

RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES COLLECTIVITÉS LOCALES

Session spéciale organisée
par le Partenariat pour le Développement Municipal (PDM)

LA SITUATION GÉNÉRALE

La mise en place ou la consolidation de politiques de décentralisation observées depuis plusieurs années presque partout sur le continent africain implique un transfert de responsabilités au niveau local et par conséquent un besoin de renforcer les capacités des ressources humaines des collectivités locales de façon à les rendre aptes à produire les effets attendus de la décentralisation en termes de capacités de planification, de programmation, de maîtrise d'ouvrage et de fournitures de services aux populations.

Les ressources humaines mobilisables pour le développement local dépassent en effet le cadre des seuls personnels des services des collectivités territoriales. Les élus locaux peuvent pertinemment avoir également à se soucier de la qualification professionnelle de certains acteurs ne relevant pas de leur autorité. Ils peuvent par exemple avoir à se préoccuper plus directement des capacités du personnel de certaines organisations de la société civile fournissant des services sociaux. La compétence du personnel des ONG ou des organisations communautaires intervenant dans la fourniture de certains services comme la collecte des déchets solides ou la sauvegarde de l'environnement peut ainsi être dans certaines circonstances l'objet pertinent de l'attention des élus locaux.

Toutefois, la session a examiné essentiellement le cas du personnel en service dans les collectivités locales.

A l'examen, l'état des ressources humaines dans les collectivités locales de la région fait émerger certaines faiblesses. Sur le plan quantitatif, on peut relever que très souvent seules les grandes métropoles (en général les capitales) sont pourvues en personnel qualifié et en quantité suffisante. Sur le plan qualitatif, on constate souvent un déficit d'expérience face à la façon particuliè-

re dont certains problèmes se posent dans les villes africaines. D'une façon générale, la situation du personnel des collectivités locales de la région peut être décrite de la manière suivante :

- 1 Une relative faiblesse de qualification professionnelle en ce qui concerne en particulier les services techniques qui ne sont généralement bien fournis que dans les grandes villes;
- 2 Une disparité dans les statuts des personnels qui se manifeste souvent par un dualisme entre d'un côté, les fonctionnaires de l'État mis à la disposition des collectivités locales et de l'autre, les agents de ces collectivités à proprement parler sous convention collective;
- 3 La faiblesse des perspectives de carrières qu'offrent les emplois territoriaux et qui constitue l'une des principales revendications des personnels des collectivités locales;
- 4 Des sureffectifs dus au fait que les recrutements obéissent le plus souvent à des considérations autres que la recherche d'efficacité dans la gestion municipale.

LA FORMATION DES CADRES DES COLLECTIVITÉS LOCALES

Sur le papier, la formation des cadres des collectivités locales fait l'objet d'une attention constante aussi bien des pouvoirs centraux que des autorités locales. Les autorités centrales ont en effet souvent prévu dans les textes de la décentralisation des dispositions par lesquelles les chefs d'exécutifs des collectivités locales sont tenus de veiller à la formation continue de leurs personnels. Les autorités locales quant à elles prévoient souvent dans les budgets, des crédits censés couvrir les besoins de formation de leurs personnels.

Mais ces dispositions ne sont pas toujours, dans les faits, accompagnées d'actions concrètes.

En ce qui concerne l'offre, les possibilités de formation ne manquent pas en Afrique et répondent aussi bien aux besoins des services administratifs et financiers qu'à ceux des services techniques des collectivités locales. Il apparaît ainsi qu'en matière de formation, il ne se pose pas un problème de quantité mais plutôt de l'adaptation des cursus offerts par ces institutions aux préoccupations de la gestion des collectivités locales. Dans le domaine technique par exemple, les qualifications acquises à l'Université ou dans des écoles d'ingénieurs n'offrent pas toujours de solutions à certains problèmes induits par la rapide croissance urbaine alliée à une hypertrophie du secteur informel tel que l'on peut l'observer dans les villes africaines.

C'est compte tenu de cette situation que le Partenariat pour le Développement Municipal s'est engagé à offrir aux professionnels municipaux des sessions de formation continue ciblées vers leurs préoccupations et leurs problèmes réels et favoriser par le biais de la structuration des milieux professionnels municipaux, le partage d'expériences en matière de gestion municipale.

LES DÉFIS À RELEVER POUR UNE MISE EN COHÉRENCE DE LA DEMANDE ET DE L'OFFRE DE FORMATION ET LES VOIES DE SOLUTION

Au regard de la situation exposée ci-dessus, les défis auxquels doivent faire face les élus locaux sont nombreux : comment mieux cerner la demande de formation de telle sorte à pouvoir y faire face par une offre adéquate ? Peut-on identifier une demande prioritaire et est-elle la même pour chaque catégorie de collectivités territoriales ? Peut-on envisager des rapprochements par delà les différentes cultures administratives, et comment ? Comment les collectivités locales peuvent-elles faire face au problème de financement de la formation ?

RECOMMANDATIONS

Ces interrogations ont fait l'objet de discussions durant la session. Les présentations et les débats qui ont suivi ont abouti à une série de recommandations :

• AUX ÉTATS CENTRAUX

Les participants se sont accordés sur le fait que la situation du personnel des collectivités locales et leur avancement dépendent encore largement de l'État. Cette situation interpelle par conséquent les gouvernements à prendre en compte cette donnée en vue d'une meilleure organisation de leur carrière. Plus précisément, les participants ont émis à l'endroit des États centraux les recommandations suivantes :

- 1 L'État devrait allouer aux collectivités locales des ressources publiques correspondant aux responsabilités transférées. En particulier, la rémunération de certains hauts cadres tels que les secrétaires généraux grève souvent le budget des petites collectivités locales aux moyens limités et il serait souhaitable que l'État leur alloue les moyens conséquents;
- 2 Il est urgent et important que les collectivités locales soient dotées en services techniques et les participants souhaitent que les autorités centrales y accordent la même importance que celle donnée à la présence des secrétaires généraux ou des receveurs municipaux;
- 3 Les États centraux sont invités à créer un environnement offrant de bonnes perspectives de carrière et une rémunération suffisamment incitative de manière à attirer les compétences vers le milieu municipal.

• AUX MAIRES ET ÉLUS LOCAUX

Les carences en matière de ressources humaines des collectivités locales ont fait l'objet d'un constat général. Cette situation est d'autant plus déplorable que tous ont reconnu l'importance des missions qui leur sont dévolues et les exigences qui y sont attachées. A partir de cette situation, les recommandations suivantes ont été émises :

- 1 Les maires et élus locaux devraient considérer la formation comme un investissement prioritaire et dont la programmation des actions ne doit pas être sujette aux limitations des mandats des élus locaux;

2 Les participants invitent également les élus locaux à nouer un dialogue avec les universités et les instituts de formation afin de mieux définir les besoins de formation utiles à la ville. Les participants considèrent qu'un tel échange peut aboutir à une meilleure adaptation des produits des universités;

3 Les participants invitent les élus locaux africains à envisager l'utilisation commune de compétences. Un tel système peut s'avérer particulièrement utile aux petites communes aux moyens limités et dont le volume d'activités ne justifie pas l'utilisation à plein temps de cadres techniques de haute qualification;

4 Les gestionnaires locaux sont invités à procéder aux recrutements sur des bases objectives visant à améliorer l'efficacité des services et non à satisfaire une clientèle politique.

• **AUX BAILLEURS DE FONDS**

Les bailleurs de fonds sont interpellés sur la nécessité d'appuyer l'action des collectivités locales dans leurs besoins de formation. A cet effet, ils souhaitent que les projets de développement ancrés autour des collectivités locales comportent systématiquement un volet formation.

• **AU PARTENARIAT**

POUR LE DÉVELOPPEMENT MUNICIPAL (PDM)

Les participants à la session ont accueilli avec satisfaction l'implication et les actions menées par le PDM pour le renforcement des capacités des collectivités locales à travers ses cycles de formation et les autres activités développées en partenariat avec des institutions de formation africaines. Ils encouragent l'institution à poursuivre cet effort par :

1 La réplication des trois cycles de formation qu'il offre avec une plus grande publicité autour de cette formation de manière à y attirer toutes les collectivités locales qui aimeraient bénéficier de ces actions de formation;

2 L'élaboration de séminaires de formation et d'information au bénéfice des maires et autres magistrats municipaux en vue d'améliorer leurs capacités managériales;

3 L'organisation des séminaires de formation dont l'objet serait d'inculquer aux cadres municipaux une culture locale axée sur le "savoir être";

4 La poursuite de l'effort de structuration des réseaux de professionnels municipaux, notamment par l'élargissement de l'AIVACO aux autres fonctions telles que les secrétaires généraux et les directeurs de services financiers et en continuant d'apporter un soutien matériel aux réseaux ainsi créés;

5 La conduite à son terme de l'étude sur le référentiel des métiers communaux et la création d'un cadre de concertation autour de ce travail pour l'exploitation des résultats.