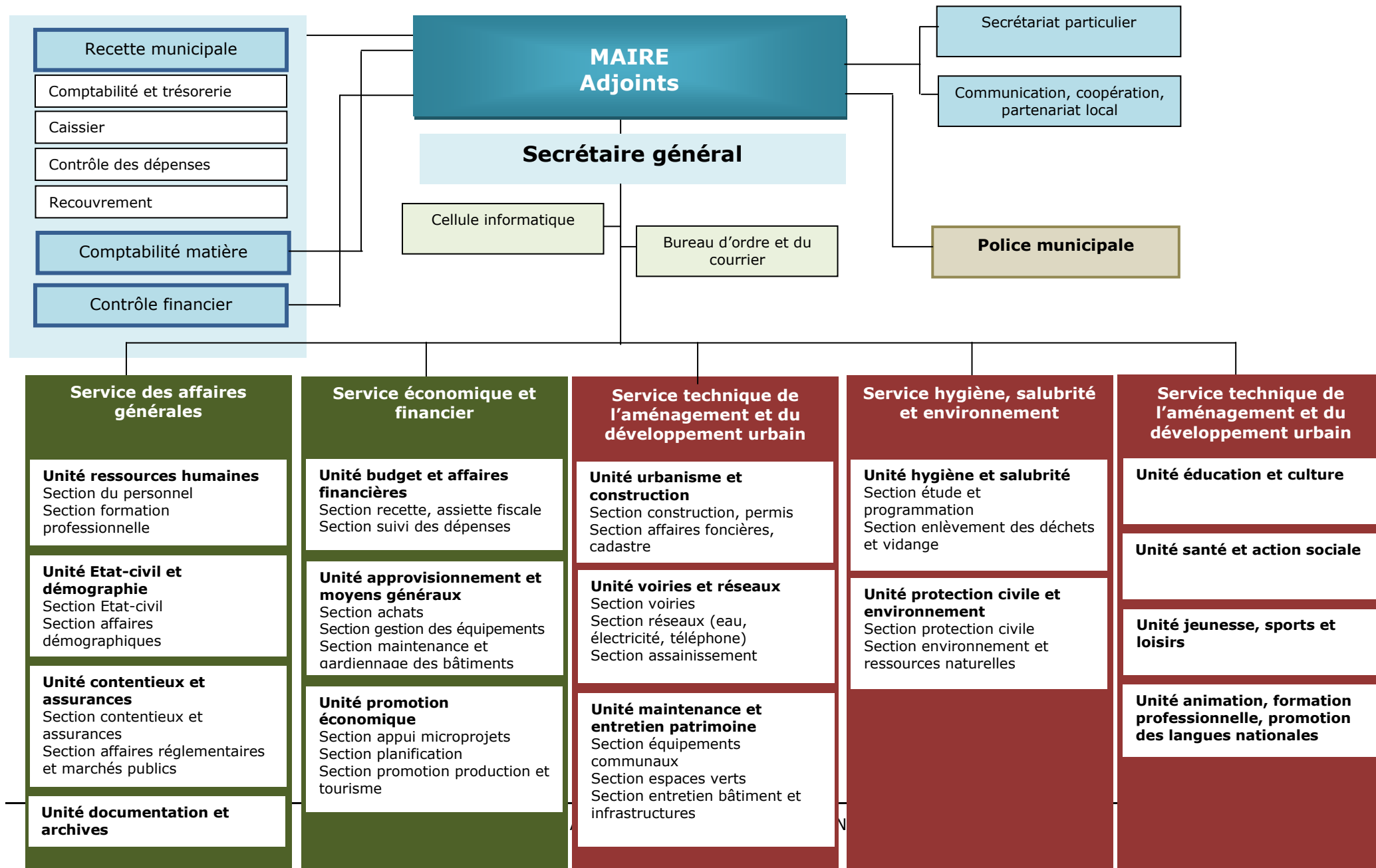
Section documentation  
Section archives

**Unité gestion équipements  
communaux**

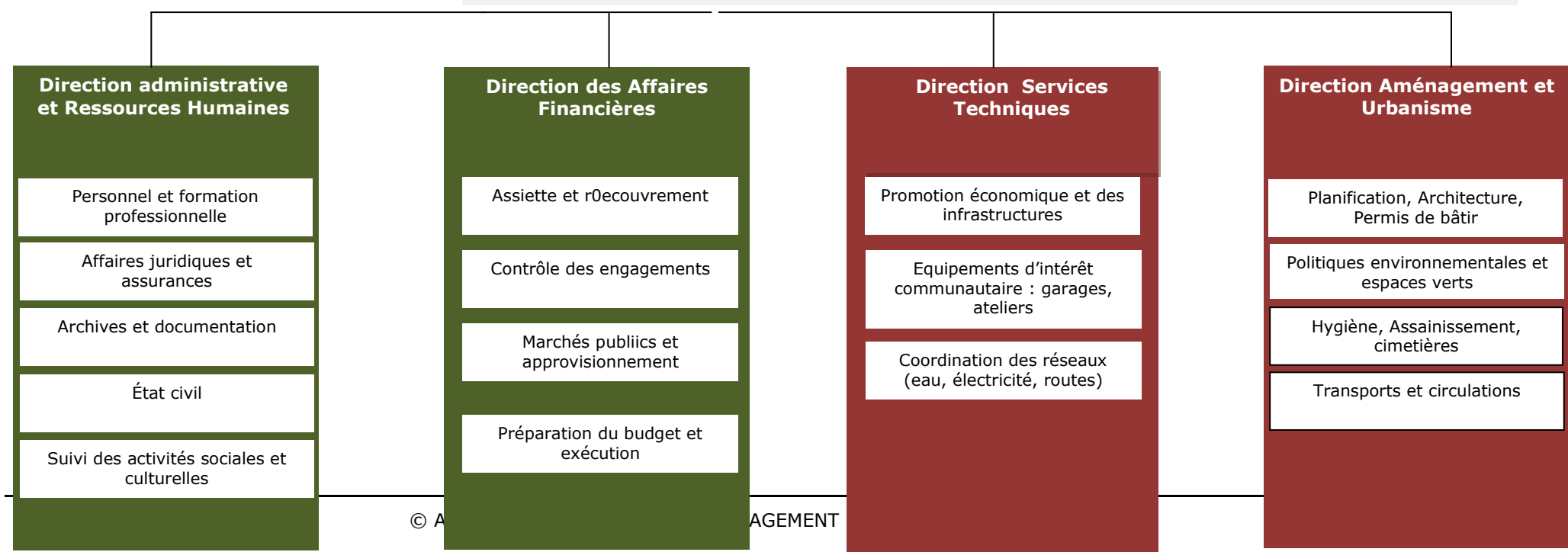
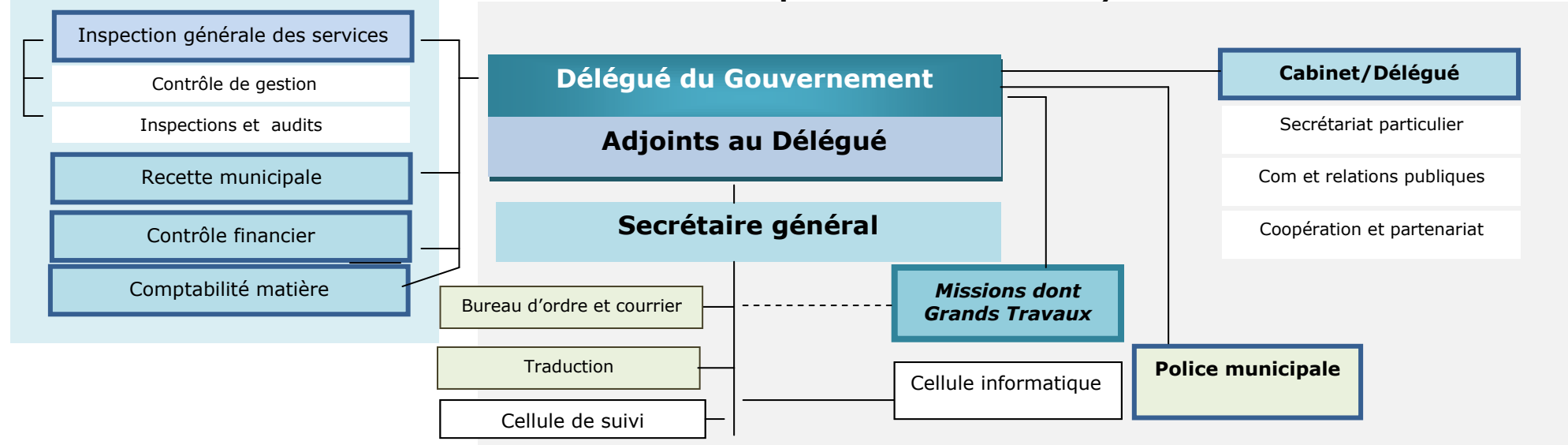
Section marchés, abattoirs,  
gares routières  
Section autres équipements  
(garages, engins,...)

**Unité animation, formation  
professionnelle, promotion  
des langues nationales**

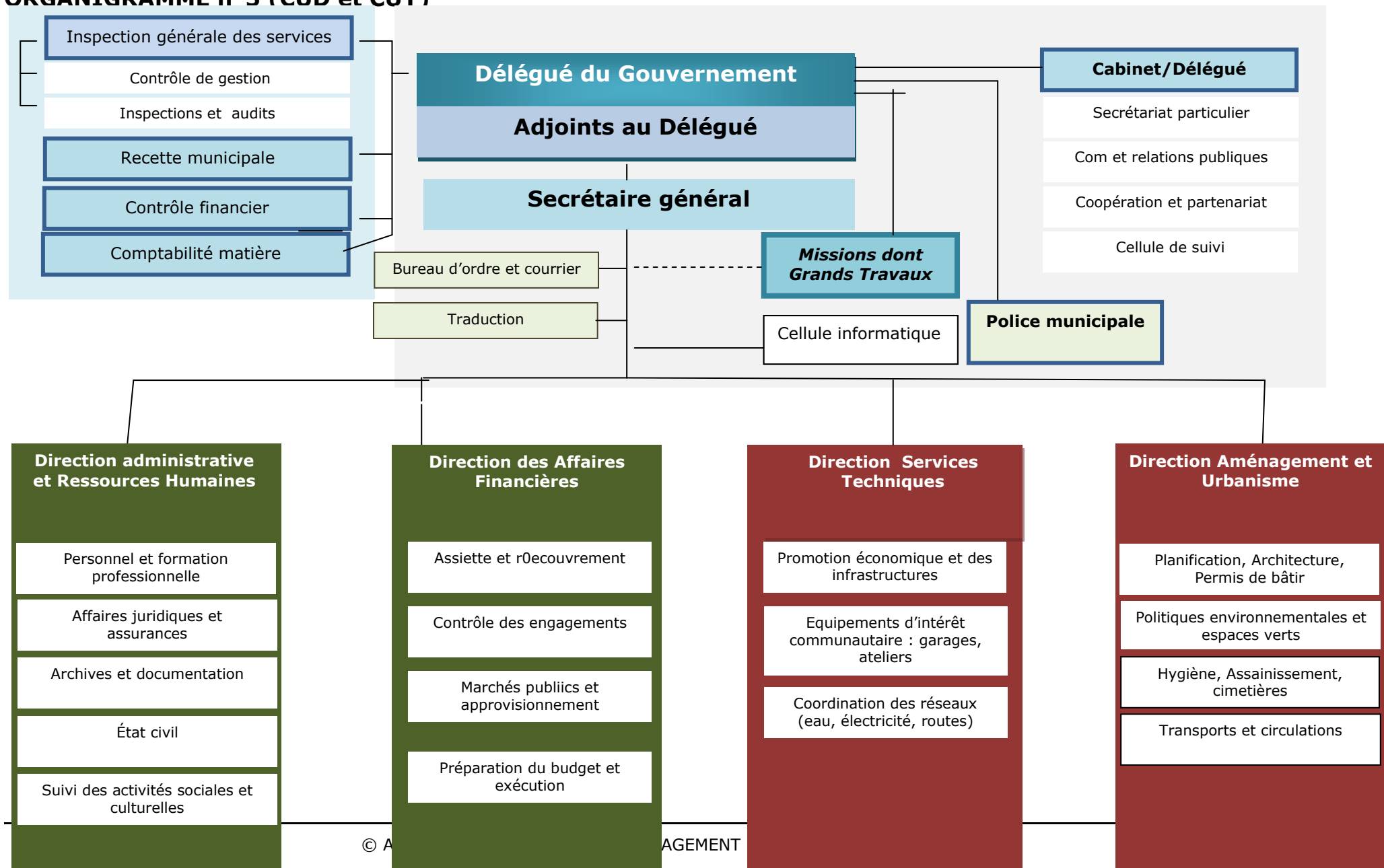
### ORGANIGRAMME n°3 (Communes urbaines d'arrondissement)



**ORGANIGRAMME n°4 (Communautés urbaines autres que Yaoundé et Douala)**



**ORGANIGRAMME n°5 (CUD et CUY)**



### 3.4- Quelques perspectives

Conformément aux termes de référence, le consultant s'est penché sur la question des compétences à transférer en priorité et sur les grands chantiers dont l'ouverture donnerait un coup d'accélérateur au processus de décentralisation.

#### 3.4.1- Problématique des compétences à exercer en priorité

Les échanges du consultant avec les maires montrent qu'il y a pratiquement autant d'opinions que de maires consultés. Mais l'éducation et la santé étaient fréquemment citées parmi les compétences à transférer en priorité, malgré les réserves de certains magistrats municipaux qui rappelaient à juste titre que de nombreuses écoles communales ont été naguère rétrocédées à l'État à cause de l'incapacité des communes à les faire fonctionner convenablement. Certains maires se demandaient s'il était judicieux que le transfert de compétences commencer par l'éducation et la santé, deux domaines très sensibles qui touchent à la vie même de l'homme.

Par contre, ceux qui choisissent de donner la priorité à l'éducation et à la santé fondent leur opinion sur l'expérience des communes qui ont eu dans le passé à gérer des écoles et des dispensaires en toute propriété. Tous insistent sur les conditions à remplir pour un exercice efficace des compétences transférées : transfert des moyens au moins équivalents à ceux antérieurement alloués à l'État ; règles de gestion des personnels transférés claires et reconnaissant une réelle autorité sur les agents ; amélioration des conditions de gestion financière pour que les communes se rapprochent à cet égard des entreprises ; interdiction de transférer aux communes des compétences qui ne font actuellement l'objet d'aucun financement au profit de l'État.

Une fois ces principes acquis et respectés, le transfert des ressources pourrait commencer par celles permettant d'exercer les compétences suivantes :

*La santé, la population et l'action sociale ;*

*L'éducation, l'alphabétisation et la formation professionnelle.*

Les pistes rurales mériteraient également d'être officiellement transférées aux communes. Malheureusement, elles ne font actuellement l'objet d'aucun financement, même au profit de l'État.

Cette option sera d'autant mieux indiquée que l'on peut compter sur l'expérience déjà acquise par les communes dans ces deux domaines. Ils pourront alors servir de test pour le transfert progressif des autres compétences.

### 3.4.2- Des chantiers à ouvrir et de grands objectifs à atteindre :

- pour améliorer les procédures de recrutement et la sécurité des emplois (plaidoyer pour un statut adapté et des procédures de recrutement transparentes)
- pour améliorer le système de formation (formation in situ, formation qualifiante, formation diplômante, possibilité d'un plan social de départ volontaire pour les agents inéligibles aux politiques de renforcement des capacités)
- pour améliorer les méthodes de gestion (quelques outils qui pourraient être introduits dans les mécanismes de gestion)
- pour améliorer ou compléter le corpus normatif (textes prévus et non encore promulgués, statut à élaborer, autres textes tels que les organigrammes ou les POE auxquels on pourrait conférer un caractère réglementaire)

Compte tenu de tout ce qui précède, nous proposons l'ouverture des chantiers ci après :

- a-) *L'élaboration d'un statut du personnel des CTD***, afin de rationaliser les procédures de recrutement, de garantir la sécurité des emplois et d'introduire la mobilité des agents, gage d'enrichissement. Un tel statut, selon les magistrats municipaux rencontrés, devrait certes reprendre certaines dispositions du Statut Général de la Fonction Publique de l'Etat telles que celles relatives au recrutement par voie de concours, aux droits et obligations, à l'évaluation et à l'avancement, aux positions, à la cessation d'activités, aux récompenses...

Toutefois, ils souhaitent un régime disciplinaire plus adapté et des procédures de gestion plus souples, proches de celles du secteur privé.

Le statut reste un support et un cadre de référence qui permet de fixer les limites de ce qui est possible et d'assurer une homogénéité et une équité entre les agents qui sont amenés à travailler dans les collectivités locales.

Cependant, le statut ne doit pas être un élément de rigidité qui bloque la capacité pour les décideurs des collectivités locales souhaitant recruter des personnels d'exécution ou des cadres qui ont des compétences nécessaires au bon fonctionnement.

Le recours à la possibilité d'une contractualisation plus proche de ce qui se passe dans le privé doit pouvoir être prévu pour faciliter l'occupation de poste spécifique qui nécessite une technicité particulière pour exercer des compétences pointues et qui exige des connaissances précises et pertinentes.

Par ailleurs, ces modalités de souplesse doivent permettre de s'assurer de la collaboration d'experts (juridiques, techniques, de haute technologie...) avec des contrats à durée déterminée éventuellement renouvelable. Il ne faut pas se cantonner dans un statut certes nécessaire mais pas trop rigide et de ne pas suivre à cet égard « le modèle français ».

### **b-) L'amélioration du système de formation**

Il s'agit de la formation du personnel et du renforcement des capacités des élus locaux.

#### **■ Formation du personnel :**

Les communes utilisent différents types de personnels : Les agents mis à leur disposition par l'État par voie d'affectation, de nomination ou de détachement ; les agents recrutés par elles mêmes ( contractuels et décisionnaires) ; les agents temporaires recrutés sur la base du décret N° 95/577/PM du 15 juillet 1995 fixant les conditions d'emplois des travailleurs temporaires, occasionnels et saisonniers ; des jeunes temporaires, dans le cadre du programme « emploi des jeunes » lancé par la lettre circulaire N°3366/LC/MINATD/SG du 10 juin 1992.

Le seul centre de formation existant à l'heure actuelle est le CEFAM, qui assure 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.

Il peut aussi organiser des colloques, des séminaires, ou des conférences sur des problèmes communaux. Il comporte trois cycles :

- Le cycle I, destiné à la formation des cadres de l'administration municipale ;
- Le cycle II, destiné à la formation des agents des services municipaux
- Le cycle III, destiné au perfectionnement et au recyclage.

Jusqu'ici, le CEFAM n'a formé que des agents de l'administration et des finances. Le chantier de sa réforme ayant été ouvert et les études y relatives étant avancées nous n'y reviendrons plus.

Il importe cependant de gérer la situation des personnels en place, et de permettre aux communes de former désormais, de manière appropriée, leurs nouvelles ressources humaines.

**■ Pour le personnel en place, nous proposons :**

- La mise en place d'une politique de rationalisation des effectifs, qui se traduira nécessairement par le départ de nombreux agents non qualifiés ou redondants. Une politique sociale d'indemnités de libération ainsi qu'un programme de départs volontaires peuvent être mis en place, avec l'appui de certains partenaires (initiative PPTE et IADM).
- La mise en place d'une politique ciblée de renforcement des capacités (au CEFAM et /ou ailleurs), pour améliorer les profils de certains agents qui en remplissent les conditions, afin qu'il y ait une relative adéquation entre leurs capacités et leurs fonctions dans la commune.
- La mise au point de programmes de renforcement des capacités in situ à l'intention des agents des communes. Dans de nombreux domaines en effet, les agents susceptibles d'assurer de telles formations peuvent être trouvés sur place, notamment dans les services déconcentrés.

**■ Pour le personnel à recruter nous proposons :**

- L'inventaire de tous les métiers indispensables mais actuellement indisponibles dans certaines communes, sur la base du référentiel esquissé ci-dessus et de l'évolution des transferts des moyens devant permettre d'exercer les nouvelles compétences transférées ;
- L'établissement, filière par filière et aussi par niveaux, des listes des agents à former pour l'ensemble des communes ;
- L'identification des établissements de formation les plus indiqués, à l'extérieur pour des stages de perfectionnement ou de recyclage (par exemple dans le domaine des énergies renouvelables ou de l'environnement), mais surtout à l'intérieur : des établissements tels que l'ENAM, l'École Nationale Supérieure des Travaux Publics, l'École des Eaux et Forêts de Mbalmayo, l'École Nationale Supérieure Polytechnique, les autres grandes écoles et facultés des universités d'État, etc.
- La négociation, avec lesdits établissements et compte tenu des effectifs, des conditions de formation (formation diplômante, qualifiante, avec ou sans attestations...), mise en place de programmes spéciaux, admission de groupes spécifiques pendant des périodes données, etc. Des contacts pris avec certains de ces établissements permettent d'affirmer que des conditions spécifiques peuvent être étudiées au profit des communes ;
- La programmation pluriannuelle des activités de formation et l'établissement d'accords formels ou d'ententes avec les établissements nationaux de formation ;
- La programmation des financements, qui devraient être apportés par les communes, l'État, le FEICOM, et des partenaires multilatéraux ou bilatéraux. En cas de défaillance d'une commune, une partie de sa côte part due par l'État ou le FEICOM pourrait être retenue à la source à cet effet.

### **c-) L'amélioration des méthodes de gestion**

Dans la plupart des communes, la gestion reste artisanale. Même si l'État ne donne pas toujours le bon exemple comme le faisait remarquer un magistrat municipal lors du quatrième colloque des maires, les exigences d'efficacité et de performance au niveau local appellent l'introduction de nouvelles méthodes et d'outils modernes de gestion. Les exhortations données aux maires lors de leur dernier colloque devraient être complétées par l'élaboration, la vulgarisation, et l'introduction effective de méthodes et outils performants.

Outre l'amélioration du système de formation décrite précédemment décrit qui doit être un levier pour organiser, coordonner, gérer et manager les personnels en place, il convient de mettre en ligne des outils tels que :

- Un organigramme adapté à la taille de la collectivité et qui doit être un instrument de mesure à l'instant T du niveau de l'organisation. Ce document de base doit être évolutif et adaptable en fonction des nouvelles compétences qui pourraient être exercées par une collectivité sans remettre en cause le socle de cet organigramme. Pour être opérationnels ces organigrammes doivent être déclinés par direction et services pour que chaque acteur puisse se voir, accentuant ainsi « une culture d'entreprise citoyenne » et une reconnaissance qui détermine ainsi un sentiment d'appartenance des agents à la collectivité locale et aux objectifs indiqués par la volonté du politique.
- des profils et des fiches de postes pour chaque agent, où l'on devra voir apparaître a minima les éléments suivants : le grade, le statut, la définition du poste, la relation hiérarchique et fonctionnelle, les missions, les tâches et activités, les contraintes particulières, les compétences développées, les compétences mobilisables, les qualités, les indicateurs relatifs aux performances individuelles attendues et leur valeur cible. La mise en place d'indicateurs, connus par tous et définis à l'avance permettra une lisibilité et une transparence du fonctionnement et des objectifs à atteindre.
- des contrats d'objectifs par secteur d'activité ou par service opérationnel en ayant une bonne adéquation entre les moyens mis à disposition et les résultats attendus. Dans ces contrats, les moyens financiers, humains, matériels et techniques doivent être inventoriés et connus par ceux qui seront en charge de suivre ces contrats d'objectifs.

### **d-) l'amélioration du corpus normatif, afin de le compléter :**

Le consultant est informé de ce que de nombreux textes ont déjà été élaborés. Il importe cependant d'élaborer également tous ceux qui sont appelés ci-dessus, afin d'améliorer le cadre de gestion des ressources humaines.

## **QUATRIEME PARTIE PROPOSITIONS**

---

### **4- Proposition d'une base de données évolutive des personnels territoriaux**

#### **La base de donnée proposée permet :**

- **de suivre les formations reçues par les personnels ;**
- **d'évaluer et de planifier les besoins de formation ;**
- **de suivre et de contrôler les effectifs ;**
- **et, pour l'État, de participer à la gestion des certaines ressources humaines des communes (recrutement des cadres, nominations, mises à disposition...).**

L'outil informatique présenté ici dessine le support décisif de la matérialisation du suivi de la gestion du personnel communal. La réalisation de ce système apporte au Gouvernement, un outil de synthèse en matière d'évaluation des effectifs, de la gestion des carrières et d'exploitation des informations du personnel communal. Il permet d'atteindre les objectifs ci-après :

### Objectifs

- ✓ Faciliter et accroître la communication verticale et horizontale entre le MINATD et l'ensemble des acteurs des exécutifs communaux;
- ✓ Appréhender l'ensemble des problèmes rencontrés pas les personnels communaux dans l'évolution de leurs carrières;
- ✓ Permettre aux utilisateurs de trouver des réponses à leurs attentes à travers une base de données « nationale » sur les personnels communaux ;
- ✓ Avoir une gestion optimisée en suivant avec des résultats statistiques, l'évolution des effectifs des personnels communaux.

### Approche méthodologique.

Pour répondre à ces attentes, le choix des outils de développement du logiciel informatique s'est porté sur Visual Basic 6.0 et sur le système de Gestion des Bases de Données Relationnel Oracle 10g Express qui est gratuit et dont les performances sont internationalement reconnues par le corps du Génie logiciel.

L'application logicielle développée à une architecture deux tiers c'est-à-dire qu'elle fonctionnera en mode client serveur, ou mieux encore, que les utilisateurs du système pourront de leur bureau effectuer des requêtes sur le serveur central et obtenir des résultats sur leurs ordinateurs.

### Pré requis pour l'installation et l'exploitation du logiciel GPCsoft.

#### Pré requis matériel

Pour pouvoir installer le logiciel GPCsoft, les machines devront avoir les spécifications minimales suivantes :

##### Le serveur

Processeur : 1Ghz

Ram : 1 Go

Disque dur : 40 Go

Système d'exploitation : Windows XP

### **Le Client**

Processeur : 500 Mhz

Ram: 256 Mo

Disque dur : 20 Go.

Système d'exploitation : Windows XP

## **Fonctionnalités effectives de GPCsoft**

### ▪ **La Sécurité**

Le logiciel GPCsoft permet de définir et d'octroyer des privilèges de manipulation, d'exploitation et de visualisation aux utilisateurs du système en fonction de leurs tâches et de leurs différentes responsabilités (seul l'administrateur désigné du MINATD aura cette mission).

De plus, est implémentée la fonctionnalité de "Mouchard" qui stocke et trace à chaque instant toutes les actions que mènent les utilisateurs sur le système. Le but étant de dégager les responsabilités en temps opportun.

### ▪ **Constitution de la base de données.**

Ce volet vise à enrichir la base de données des informations sur les communes et de leurs personnels et ce dans le respect des contraintes d'unicité et d'intégrité.

Les principales rubriques sont les suivantes :

La création des unités administratives (Provinces, Département, Communes)

La constitution des informations connexes à une commune, à savoir son acte de création, les activités économiques qui y sont pratiquées, le nombre de conseillers municipaux de chaque formation politique obtenu au sortir d'une élection au sein d'une commune, les informations sur le compte administratif de la commune.

Cette rubrique vise principalement à informer l'administration sur le quotidien des communes et lui permettra de stocker dans la base de données les mutations institutionnelles qu'a connu le Cameroun, d'analyser les capacités humaines actuelles des communes au regard des paramètres d'appartenance politique, des moyens financiers et de la situation géographique;

La gestion des organigrammes des communes.

C'est ici le lieu de matérialiser l'organisation administrative des communes. Du fait qu'il n'existe pas de standard national de structuration des directions et services des communes, GPCsoft intègre dans ce module cet état de chose.

La gestion du personnel communal.

C'est ici le lieu de constitution de la base d'informations sur le personnel des Communautés Territoriales Décentralisées. Cela passe par la gestion de la carrière du personnel, des notes, des sanctions, des formations et des récompenses.

- **Exploitation des données.**

Ce module permet aux utilisateurs du système, d'imprimer la fiche d'une commune donnée, le CV d'un personnel, d'obtenir la liste des personnels communaux respectant les critères de sélection rentrés par l'utilisateur, d'obtenir les statistiques de l'effectif des personnels à l'échelle nationale ou pour une circonscription donnée suivant un regroupement de genre, de fonctions ou de métiers.

De plus il permet d'obtenir la pyramide des âges des personnels communaux à l'échelle nationale ou pour une circonscription donnée, et d'exploiter les données spatiales du découpage administratif proposé en bonus.

## ANNEXES

---

## Annexe 1 – Liste des personnes rencontrées

Province	Nom du contact	Fonction
<b>OUEST</b>	TCHADJI Elias	Maire de Baham
	DJONOU Samuel	1 <sup>er</sup> adjoint au Maire de Baham
	KAMTO Donatien	2 <sup>e</sup> Adjoint au Maire – Baham
	SOFO FOKA	Secrétaire Général – Baham
	MOMO Bernard	Maire de Dschang
	CHIOZEM Viviane	Chef du bureau de la gestion Administrative du personnel – Dschang
	AKEFAC Philip	Chef du service des affaires juridiques, du contentieux et des ressources humaines – Dschang
	LAME Zakari	1 <sup>er</sup> adjoint au Maire – Foumban
	NJUWOUO MAMA	Secrétaire Général – Foumban
	FOFOU Maurice	Chef du Service d'hygiène – Foumban
Province	Nom du contact	Fonction
<b>NORD-OUEST</b>	TITALANGA Bridget K.	Secretary General - Bali
	LAUTUR Ignatuis Bunyuy	Municipal Treasurer - Bali
	FONMUNDEH NGU Jacob	4 <sup>th</sup> Deputy Mayor - Bali
	FOMUNUNG KALNDEMUN Regina	1 <sup>st</sup> deputy Mayor - Bali
	TAH MBAH Georges	Mayor - Mbengwi
	Walters TARKANG AYUK	Sous-Préfet - Mbengwi
	FOHANG Roland A	1st deputy mayor - Mbengwi
	TITUH Damaris	2 <sup>nd</sup> deputy mayor - Mbengwi

	TEGHEM Simon Fobang	Comptable - Mbengwi
Province	Nom du contact	Fonction
<b>CENTRE</b>	OBIEGNI Thomas	Maire de NdikiniMéki
	BOBONG	Secrétaire Général – NdikiniMéki
	BAGNACK Maurice	Chef du service de l'état civil – NdikiniMéki
	TSALA MESSI André	Ancien Ministre, Maire de Monatéle
	ONANA NGONO	Secrétaire General - Commune Monatéle
	MINFEGUE Jean Bernard	Expert PNDP – Commune de Monatéle
	ESSONO Bernard	Secrétaire général - Commune de Mbalmayo
	ESSAMA BELINGA Louis	Employé de bureau – Mbalmayo
	OYONO Ada	Agent d'urbanisme – Mbalmayo
	MEBENGA Emeran	DAAJ - Communauté Urbaine de Yaoundé
	NDZANA Armand	DST - Communauté Urbaine de Yaoundé
	NDI MBOMO Laurent	Chef de Service du personnel – CUY
	Mme BINDZI	SG – Commune d'arrondissement Yaoundé 7è
	ESSAMA EMBOLO	Maire de Soa
	TSOGO Michel	Secrétaire Général – Commune de Soa
EKOALINGA B.	Chef du bureau du courrier – Soa	
	FOMINANG Beltha	Cashier - Mbengwi
<b>MINATD</b>	ESSAM Paul Joel	Chef de la cellule informatique

Province	Nom du contact	Fonction
<b>SUD-OUEST</b>	MATUTE Daniel Lyonga	Maire de Limbé I
	MAMBO IDA NCHE	SG - Commune de Limbé I
	NALOVA IKOME Emma	SG - Commune de Limbé II
	ESEBOU Samuel Mokate	Maire de Limbé III
	MATUTE N. John	SG - Commune de Limbé III
<b>LITTORAL</b>	LENGE MALAPA	Maire de Douala Ier
	Jackson LONDON	SG - Commune de Douala Ier
	ESSAMA Joachim	SG - Communauté Urbaine Douala
	KUMASE NDANGLE John	Maire Douala Ive
	MBONGUE EKWALLA Alexandre	Chef du Service technique - Commune de Douala Ive
	Mme KAMGA Colette	Chef de service activités culturelles - Commune de Douala Ive
	Mme FUIGOUE Madeleine	Chef service administratif
	Mme MONY épouse MBONGUE Monique	1 <sup>er</sup> adjoint au Maire - Commune de Nkongsamba I
	NDENGOUE NOUMBISSI Jean-Marie	2 <sup>ème</sup> adjoint - Commune de Nkongsamba I
	AMBASSA NDENGUE	SG - Commune de Nkongsamba I
	WANDJI Thomas	Maire de Nkongsamba II
	Mme EYIDI Yvonne	2 <sup>ème</sup> adjoint au Maire - Commune de Nkongsamba II
	ELEPI NGONG Samuel	SG par intérim - Commune de Nkongsamba II
	EPANGUE ETONG	Nkongsamba II
	KEPSEU NGUEDJOOU	Nkongsamba II
	Mme ESSAME Elise-Henriette	Maire de Nkongsamba III
	NGOH Jacques	SG - Commune de Nkongsamba III
	FENKEU	SG - Commune de Loum
	NONNYOU Parfait	SG - Commune d'Edéa I
NDJEBET Jean-Pierre	Maire d'Edéa II	

Province	Nom du contact	Fonction
<b>EST</b>	NYONSE TCHOUNKEU Moïse	SG - Commune de Dimako

Province	Nom du contact	Fonction
<b>SUD</b>	EBA BEKALE Emmanuel	Secrétaire Général - Commune de Sangmelima
	Mme NGONO Madeleine	Secrétaire Général - Commune de Meyomessi

Province	Nom du contact	Fonction
<b>EXTREME NORD</b>	HAMADOU Hamidou	Maire de Maroua I
	ABDOULAYE Yérïma Bakary	Maire de Maroua II
	EL HADJ YAYA Bobbore	Maire de Maroua III
	ABBA Boukar	Maire de Mora
	YOUGOUDA Malouda	Maire de Meri
	NOUHOU Boubakamry	1 <sup>er</sup> adjoint au Maire de Maroua I
	YERO Souleymanou	Secrétaire général de Maroua I
	MAMAT	Secrétaire général de Maroua II
	SOUDI Adama	Secrétaire général de Maroua III
HAMADOU	Secrétaire général de Mora	

## Annexe 2 – Tableaux des effectifs par emplois

<b>COMMUNE MONATELE</b>		
<b>N Ord</b>	<b>Emploi</b>	<b>effectifs</b>
1	Domestique	1
2	Gardien	1
3	Agent d entretien	1
4	Employé de bureau	5
5	chauffeur	2
6	Mécanicien	1
7	Agent de bureau	1
8	Animateur	1
9	SG	1
10	Receveur municipal	1
11	Cadre Administratif	2
	<b>TOTAL</b>	<b>17</b>

<b>COMMUNE MBALMAYO</b>		
<b>N Ord</b>	<b>Emploi</b>	<b>effectifs</b>
1	SG	1
2	Contractuels	4
3	01Cadre	1
4	05Employés de bureau	5
5	02Mécaniciens	2
6	02Chauffeurs	2
7	01Menuisier	1
8	02Manoeuvres	2
9	01Maçon	1

10	1Secrétaire Dactylo	1
11	1Secrétaire de bureau	1
12	1Agent D'urbanisme	1
13	Chef des services techniques municipaux	1
	<b>TOTAL</b>	<b>23</b>

<b>COMMUNE DIMAKO</b>		
<b>N Ord</b>	<b>Emploi</b>	<b>effectifs</b>
1	Agent financier	1
2	Chauffeur	1
3	Gardien	1
4	SG	1
5	Receveur municipal	1
	<b>TOTAL</b>	<b>5</b>

<b>SANGMELIMA</b>		
<b>N Ord</b>	<b>Emploi</b>	<b>effectifs</b>
1	Chef service recouvrement	1
2	Chef service Hygiène et Assainissement	1
3	Comptable matière	1
4	secrétaire	5
5	employé communal	2
6	chauffeur	6
7	Agent d hygiène	1
8	Agent de bureau	4
9	Manoeuvre	5
10	Caissier principal	1
11	Agent d entretien	3
12	Percepteur marche	1
13	SG	1
	<b>TOTAL</b>	<b>32</b>

<b>SOA</b>		
<b>N Ord</b>	<b>Emploi</b>	<b>effectifs</b>
1	Chef Serv. Tech.	1
2	CM	1
3	Chef bureau personnel	1
4	Chef hygiène	1
5	Employé de bureau	5
6	Caissière	1
7	Chef bureau Assiette	1
8	Chef bureau recouvrement	1
9	Agent d entretien	2
10	Cantonnier	3
11	Chef SAF	1
12	Chef ser. Compta	1
13	SP	1
14	SG	1
	<b>TOTAL</b>	<b>21</b>

<b>YAOUNDE 1er (commune d'arrondissement)</b>		
<b>N Ord</b>	<b>Emploi</b>	<b>effectifs</b>
1	Chef de cabinet	1
2	C.mission	1
3	SD	1
4	Employé de bureau	2
5	Chauffeur	7
6	Planton	1
7	Cantonnier	6
8	Chef de bureau	7
9	SAF A	1
10	Chef de service	4

11	Chef de service adjoint	3
12	Infirmier	1
13	Contractuel	10
14	Secrétaire	1
15	Conducteur	2
16	Mécanicien	1
17	Agent de sécurité	3
18	Empl. Maison	3
19	Charpentier	2
20	Electricien	2
21	Plombier	1
22	Jardinier	1
23	Menuisier	1
24	Manoeuvre	1
25	Directeur	1
26	Monitrice	10
27	SD	1
28	Econome	1
29	Fonde de pouvoir	1
30	CBIL	1
31	CBD	1
32	CBG	1
33	Caissier	4
34	Caissier principal	1
35	CBC	1
36	Chef G.M.R	1
37	Chef B.A.M	1
38	Tôlier	1
39	Chef de travaux	1
40	SG	1
	<b>TOTAL</b>	<b>91</b>

<b>COMMUNE DE LOUM</b>		
<b>N Ord</b>	<b>Emploi</b>	<b>effectifs</b>
1	Secrétaire Particulier	1
2	Secrétaire	5
3	Chef service financier	1
4	bureau finance	1
5	Magasinier	1
6	Agent de bureau	3
7	Planton	1
8	Manoeuvre	4
9	Maçon	1
10	Chauffeur	5
11	Ouvrier spécialise	1
12	Soudeur	2
13	Agent de sécurité	6
14	SG	1
	<b>TOTAL</b>	<b>33</b>

<b>DOUALA IV (commune d'arrondissement)</b>		
<b>N Ord</b>	<b>Emploi</b>	<b>effectifs</b>
1	Receveur Municipal	1
2	Comptable Matière	1
3	Fondé de pouvoirs	1
4	Chef de bureau	14
5	Chef de brigade de contrôle	1
6	Adjoint au Chef de service	4
7	Chef cellule	2
8	Caissière	1
9	Secrétaire	1

10	Chef de service	3
11	Chef de cabinet	1
12	Employé sans qualification	71
13	SG	1
	<b>TOTAL</b>	<b>102</b>

<b>DOUALA 1ER (commune d'arrondissement)</b>		
<b>N Ord</b>	<b>Emploi</b>	<b>effectifs</b>
1	Chef secrétariat du maire	1
2	Secrétaire	12
3	Chauffeur	8
4	Chef service	4
5	Chef service Adjoint	2
6	Chef de bureau	8
7	Responsable animation socio culturelle	1
8	Agent d'exécution	33
9	Agent d'entretien et de liaison	2
10	Employé sans qualification	7
11	Employé en complément d'effectif	4
12	Infirmière	1
13	Enseignante école maternelle	1
14	Agent de maîtrise	4
15	receveur municipale	1
16	Fondé de pouvoir	1
17	Chef de brigade	7
18	chef de section	3
19	Agent d'hygiène	2
20	Comptable matières	1
21	SG	1
	<b>TOTAL</b>	<b>104</b>

<b>COMMUNE DE BAHAM</b>		
<b>N Ord</b>	<b>Emploi</b>	<b>effectifs</b>
1	SP	1
2	Employé de bureau	2
3	Agent d'hygiène	1
4	Agent de sécurité	1
5	Chauffeur	4
6	Manœuvre	1
7	Planton	1
8	Agent communal	1
9	SG	1
	<b>TOTAL</b>	<b>13</b>

<b>COMMUNE URBAINE DE DSCHANG</b>		
<b>N Ord</b>	<b>Emploi</b>	<b>effectifs</b>
1	Fonde de pouvoirs	1
2	Comptable	2
3	Bibliothécaire	1
4	Employé de Bureau	14
5	Secrétaire	1
6	Technicien (G.C./U.B)	2
7	Maçon	2
8	Manœuvre	13
9	Chauffeur	5
10	Plombier	1
11	Mécanicien	1
12	Percepteur ticket quai	3
13	Messenger communal	2
14	Agent de sécurité	25
15	Menuisier	1
16	SG	1
	<b>TOTAL</b>	<b>75</b>

<b>DSCHANG</b>		
<b>N Ord</b>	<b>Emploi</b>	<b>effectifs</b>
1	Aide comptable	1
2	Agent de recouvrement	1
3	Agent d'entretien	1
4	Teneur des quittanciers	2
5	Secrétaire	5
6	Agent forestier	1
7	Caissier	1
8	Chauffeur	5
9	Service technique	1
10	Percepteur	1
11	Agent d'hygiène	1
12	Employé détache à la sous-préfecture	1
13	SG	1
	<b>TOTAL</b>	<b>22</b>

<b>FOUMBAN</b>		
<b>N Ord</b>	<b>Emploi</b>	<b>effectifs</b>
1	Manœuvre	2
2	Agent d'entretien	4
3	Agent percepteur	1
4	Chauffeur	7
5	Employé de bureau	7
6	Chef bureau receveur	1
7	Agent d'Hygiène	1
8	Agent Rec.	1
9	Secrétaire	1
10	Agent technique	1
11	Informaticienne	1
12	SP maire	1

13	Fondé de pouvoir	1
14	Chef de service	5
15	I.S	1
16	Cellule com.	1
17	SG	1
	<b>TOTAL</b>	<b>37</b>

<b>FOUMBAN</b>		
<b>N Ord</b>	<b>Emploi</b>	<b>effectifs</b>
1	Comptable	1
2	Employé de bureau	3
3	Secrétaire	1
4	Manœuvre	2
5	Chauffeur	3
6	Maçon	1
7	Menuisier	1
8	SG	1
	<b>TOTAL</b>	<b>13</b>

<b>BALI COUNCIL</b>		
<b>N Ord</b>	<b>Emploi</b>	<b>effectifs</b>
1	Finance clerk	1
2	Acting chief	1
3	Town planning Assistance	1
4	Clerical Clerc	1
5	Filing clerck	1
6	Communal correspondence HIV aids	1
7	Civil Status secretary	1
8	Treasury clerk	1
9	Computer clerk	1
10	Sanitary assistant	1
11	Revenue collector	1

12	Driver	1
13	Head of general labour	1
14	Watchman	2
15	Labourer	3
16	SG	1
	<b>TOTAL</b>	<b>19</b>

<b>MBENGWI COUNCIL</b>		
<b>N Ord</b>	<b>Emploi</b>	<b>effectifs</b>
1	Finance clerk	1
2	Treasury clerk	2
3	Council cashier	1
4	Tax clerk	1
5	Market master	3
6	Night watchman	3
7	Town planner	1
8	Sanitation	1
9	Filing clerk	1
10	Civil status secretary	2
11	Revenue collect	6
12	Driver	2
13	Messenger	1
14	Forest guard	1
15	Domestic servant	2
16	Typist	1
17	SG	1
	<b>TOTAL</b>	<b>30</b>

<b>COMMUNE DE MERI</b>		
<b>N Ord</b>	<b>Emploi</b>	<b>effectifs</b>
1	Cadre communal	2
2	Commis de bureau	1
3	Comptable matière	1
4	Secrétaire	3
5	Agent d'hygiène	1
6	Agent décisionnaire	3
7	Moniteur agricole	1
8	Chauffeur	3
9	Maître communal	3
10	Garde champêtre	1
11	SG	1
	<b>TOTAL</b>	<b>20</b>

<b>COMMUNE DE MORA</b>		
<b>N Ord</b>	<b>Emploi</b>	<b>effectifs</b>
1	Secrétaire	2
2	Commis de bureau	1
3	Chauffeur	5
4	Agent informatique	1
5	Agent d'entretien	2
6	Agent de propreté	1
7	Aide Soignant	4
8	Pointeur	1
9	Charpentier	1
10	Manœuvre	2
11	Gardien	6
12	Agent d'entretien	1
13	MF TV	2
14	SG	1
	<b>TOTAL</b>	<b>47</b>

<b>COMMUNES DE MAROUA (I, II, III)</b>		
<b>N Ord</b>	<b>Emploi</b>	<b>effectifs</b>
1	Ouvriers	13
2	Secrétaire	2
3	Agent communal	8
4	Chef cellule informatique	1
5	Mécanicien	2
6	Agent hygiène	1
7	Chauffeur	7
8	Caissier principal	1
9	Magasinier	1
10	Bibliothécaire	1
11	Contractuel communal	4
12	Chef service(AF/EC)	2
13	Chef de bureau recouvrement	1
14	Agent de Maîtrise	1
15	Fondé de pouvoirs	1
16	SG	1
	<b>TOTAL</b>	<b>47</b>