

**PREFECTURE DE LA MAMBERE-
KADEÏ**

SOUS-PREFECTURE DE BERBERATI

COMMUNE DE BASSE BATOURI



REPUBLIQUE CENTRAFRICAINE

Unité –Dignité-Travail

PLAN DE RENFORCEMENT DES CAPACITES DE LA COMMUNE DE BASSE BATOURI

**DIAGNOSTIC, PLAN D' ACTIONS ET STRATEGIE DE MISE EN
ŒUVRE
2021 – 2024**

Août 2021

Appui technique :

iram

**I yéké
OKO**
On est ensemble

Appui financier :

AFD
AGENCE FRANÇAISE
DE DÉVELOPPEMENT

ABREVIATIONS - ACRONYMES ET SIGLES	3
SYNTHESE DU DIAGNOSTIC DES CAPACITES INSTITUTIONNEL ET ORGANISATIONNEL DE L'ADMINISTRATION COMMUNALE DE BASSE BATOURI	4
SYNTHESE DE LA PLANIFICATION DES ACTIONS DE RENFORCEMENT DES CAPACITES DE L'ADMINISTRATION COMMUNALE	5
1 PRESENTATION ET ORGANISATION ADMINISTRATIVE	7
1.1 Situation	7
1.2 Données démographiques et socioculturelles	8
1.3 Organisation administrative	8
1.4 Les missions et attributions	8
2 DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL ET INSTITUTIONNEL	9
2.1 Etat des lieux des capacités organisationnelles et institutionnelles de la commune	9
2.1.1 Administration de la commune	9
2.1.2 Autorités « coutumières » (chefs de groupement, de village et ardos)	10
2.1.3 Stratégie de la commune	10
2.1.4 La communication de la mairie	11
2.1.5 Les relations avec les services déconcentrés de l'Etat	12
2.1.6 Les relations avec les partenaires techniques et financiers	12
2.1.7 Les dynamiques de participation	13
2.2 Synthèse des forces et faiblesses des capacités organisationnelles et institutionnelles	13
3 DIAGNOSTIC DES RESSOURCES HUMAINES, FINANCIERES ET MATERIELLES	14
3.1 Etat des lieux des ressources humaines	14
3.1.1 L'organisation des service et composition du personnel de la mairie	14
3.1.2 Politique de recrutement d'évaluation du personnel	15
3.1.3 La formation du personnel	16
3.2 Etat des lieux de la gestion financière	16
3.2.1 Les recettes du budget communale	16
3.2.2 Les dépenses du budget communal	19
3.3 Etat des lieux des ressources matérielles	19
3.4 Synthèse des forces et faiblesses des capacités humaines, financières et matérielles	21
4 LA PLANIFICATION DES ACTIONS DE RENFORCEMENT DE CAPACITES	22
4.1 Le cadre stratégique et la programmation des actions de renforcement du plan de renforcement des capacités	22
4.2 Stratégie de mise en œuvre du PRC	28
4.2.1 Conditions et mécanismes de mise en œuvre	28
4.2.2 Stratégie particulière des activités de formation et de mise en place des matériels	28
4.2.3 Mécanisme de suivi et d'évaluation du PRC	28

ABREVIATIONS - ACRONYMES ET SIGLES

AVEC : Association Villageoise d'Épargne et de Crédit

CDS : Conseil de Délégation Spéciale

CRF : Croix Rouge Française

CV/CQ : Chef de Village et/ou Chef de Quartier

DCF : Délégation au Contrôle Financier

FLM : Fonds Luthérien Mondial

FNE : Fonds National pour l'Environnement

GRH : Gestion des Ressources Humaines

IRAM : Institut de Recherche et d'Application des Méthodes de développement

IYO : Projet I Yéké Oko

MDS : Membre du Conseil de Délégation Spéciale

MINUSCA : Mission multidimensionnelle Intégrée des Nations Unies pour la Stabilisation en Centrafrique

NRC : Conseil Norvégien pour les Réfugiés

PDL : Plan de Développement Local

PDS : Président de la Délégation Spéciale

PMK : Préfet de la Mambéré Kadéï
















PRC : Plan de Renforcement des Capacités

PUI : Première Urgence Internationale

RH : Ressources Humaines

SG : Secrétaire Général

SYNTHESE DU DIAGNOSTIC DES CAPACITES INSTITUTIONNEL ET ORGANISATIONNEL DE L'ADMINISTRATION COMMUNALE DE BASSE BATOURI

ELEMENTS DIAGNOSTIQUES	SITUATION DEBUT 2021	COMMENTAIRES / POINTS D'AMELIORATION
Diagnostic organisationnel et institutionnel		
Tenue des Conseils de délégation spéciale		Amélioration significative depuis la nomination du nouveau Conseil (2020)
Fonctionnement des Conseils villageois		Aucun mis en place à ce jour
Présence de femmes dans les systèmes de représentation		1 seule femme dans le Conseil de délégation spéciale et aucune femme cheffe de village
Existence de documents de planification / stratégie de développement de la Commune		PDL inexistant ; une stratégie de développement économique en cours avec IRAM
Vote du budget dans les règles		Le budget est régulièrement voté en équilibre des recettes et des dépenses.
Vote du budget dans les temps		Le budget n'est souvent pas voté et approuvé dans les temps (1 ^{er} avril – début de l'exercice)
Communication interne (au sein de la Mairie entre membres du Conseil et agents)		Circulaires, notes de services, arrêtés, comptes rendus de sessions du conseil
Communication externe – transparence – redevabilité vis-à-vis des populations		Réunions d'information, messages via les chefs de groupe et de village, affichage des délibérations, radio locale
Relations avec les services déconcentrés		Aucun rejet de ses actes par la tutelle ces dernières années (notamment budgets) Faible présence des SDE sur la Commune (appui-conseil limité) Absence de cadre de coordination entre les autorités de la Commune et les SDE
Relations avec les PTF		Appuis IRAM, NRC et MINUSCA au renforcement des capacités institutionnelles de la Commune Autres ONG intervenant en appui au secteur agricole, mais souvent sans concertation suffisante avec la Commune
Dynamiques de participation		Pas d'instances formelles de concertation autour des enjeux de développement ; des groupes organisés participent aux sessions budgétaires Comités locaux de gestion des espaces agro-pastoraux Société civile diversifiée mais avec des difficultés de fonctionnement,
Diagnostic des ressources humaines, financières et matérielles		
Adéquation du personnel municipal avec les compétences de la Commune		Plusieurs domaines de compétences non couverts par les services existants Cependant tout le personnel émergeant au budget communal en poste dans l'administration communale, autres sont dans les centres de santé et à la Sous-préfecture
Politique de recrutement et de GRH claire et transparente		Pas de procédures de recrutement, pas d'organigramme, pas de fiche de poste, pas d'évaluation du personnel, peu d'agents statutaires, + problèmes importants d'arriérés de salaires
Présence de femmes dans le personnel communal		1 femme parmi les 12 agents de l'administration communale
Politique de formation du personnel		Absence de plan de formation, mais quelques formations menées ces dernières années par certains partenaires

ELEMENTS DIAGNOSTIQUES	SITUATION DEBUT 2021	COMMENTAIRES / POINTS D'AMELIORATION
Mobilisation des ressources financières propres	●	Principales recettes : droits de stationnement, taxes ou droits d'occupation du domaine public, produits état civile, droits de marchés mais recettes propres en baisse Taux de la mobilisation des recettes reste faible FNE non recouvré
Equilibre entre dépenses de fonctionnement et dépenses d'investissement dans le budget communal	●	Capacité d'investissement accrue avec quote part sur taxe d'abattage mais attention à l'augmentation des charges de fonctionnement qui suit
Adéquation des infrastructures et équipements communaux aux besoins de l'administration communale	●	Un bâtiment (mairie) existe, quelques travaux de réhabilitation. Un peu de mobilier, en état correct mais certains services restent sous-équipés

SYNTHESE DE LA PLANIFICATION DES ACTIONS DE RENFORCEMENT DES CAPACITES DE L'ADMINISTRATION COMMUNALE

<i>Actions à mettre en œuvre</i>	<i>Acteurs concernés</i>	<i>Niveau de priorisation (de 1 à 3, le 1=plus urgent et 3 = moins urgent)</i>	<i>Appuis planifiés / nécessaires</i>
<i>Renforcement organisationnel et vision stratégique</i>			
Elaborer un référentiel des services et fonctions (organigramme, fiches de poste...)	SG, Maire et membres du Conseil	2	Accompagnement IRAM/IYO en 2021
Harmoniser les arrêtés portant organisation et fonctionnement des services	Maire et SG	2	Accompagnement IRAM/IYO 2021
Poursuivre la tenue régulière des sessions du CDS	Maire et CDS	1	
Tenir à jour le registre de délibérations du CDS	Maire, SG, CDS	1	
Mettre en place les Conseils de Village et de quartier et former les membres	Maire, CDS, CV/CQ	2	Accompagnement IRAM/IYO 2022, à travers notamment des formations sur les missions et attributions des Conseils municipaux et chefs de village/quartier et de groupe
Préparer la Commune à la décentralisation	Maire, CDS, CV/CQ	1	Accompagnement IRAM/IYO 2021, à travers des actions de vulgarisation de la nouvelle loi sur la décentralisation et consultations en vue de la fusion des villages actuels
Elaborer un PDL	Maire, CDS, CV/CQ...	2	Accompagnement prévu par PGRN
Elaboration d'une stratégie de développement économique de la Commune	Maire, CDS, CV/CQ...	2	Appui IRAM/IYO en 2021 : accompagnement à l'élaboration de la stratégie et formation à la planification du développement
<i>Renforcement institutionnel</i>			
Mise en place d'un cadre de concertation et de dialogue communal, former les membres	Maire, SG, CDS...	1	Accompagnement IRAM/IYO 2021

<i>Actions à mettre en œuvre</i>	<i>Acteurs concernés</i>	<i>Niveau de priorisation (de 1 à 3, le 1=plus urgent et 3 = moins urgent)</i>	<i>Appuis planifiés / nécessaires</i>
Renforcer la Communication externe, à travers la mise en place d'un panneau d'affichage et la production et diffusion d'émissions de radios	Maire, SG	2	
<i>Renforcement des ressources humaines</i>			
Mise en place d'outils de management et de GRH (fiches de postes, formalisation de procédures de recrutement, système de suivi et d'évaluation du personnel)	Maire, SG	2	Formation en gestion administrative du personnel et appui-conseil de de IRAM/IYO
Formation du personnel	Maire, SG, Agents	1	Formation sur la gestion de l'Etat civil : (NRC/IYO et 2023) Formation sur les droits agro-pastoraux (IRAM/IYO 2021-2022) Formation aux techniques de rédaction administrative Formation à la gestion des biens communaux
<i>Renforcement des ressources financières et la gestion du budget communal</i>			
Elaborer une stratégie de mobilisation des ressources	Maire, SG, Comptable,	2	
Renforcer les capacités des conseillers municipaux et des agents sur la gestion budgétaire	Maire, MDS, Agents communaux	2	Formation sur l'élaboration et exécution du budget communal (IRAM/IYO 2022)
Mettre en place et tenir à jour les outils de suivi budgétaire	Maire, Comptable, SG	2	Formation sur les procédures de passation de marchés publics (IRAM/IYO 2021-2022)
Organiser des séances et actions de redevabilité sur l'exécution du budget	Maire, Comptable		
<i>Renforcement des capacités matérielles / logistiques</i>			
Mieux équiper l'administration en mobilier et matériel bureautique	SG, Comptable	2	Appui IRAM/IYO en 2021
Poursuivre les travaux de réhabilitation du bâtiment de la mairie	Maire		
Assurer l'entretien et le renouvellement du matériel et des consommables	SG, Comptable	3	

L'élaboration du plan de renforcement des capacités de la Commune de Basse Batouri s'inscrit dans le cadre des activités du volet Cohésion civique du projet I Yéké Oko financé par l'Agence Française de Développement (AFD) qui vise à renforcer les capacités des autorités locales, afin qu'elles soient en mesure de mener un rôle actif dans le processus de planification et de mise en œuvre du développement local. Or, en amont aux activités de renforcement à mener, il est prévu l'élaboration des plans de renforcement des capacités qui visent à mettre en exergue les problématiques, les stratégies et un plan d'actions pour une amélioration des capacités desdits services.

Afin d'élaborer un plan de renforcement des capacités adapté aux fonctions et aux besoins des différents acteurs et au contexte local, le processus est parti d'un diagnostic des capacités institutionnelles, organisationnelles, humaines financières de la Commune.

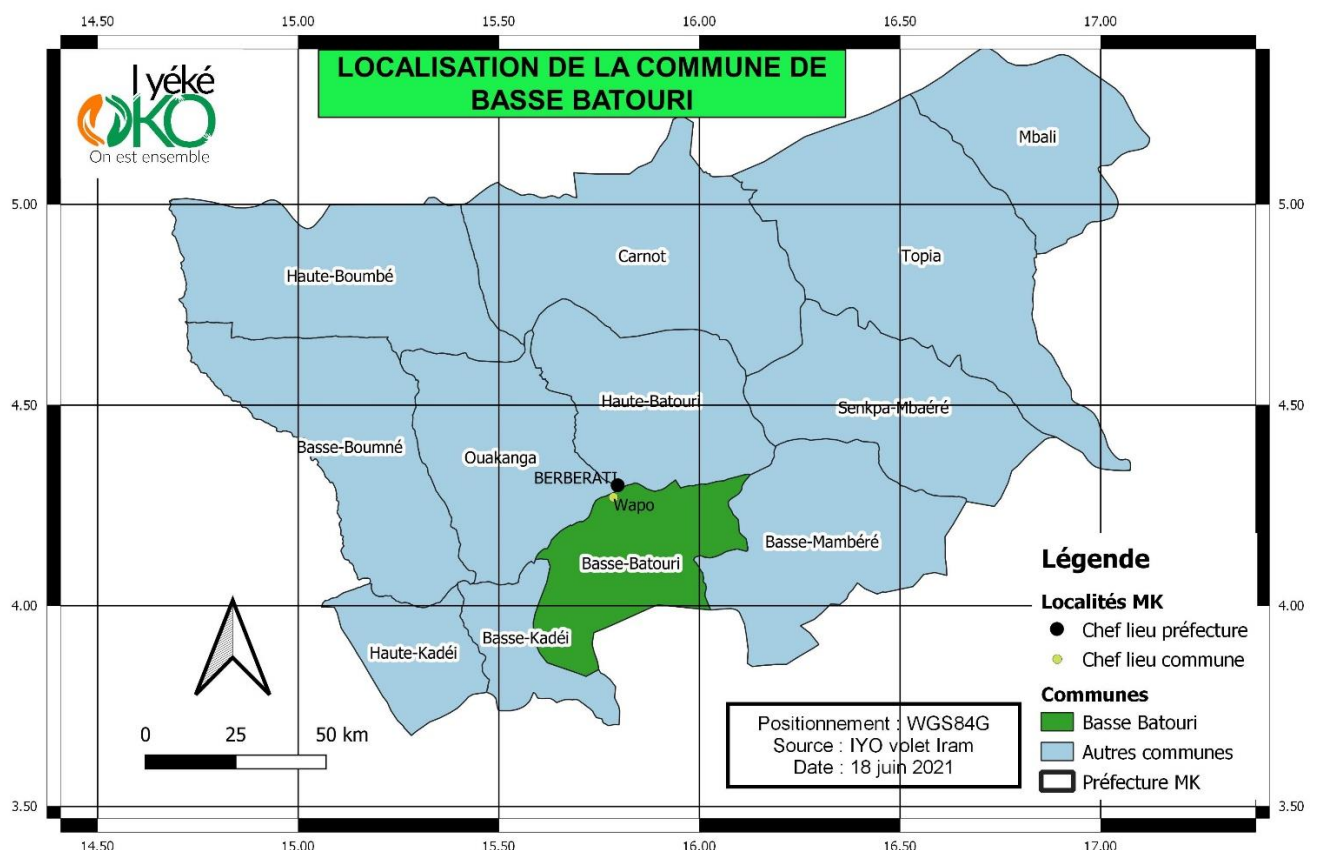
Le présent plan est articulé autour de quatre principales parties que sont :

- la présentation et l'organisation administrative de la Commune,
- le diagnostic organisationnel et institutionnel,
- le diagnostic des ressources humaines, financières et matérielles
- la planification des actions de renforcement puis la stratégie de mise en œuvre.

1 PRESENTATION ET ORGANISATION ADMINISTRATIVE

1.1 Situation

Carte 1: Situation de la Commune de Basse Batouri dans la Préfecture de la Mambéré Kadéï



La Commune de Basse-Batouri, est limitée au Nord par la Commune de de Haute Batouri, à l'Est par la Commune de la Basse-Mambéré au Sud par la Commune de Nola (préfecture de Sangha-Mbaéré), au Sud Ouest par la Commune de Basse Kadéï à l'Ouest par la Ouakanga. Sa superficie d'environ 1 836 Km².

Wapo, le Chef-lieu de la Commune est situé à 8 Km de Berbérati, chef-lieu de la Préfecture.

1.2 Données démographiques et socioculturelles

Au recensement général de la population et de l'habitation de 2003, la population de la Commune de la Basse Batouri a été dénombrée à 10 831 habitants. Selon les projections de l'ICASEES, elle devrait passer à 15 193 habitants en 2020 dont 7 693 de sexe féminin, soit environ 8 habitants par km², soit légèrement plus que la moyenne nationale qui est autour de 7 habitants au km².

La population est composée en majorité de Gbayas (Yanguéré, Bondamono, Bouli, Bokong) et de Peuls.

1.3 Organisation administrative

La Commune de Basse Batouri est constituée de 4 groupements et compte 60 villages.

Tableau 1: Villages et quartiers de la Commune de Basse Batouri répartis par groupement

Groupements	Villages/ Quartiers	Campements d'éleveurs
Batouri-Danzé (17 villages ou quartiers)	Batouri-Danzé, Doroko, Gbazi 1, Goffo, Kalabonzi, Kopita, Moliko, Mongata, Ngobolo, Ngondo, Gbazi 2 (Wotoro), Barka Pandi, Mokakombé, Batayanga, Bélégaza, Balatélo, Boukelè	Wotoro
Nakoe-Ndoe (04. Villages ou quartiers)	Bendongue, Nakoe-Ndoe, Ngoukou, Wang-Nou	
Nanzembe (09 villages ou quartiers)	Ngbambang, Libongue, Nagati, Ngotto, Wombo, Nazembé 1, Nazembé 2, Gbazimbi, Gouli Vica	
Tapourou (30 villages ou quartiers)	Anon, Bambelo, Beina-Wayo, Bissa 1, Bissa 2, Kpogomta, Dangmo, Dongo, Gozolo, Madoukou, Nguenze, Soumon, Tapourou, Wando, Wapo (1, 2; 3, 4), Béli nzalah, Batouri Békonga, Batouri Onaf, Bélibéré, Béle nzoh, Mokambo, Ndoumbo, Zacko 1, Zacko 2 Mondako, Mboumbou	Madougou, Mbissa, Mboumbou, Wapo

Source : Données enquêtes terrain, équipe IRAM/IYO, mars 2020

1.4 Les missions et attributions

Les missions et attributions des communes sont définies par la loi portant organisation et fonctionnement des collectivités territoriales en Centrafrique votée et promulguée en 2020.

Ladite loi en son article 123 stipule "La Commune dispose des compétences propres, de compétences partagées avec l'autorité centrale de l'Etat et des compétences transférées par celle-ci. A ce titre, la commune œuvre pour le développement socioéconomique et culturel de son territoire dans le respect de la loi, de l'unité de la nation et de l'intégrité du territoire national".

Selon l'article 124 «Les compétences propres de la commune consistent à fournir les services et infrastructures de proximité suivants :

- Construction et entretien de la voirie communale ;
- Enlèvement et élimination des ordures ménagères ;
- Création et gestion des marchés et abattoirs communaux ;
- Contrôle de l'hygiène et de la salubrité publique ;
- Aménagement des jardins, sites et espaces verts, embellissement de la ville et suppression des sources de pollution de la voie publique ;
- Délivrance des autorisations de construire ;
- Aide sociale ;
- Prévention et lutte contre l'incendie et autres calamités ;
- Entretien des cimetières et inhumations ;

- Gestion de l'état civil ;
- Police municipale ».

A cet effet, la loi donne des attributions au/à la Maire de la Commune à travers son article 163 qui stipule « Le/la Maire assure l'administration de la Commune ; il est responsable de la tenue et de la conservation du journal de la Commune. Le /la Maire est l'ordonnateur principal du budget de la Commune. »

Par ailleurs, l'article 164 ajoute « Le/la Maire est l'Autorité contractante pour les procédures de passation, d'exécution et de règlement des marchés publics et de délégation des services publics conformément aux dispositions des marchés publics et de délégation de service public en vigueur en République Centrafricaine »

Ces attributions précédemment indiquées sont complétées par celle indiquées dans l'article 165 qui indique « le/la Maire est chargé(e) sous le contrôle du Conseil Régional de :

- conserver et d'administrer les propriétés de la commune et de prendre tous les actes conservatoires de ses droits ;
- surveiller les établissements communaux et la comptabilité de la Commune
- assurer la bonne tenue de la comptabilité des services communaux,
- élaborer le plan de développement économique et social de la Commune ;
- assurer l'exécution des travaux communaux ;
- prendre des mesures relatives à la voirie municipale ;
- passer les baux ;
- passer dans les mêmes procédures les actes de vente, échange, partage, acceptation de dons et legs, acquisition, transaction lorsque ces actes sont autorisés par la loi ;
- représenter la Commune dans les actes de la vie civile
- prendre de concert avec les propriétaires ou les détenteurs du droit de chasse dans les buissons, bois et forêts toutes les mesures nécessaires à la destruction des animaux nuisibles désignés comme tel dans les textes en vigueur ;
- exécuter les décisions du Conseil Municipale ;
- veiller à la protection de l'environnement ;
- assurer la représentation légale de la Commune.

Outre ces attributions ci-dessus énumérées, le/la Maire a le pouvoir de nommer à tous les emplois communaux pour lesquels les textes en vigueur n'en confèrent pas le pouvoir à une autre autorité de nomination. Il/ elle suspend et révoque les titulaires de ces emplois ».

Mais il convient de signaler que **les dispositions de cette récente loi sont peu connues**. De plus les **décrets d'application de ladite loi ne sont pas encore pris**.

2 DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL ET INSTITUTIONNEL

2.1 Etat des lieux des capacités organisationnelles et institutionnelles de la commune

2.1.1 Administration de la commune

Pour administrer les communes, il est prévu un corps municipal composé du conseil municipal élu, du Maire et ses adjoints. Mais, depuis les années 90, les pouvoirs locaux relèvent des pouvoirs spéciaux nommés par le Gouvernement. C'est la pratique des délégations spéciales qui continue d'avoir cours (en l'absence d'organisation d'élections municipales).

La Commune de Basse Batouri est administrée par un **Conseil de Délégation Spéciale** auprès de la Commune mis en place par le décret N° 20 - 049 du 19 février 2020. C'est l'organe délibérant de la

commune. Il est actuellement composé de cinq (5) membres dont une seule femme qui en assure d'ailleurs la Vice-présidence. L'actuel PDS est M. Mathieu KPAKOLE.

Tableau 2: Composition du conseil de délégation spécial auprès de la commune

Nom et Prénom	Fonction	Sexe	Niveau d'étude et profession
KPAKOLE Mathieu	Président	H	Opérateur économique
BAZAMA Claire	Vice-présidente	F	Ménagère, agricultrice
NASSINGA Antoine	Membre	H	Artisan minier
MANGOË Tété Roy	Membre	H	Pasteur
KOUISSO François	Membre	H	Pasteur

Source : Données enquêtes terrain, équipe IRAM/IYO, mars 2020

Les sessions statutaires du Conseil Municipal sont régulièrement tenues surtout les sessions budgétaires qui permettent le vote du budget communal qui sont souvent ouverts aux représentants des OP et autres groupes organisés de la population.

L'organe exécutif de la commune est composé du Président de la Délégation Spéciale (PDS) faisant office de Maire et de la vice-présidente.

2.1.2 Autorités « coutumières » (chefs de groupement, de village et ardos)

A la tête de chaque village ou quartier, on trouve normalement un chef élu et formellement installés avec ses attributs (médailles, drapeau devant sa concession, et tenue officielle) pour un mandat de 10 ans. A la tête de chaque groupement se trouve un chef de groupe choisi parmi les chefs des villages constituant le groupement. Mais sur les 60 chefs de villages que devraient compter la Commune, la Commune n'en compte que 56 pour des raisons de décès. Certains élus ont n'ont pas encore connu le renouvellement de leur mandat, alors que d'autres sont élus mais non encore installés. Le point de situation est présenté dans le **Tableau 3** ci-dessous.

On a par ailleurs identifié quatre (4) Ardos dont l'autorité est reconnue par les éleveurs peuls installés dans les cinq (5) campements de la Commune. Certains ont une autorité qui va au-delà des frontières communales.

Tableau 3: Situation des autorités locales et coutumières

Situation	Chef de village / quartier			Chefs de groupe			Ardos		
	H	F	T	H	F	T	H	F	T
Installés	21	0	21	04	0	04	05	0	05
Non installés	26	0	26	0	0	0	0	0	0
Mandat à terme	09	0	09	0	0	0	0	0	0
Décédé	04	0	04	0	0	0	0	0	0
Total	60	0	60	04	0	04	05	0	0

Source : Réunion de pré-validation PRC, équipe IRAM/IYO, juin 2021

Enfin, la loi a prévu l'installation des conseils de village ou de quartiers. Mais malheureusement, aucune de ces unités administratives n'en dispose dans la Commune de Basse Batouri.

2.1.3 Stratégie de la commune

La stratégie est un plan d'actions sur le long terme d'une organisation pour réaliser ses objectifs avec les moyens disponibles. Elle désigne également la manière selon laquelle les objectifs devront être atteints.

A travers les charges du Maire définies en son article 163, la loi portant organisation et fonctionnement des collectivités territoriales en Centrafrique recommande, d'« élaborer le plan de développement économique et social de la Commune ». Ce plan est communément connu sous le nom de **Plan de développement Local (PDL)**. L'opérationnalisation de cette disposition a été anticipée par l'arrêté N°

001/MATD/MDCDL/CAB/DGDDL du 26 août 2019 qui a défini les normes minimales d'élaboration du PDL pour une meilleure maîtrise des actions de développement à mener en faveur des populations. Mais malheureusement **la Commune n'en dispose pas**. De ce fait, l'objectif principal de toute planification, qui est celui d'éviter la navigation à vue, n'est pas encore atteint dans la commune. Cette situation ne permet pas une synergie d'actions par manque d'une vision de développement partagée avec les populations de la Commune.

Mais l'exigence de la nécessaire conformité du budget de la commune avec les actions d'un PDL par l'autorité de tutelle lors de l'approbation du budget communal et les perspectives d'appui avec le projet PGRN permettent de croire que les autorités communales devraient disposer de ce document précieux dans la gestion communale.

Par ailleurs, le projet I Yéké Oko à travers les activités du volet IRAM appuie aussi la Commune dans l'élaboration d'une stratégie communale de développement économique.

Un des éléments importants de la stratégie des communes pour assumer leurs fonctions est le **budget communal**. La loi portant organisation et fonctionnement des Collectivités Territoriales, en son article 30 le définit comme : "*Pacte qui prévoit les recettes et les dépenses annuelles des Collectivités Territoriales et autorise les chefs exécutifs de ces dernières à engager les dépenses et à mettre en recouvrement les recettes au budget voté et approuvé dans les conditions déterminées par les lois et les réglementations en vigueur*". C'est un acte juridique, mais aussi politique par lequel sont prévues, décidées et autorisées les dépenses et les recettes de la commune pour l'exercice.

La Commune **a régulièrement voté son budget** en équilibre des recettes et des dépenses. Pour la plupart du temps le vote et l'approbation du budget communal **ne respectent pas le principe d'antériorité** qui suppose que le budget doit être disponible avant le début de l'exercice auquel il s'applique : le 1er avril de chaque année pour les Communes de la RCA. A titre illustratif, l'adoption par le Conseil Municipal des budgets de la Commune pour les exercices 2018, 2019 et 2020 est intervenue aux dates respectives du 22 mai 2018, du 20 mai 2019 et du 4 mai 2020. Ces retards dans la tenue des sessions budgétaires du Conseil Municipal engendrent des retards importants dans l'acheminement des budgets aux département ministériels devant les approuver. Par ailleurs, les comptes administratifs produits par le Maire ne sont pas accompagnés des comptes de gestion du Receveur Municipal pour faciliter les rapprochements. D'où les recommandations du Ministère en charge de l'administration du territoire demandant de s'en tenir à la production des comptes de gestion et d'acheminer le budget au plus tard le 31 mai de chaque année.

2.1.4 La communication de la mairie

La communication locale concourt à rendre compréhensibles, plus lisibles et transparents les choix et l'action de l'administration communale. Elle contribue à donner du sens à la vie publique et politique locale. On peut distinguer :

- la communication interne, celle qui concerne la mairie, ses agents et ses services ainsi que les conseillers ;
- la communication externe, celle qui concerne la population du territoire de la commune. C'est la plus complexe, l'habitant étant tout à la fois usager, contribuable, acteur local, citoyen. Elle renvoie à l'enjeu de transparence et de redevabilité vis-à-vis du citoyen. Elle regroupe également la communication « promotion », celle qui porte sur l'attractivité et l'image du territoire et qui permet de le « vendre » à l'extérieur, cette communication-là intéresse donc surtout les investisseurs et les partenaires.

La mairie ne fait pas encore de la communication une priorité dans sa stratégie de gestion. Ainsi la communication est souvent destinée à rendre compte des activités menées ou à relayer les décisions prises au niveau de l'administration supérieure.

On note qu'à l'interne, la communication se fait par le biais des circulaires, des notes de services, des arrêtés, les sessions du conseil, etc.

À l'externe de la mairie, les citoyens sont informés par affichage, par le biais des réunions d'information, envoi de messages aux chefs de villages et autres leaders. Les délibérations sont affichées publiquement. Les moyens de communication souvent utilisés sont : la radio Zoukpana de Berbérati, ainsi que les tournées d'information. Les sessions budgétaires du Conseil Municipal avec la participation des représentants des populations à travers les responsables des jeunes, de l'OFCA, OP, des délégués des taxi-motos, des commerçants et autres constituent une occasion de reddition de compte et une forme de communication externe envers les citoyens.

2.1.5 Les relations avec les services déconcentrés de l'Etat

La Commune de la Basse Batouri est placée sous la tutelle administrative de l'Etat représenté par le Préfet assisté du Sous-préfet et de l'ensemble des services déconcentrés de l'Etat. Cette tutelle comprend à la fois un volet assistance conseil et un volet contrôle de légalité.

Dans le domaine du contrôle de légalité, la Commune de Basse Batouri fait un effort pour se conformer aux textes régissant l'organisation et le fonctionnement des communes. Aucun de ses actes n'a fait l'objet de rejet de la part de l'autorité de tutelle ces dernières années. Les cas illustratifs sont les budgets communaux qui sont à chaque fois approuvés.

Dans le domaine de **P**assistance conseil, la collaboration avec les services déconcentrés de l'Etat n'est jusque-là, pas à la hauteur des attentes de la commune car on note une faible installation des agents d'Etat dans la Commune à cause de la proximité avec la ville de Berbérati. Les services d'Etat représentés sont les forces de sécurité intérieure postées à la barrière de Wapo, le service de santé (à travers les formations sanitaires) et de l'éducation (à travers les écoles du fondamental 1 et les collèges). En principe, chaque Commune est supposée avoir au moins un agent représentant les agences à travers les CTA (pour l'ACDA) et les chefs de poste (pour l'ANDE) ; ce n'est pas le cas. Les services sont pour la plupart installés à Berbérati dans les Directions Régionales, les services préfectoraux et les secteurs (représentation sous-préfectorales ACDA et ANDE). Mais malheureusement ils ne sont pas fréquents sur le terrain.

Du fait de cette faible installation des représentants des services d'Etat sur le territoire communal, ajoutée au problème d'insuffisance de moyens matériels auxquels ces services sont confrontés, on note la faiblesse de l'assistance conseil à la commune et une difficulté de collaboration avec les services déconcentrés de l'Etat.

Dans leur relation de collaboration, la mairie apporte même un appui aux services déconcentrés en mettant des agents à disposition de ces services. C'est ainsi que du personnel émargeant sur le budget communal sont des agents des centres de santé (2 infirmiers secouristes et 2 matrones accoucheuses) ou des enseignants dans les écoles (4 sur le budget 2021)

Avec la non tenue des sessions du Conseil Général de Préfecture, il n'existe plus un cadre de coordination réunissant le maire et les chefs des services déconcentrés de l'Etat du niveau local. L'absence d'un tel cadre ne favorise pas la compréhension mutuelle et la synergie indispensable pour atteindre les objectifs de développement local.

2.1.6 Les relations avec les partenaires techniques et financiers

Les principaux partenaires techniques et financiers qui accompagnent le développement de la commune sont essentiellement les ONG internationales. IRAM, NRC et la MINUSCA sont les seules structures ayant accompagné le renforcement des capacités institutionnelle de la Commune à travers divers appuis techniques et matériels. La MINUSCA a organisé des formations sur la gestion administrative et la gestion de l'état civil. Quant aux appuis de IRAM et de NRC, ils sont menés dans le cadre du projet I Yéké Oko. IRAM appuie l'élaboration du Plan de Renforcement des Capacités de la Mairie et d'une stratégie communale de développement économique puis avait formé les conseillers municipaux et des agents communaux sur l'élaboration du budget communal. Les actions de NRC portent sur le renforcement des capacités dans la gestion de l'état civil à travers des formations et des dons de mobiliers (tables, chaise et

armoires), de registres (de naissance, de décès, de mariage, de duplicata et de transcription de jugement supplétif), de fournitures de bureau et de moto.

La plupart des autres partenaires sont intervenus dans la production agropastorale. C'est le cas de CRS et World Vision à travers le projet KIRI NGO NA KODRO qui ont développé une stratégie de mise en place et d'accompagnement des groupements de agriculteurs à travers la mise en place d'infrastructures, de semences, d'outils et de matériels de production, de stockage et/ou de transformation. La CRF accompagne la mise en place et l'animation des Champs Ecole Paysans et des AVEC. Plan International intervient dans l'éducation et dans la distribution alimentaire.

Malheureusement, leurs actions sont menées, le plus souvent, sans concertation suffisante avec les autorités communales qui sont souvent ignorantes des tenants et aboutissants des actions menées de même que des modalités de choix des localités d'intervention.

2.1.7 Les dynamiques de participation

La mise en œuvre des actions de développement au niveau communal ne pourra réussir qu'avec une participation active de l'ensemble des acteurs. Il convient donc de concilier la responsabilité, qui revient légitimement au gouvernement central et aux autorités locales dans le processus de développement à la nécessité d'une meilleure participation des autres acteurs du territoire. Cette participation implique une considération de l'espace communal, en tant que lieu de rencontre et de dialogue politique entre la pluralité d'acteurs, publics et privés, existants.

Dans la Commune, il est noté une société civile diversifiée même si elle est encore confrontée à des difficultés de fonctionnement. On a la section communale de l'OFCA, le Comité Communal de la Jeunesse, des associations des conducteurs de taxi-moto, de commerçantes (Wali gara) et de commerçants (Koli gara). Les autorités locales organisent des réunions au cours desquelles ces différents groupes organisés ou acteurs de la société civile sont invités comme pendant l'élaboration du budget (fixation des montants des taxes sur taxi-motos, taxe sur kiosques, occupation domaine public, etc.).

Il est mis en place dans la Commune deux comités locaux de gestion de l'espace agropastoral (1 dans le groupement de Tapourou et 1 dans le village Ngambang). Ils réunissent les autorités ainsi que les représentants des éleveurs et des agriculteurs pour se concerter et définir ensemble des nouvelles règles et modalités de gestion des espaces ruraux.

Mais en dehors de ces comités de gestion, il n'existe pas d'instances formelles fonctionnelles constituant des espaces de concertation, de dialogue et de participation à la décision au niveau communal portant plus largement sur les questions de développement socio-économique du territoire.

2.2 Synthèse des forces et faiblesses des capacités organisationnelles et institutionnelles

Tableau 4: Forces et faiblesses des capacités organisationnelles

Forces	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'un nouveau Conseil de Délégation Spéciale - Vote régulier du budget communal en présence d'OP et d'acteurs de la Société Civile - Existence de partenaires techniques et financiers appuyant la Commune - Volonté de la Mairie de collaborer avec les services déconcentrés de l'Etat - Existence /fonctionnement de comités locaux de gestion des espaces qui constituent des espaces de concertation inter-acteurs - Elaboration en cours de la stratégie de développement économique
Faiblesses	<ul style="list-style-type: none"> - Inexistence de conseils de village ou de quartiers - Faible représentativité des femmes dans les instances de prise de décision (Conseil municipal, CV/CQ, administration communale) - Grande superficie et difficultés d'accès dans certains groupements de village

- Inexistence de documents de planification globale ou sectorielle des actions de développement de la Commune
- Non maîtrise des dispositions de la loi portant organisation et fonctionnement des collectivités locales
- Faible représentativité et faible présence des Services déconcentrés dans la Commune
- Faible capacité en matière de communication interne et externe ;
- Inexistence d'un cadre de concertation entre la Mairie, populations et autres acteurs de développement de la Commune
- Faible coordination des interventions des partenaires au développement.

3 DIAGNOSTIC DES RESSOURCES HUMAINES, FINANCIERES ET MATERIELLES

3.1 Etat des lieux des ressources humaines

3.1.1 L'organisation des services et composition du personnel de la mairie

Au niveau de l'administration de la commune, l'organe exécutif est accompagné par un personnel administratif réparti dans trois (3) services communaux que sont :

- le secrétariat général qui inclut l'état civil
- la comptabilité
- la police municipale

Cette répartition des services fait apparaître que tous les domaines de compétence prévus par la loi ne sont pas couverts. Même les fonctions de Secrétaire d'état civil sont assumées au niveau du Secrétaire Général.

En 2019, le personnel salarié émergeant sur le budget de la Commune était de 16 agents au total. Douze (12) effectivement en poste dans l'administration communale : 1 secrétariat général, 1 comptable, 2 percepteurs, 1 chef de poste et 2 gardes de la police municipale, 1 chauffeur, 1 manoeuvre, 2 agents communaux et 1 planton. Les quatre (4) autres sont en poste dans les centres de santé (2 infirmiers secouristes et 2 matrones accoucheuses).

La classification par niveau de qualification et déclinée par sexe des agents salariés animant l'administration communale se présente comme suit

Tableau 5: Répartition du personnel de l'administration communale par niveau de qualification

Niveau de qualification des agents	Effectif			Pourcentage
	Femmes	Hommes	Total	
Supérieur (bac et +)	00	00	00	00%
Niveau bac	0	1	1	7%
Secondaire (Brevet et +)	1	2	3	21%
Collège (CEP et +)		5	5	36%
Primaire		5	5	36%
Total	1	13	14	100%
Pourcentage	7%	93%		

Source : Données enquêtes terrain, équipe IRAM/IYO, juin 2021

L'analyse de ces données relatives au personnel communal fait apparaître un taux de féminisation très faible. Une seule femme sur 14 agents constituant le personnel animant l'administration communale. Par ailleurs, le taux d'encadrement (proportion des agents ayant le niveau supérieur sur l'ensemble du personnel) est carrément nul du fait d'absence de cadres ou d'agents de maîtrise. Mais il convient de souligner que même si les agents sont peu qualifiés ils disposent des fortes expériences dans les fonctions exercées.

L'article 25 de la loi portant organisation des Collectivités Territoriales distingue trois types de statuts pour le personnel des agents des collectivités. Ce sont : les agents statutaires, les agents d'Etat en position de détachement ou de mutation et les agents contractuels. Suivant cette typologie, la répartition du personnel exerçant dans l'administration communale est présentée dans le tableau ci-après :

Tableau 6: Répartition du personnel par statut

STATUT	EFFECTIF			POURCENTAGE
	Femmes	Hommes	Total	
Agents statutaires	1	3	4	29%
Agents d'Etat en position de détachement ou de mutation	0	0	0	0%
Agents contractuels (sans décision)	0	10	10	71%
Total	1	13	14	100%
Pourcentage	7%	93%	100%	

Source : Données enquêtes terrain, équipe IRAM/IYO, juin 2021

Comme l'illustre le tableau, seulement 4 agents (à peine 29%) du personnel de l'administration communale sont des agents statutaires. La majorité 10/14 soit plus de 71% sont des agents contractuels sans décision, ce qui peut constituer un frein à la motivation de ces agents et à un fonctionnement optimal de l'administration communale.

Normalement, la politique de GRH à adopter par la commune devait découler de la vision communale de développement. Même si elle n'existe pas, un effort devrait être fait pour organiser les services de l'administration communale en tenant compte des missions qui sont assignées à la Commune. La conception et la mise en application d'un organigramme, la définition des fiches de poste, le recrutement et le redéploiement du personnel devraient s'inscrire dans ce cadre. Mais ces dispositions ne sont pas définies. L'administration et la gestion des RH au niveau communal reposent normalement sur le Secrétaire Général et le PDS. On note que ces derniers ne sont pas suffisamment outillés pour concevoir et mettre en place tous les outils RH. De ce fait, ils n'apportent pas le support technique et conceptuel nécessaire à la bonne gestion des ressources humaines.

3.1.2 Politique de recrutement d'évaluation du personnel

En ce qui concerne **les modalités de recrutement**, ils sont faits sur la base des demandes déposées. Il n'y a pas de processus de recrutement, ni de tests organisés sur la base de fiches de poste définissant les missions, attributions et profils attendus

L'évaluation du personnel ne se fait pas dans la commune en fin d'année budgétaire. La mise en œuvre d'un processus d'évaluation en bonne et due forme devrait permettre de mesurer l'atteinte des objectifs fixés aux agents et d'en tirer les conséquences en matière de moyens, difficultés et contraintes internes ou externes. Mais elle se heurte principalement à l'absence d'une fiche de poste définissant les missions et objectif de chaque poste.

En ce qui concerne **la rémunération du personnel**, les outils utilisés devraient être calqués, d'une part, sur le système de rémunération de la fonction publique (grille salariale comprenant des catégories, échelles et échelons...) et s'inspirant, d'autre part, du mécanisme de rémunération adopté par les organisations relevant du secteur privé (contrat de travail, sécurité sociale...). A priori, pour un même poste, à un niveau de diplôme, d'expérience et d'ancienneté égal, correspond un niveau de salaire minimal identique pour l'ensemble des salariés.

Malheureusement les avancements et donc le niveau de rémunération aux indices réels n'est pas encore une réalité. Pire d'importants arriérés de salaires (jusqu'à 6 mois) sont enregistrés et certains agents même à la retraite continuent de trimer des bons de caisse non payés. Certaines situations sont pendantes à l'inspection du travail.

3.1.3 La formation du personnel

La mise en œuvre des actions de **formation du personnel** dépend en principe de l'existence d'un plan de formation pour l'administration communale. Le plan de formation repose lui-même sur une politique de formation résolument tournée vers l'atteinte des objectifs professionnels individuels et collectifs dans un souci d'acquisition permanente des compétences. En effet, les objectifs visés par les agents doivent correspondre à des besoins de compétences, lesquels doivent correspondre aux objectifs de développement de la commune. Malheureusement, il n'existe aucun plan de formation du personnel. Cependant des actions de formation de courte durée ont été organisées ces 3 dernières années au profit de l'administration communale.

Tableau 7: Formations suivies par des membres de l'administration communale de 2019 à 2021

Organes / Services et agents formés	Thèmes des formations	Partenaire d'appui
PDS, SG	Développement à la base	Expertise France
SG, PDS et vice	Gestion de l'état Civile	NRC
Conseillers, SG, comptable et SP	Elaboration du budget communal	IRAM / I Yéké Oko
PDS et SG	La gestion des unités administratives	MINUSCA
PDS et vices	Exécution du budget	MINUSCA

Source : Données enquêtes terrain, équipe IRAM/IYO, mai 2021

3.2 Etat des lieux de la gestion financière

3.2.1 Les recettes du budget communale

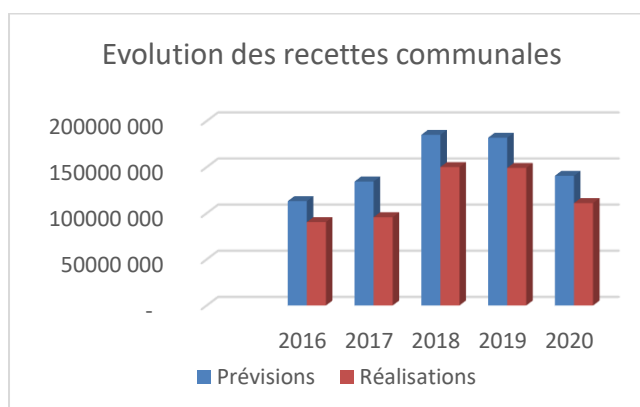
Sur le plan financier, il est prévu que le Conseil municipal vote un budget qui prévoit et autorise l'intégralité des recettes et des dépenses de l'année aussi bien pour le fonctionnement que pour l'investissement.

Les budgets de la Communes de Basse Batouri ont été analysés sur une période de cinq ans (2016 à 2020). Sur la période, la Commune a régulièrement voté son budget en équilibre des recettes et des dépenses. Les principales ressources de la Commune sont basées sur des recettes fiscales et des recettes non fiscales. Comme sources potentielles de recettes, on peut citer :

- Les recettes fiscales : la taxe de stationnement, les taxes d'enlèvement d'ordures, les taxes d'abattage de bœufs, les taxes sur taxi-motos, les taxes sur les spectacles et loisirs, les taxes d'abattage de bois incluses dans les transferts de l'Etat, les taxes d'amodiation, etc.
- Les recettes non fiscales : le droit de place sur marchés et foires, les taxes sur les panneaux publicitaires, les produits des amendes forfaitaires, les produits des différents services (état civile, location immobilière), les transferts de l'Etat, les diverses subventions, les emprunts, les dons et legs, etc.

Tableau 8: Evolution du budget communal

Année	Prévisions	Réalisations
2016	113 185 730	90 401 881
2017	134 404 506	95 700 542
2018	185 077 967	150 105 801
2019	181 923 673	149 170 447
2020	140 615 374	111 052 658
TOTAL	755 207 250	596 431 329



Sources : budgets de la Commune de Basse Batouri

Entre 2016 et 2020, le budget de Commune a connu une évolution en dents de scie aussi bien en termes de prévisions que de réalisations telle que le présentent le tableau ci-dessous et le graphique l'accompagnant.

De 2016 à 2020, le montant cumulé des prévisions est de 755 207 250 FCFA contre un total cumulé de 596 431 329 FCFA pour les réalisations. Soit un **taux moyen de réalisation de 78,98%**. Mais dans le détail par année, les prévisions budgétaires ont connu une hausse entre 2016 et 2018 en passant 113 185 730 en 2016 à 185 077 967 FCFA en 2018 pour aborder une pente descendante passant à 181 923 673 FCFA en 2019 puis à 140 615 374 FCFA en 2020. On note aussi que pendant ce temps, les réalisations budgétaires ont connu une augmentation entre 2016 et 2018 en passant de 90 401 881 FCFA à 150 105 801 FCFA avant d'amorcer une pente descendante à 149 170 447 FCFA en 2019 puis à 111 052 658 FCFA en 2020.

Toutefois, les réalisations de même que les prévisions transcrites sur le graphique sont loin de refléter la réalité économique et financière au regard des potentialités existantes dans la Commune. Pour s'en convaincre nous n'avons qu'à considérer les données du tableau de l'évolution des recouvrements des recettes propres par rapport aux prévisions.

Tableau 9: Evolution des ressources propres

Année	Emissions / prévisions	Recouvrements	Taux de réalisation	% recettes totales
2016	4 120 000	4 923 280	119,50%	5,45%
2017	6 011 000	8 136 813	135,37%	8,50%
2018	12 185 906	6 674 150	54,77%	4,45%
2019	11 416 000	5 290 330	46,34%	3,55%
2020	14 596 000	7 653 500	52,44%	6,89%
Total	48 328 906	32 678 073	67,62%	5,48%

Sources : budgets de la Commune de Basse Batouri

Le **taux moyen de recouvrement** des recettes propres sur la période de 2016 à 2020 selon les données disponibles est de **67,62%** des prévisions et qui ne concourent qu'à **05,48% des recettes globales** de la Commune. Mais ces taux moyens cachent les données inquiétantes en ce qui concerne le taux de recouvrement (seulement 46,34%) et la proportion dans le budget global (seulement 3,55%) de l'année 2019.

Le détail des réalisations cumulées par rubriques constituant les recettes propres sont présentées dans le tableau suivant :

Tableau 10: Les recettes propres de la Commune : réalisations et proportions dans les recettes totales de 2015 à 2019

Rubriques des recettes propres	Prévisions	Réalisation	Taux de réalisation	% dans les recettes totales
Droits de place sur marchés	950 000	460 882	48,51%	0,08%
Exploitation domaine communal	1 200 000	891 000	74,25%	0,15%
Produits état civil	3 200 000	2 669 001	83,41%	0,45%
Taxe abattage de bœufs	550 000	207 000	37,64%	0,03%
Taxe sur kiosques et gargotes	6 850 000	5 527 056	80,69%	0,93%
Taxes stationnement de véhicules	15 310 000	15 312 829	100,02%	2,57%
Taxes d'Assainissement	390 000	184 155	47,22%	0,03%
Taxes sur acquisitions terrains	475 000	446 500	94,00%	0,07%
Taxes du bois artisanal de Nzako	1 664 000	-	0,00%	0,00%
Taxes d'amodiation VICA	6 000 000	4 600 000	76,67%	0,77%
Amendes forfaitaires Police Municipales	180 000	42 000	23,33%	0,01%
Taxes d'amodiation Timberland ¹	3 600 000	-	0,00%	0,00%
Frais des actes Administratifs	290 000	244 900	84,45%	0,04%
Amende Tribunal Coutumier	460 000	359 000	78,04%	0,06%
Amende Taxi motos	300 000	205 000	68,33%	0,03%

¹ Redevances payées pour les terrains concédés

Rubriques des recettes propres	Prévisions	Réalisation	Taux de réalisation	% dans les recettes totales
Taxes de parcage et pacage	50 000	14 000	28,00%	0,002%
Taxes cases de passage, auberge et hôtel	709 906	134 000	18,88%	0,02%
5% Taxe diamant et or	100 000	-	0,00%	0,00%
Taxe d'exploitation des peaux de bœufs	0	0		0,00%
Location Berne	6 000 000	1 380 750	23,01%	0,23%
Total	48 328 906	32 678 073	67,62%	5,48%

Sources : budgets de la Commune de Basse Batouri

L'observation des réalisations par rubriques des recettes propres au cours de la période sous revue, fait remarquer que beaucoup de rubriques sont encore à des taux de réalisation inférieurs à 50%. Ce qui traduit la réalité du faible niveau de mobilisation des recettes propres.

La plus importante rubrique des recettes propres qui contribue substantiellement au budget de la Commune sont les taxes de stationnement (2,57% du budget global) ; ce sont en fait des taxes payées par les grumiers qui traversent le territoire communal. On y trouve aussi les Taxes d'amodiation payées par la société forestière VICA -Vickwood Centrafrique- (0,77% du budget global) taxes ou droit d'occupation du domaine public (0,40%), les produits d'état civile (0,45%) et les droits de place sur marchés (0,15%). Avec sa contribution de 2020 qui fait 0,23% du budget cumulé sur les 5 ans, la rubrique location berne peut se révéler une source potentielle pour les années à venir.

En ce qui concerne les autres contributeurs, il y a principalement l'Etat à travers les transferts et quotes-parts sur l'Impôt Globale Unique et surtout sur les taxes d'abattage des sociétés forestières. De 2016 à 2020, le montant cumulé des transferts et quotes-parts est 523 601 120 FCFA soit 87,79% du budget global.

Il y a aussi les appuis des autres partenaires des fois inscrits comme dons et legs mais qui ne sont pas versés sur les lignes ouvertes dans les livres du Trésor au nom de la commune. Il convient de souligner qu'à chaque année budgétaire, il y a toujours un appui de 10% du budget attendu du Fonds National pour l'Environnement (FNE) mais qui ne sont pas recouverts car les acteurs de développement de la commune ne maîtrisent pas encore les modalités d'accès à ce type de financement.

Tableau 11: Récapitulatif des contributeurs aux ressources du budget communal

ENTITES	2016	2017	2018	2019	2020	TOTAL	% Budget global
Commune	4 923 280	8 136 813	6 674 150	5 290 330	7 653 500	32 678 073	5,48%
État - Subventions	0	686 937	677 031	767 143	1 767 143	3 898 254	0,65%
État - Transferts et QP	84 350 000	78 432 760	130 605 360	137 100 000	93 113 000	523 601 120	87,79%
Autres (dons et legs, transfert exercice clos)	1 128 601	8 444 032	12 149 260	6 012 974	8 519 015	36 253 882	6,08%
Total	90 401 881	95 700 542	150 105 801	149 170 447	111 052 658	596 431 329	

Sources : budgets de la Commune de Basse Batouri

Globalement, on note un **faible niveau de mobilisation des ressources** inscrites au budget de la Commune. Ceci s'explique par les nombreuses insuffisances dans le système de mobilisations des ressources internes et la faible maîtrise des potentialités fiscales et non fiscales, base de la matière imposable. Il est alors nécessaire de définir une stratégie de recouvrement optimal des diverses ressources et pour accroître la capacité d'investissement de la Commune.

3.2.2 Les dépenses du budget communal

Du moment où le budget de la Commune est voté en équilibre des dépenses et des recettes, le niveau d'évolution des dépenses est le même que celui des recettes.

Tableau 12: Les dépenses du budget communal

Année	Fonctionnement		Investissement	
	Prévisions	Réalisation / Engagement	Prévisions	Réalisations
2016	34 791 656	24 529 512	78 394 274	60 366 000
2017	37 393 458	27 970 782	97 011 048	67 300 000
2018	53 197 337	36 413 067	131 880 630	111 055 360
2019	55 647 907	39 756 792	126 275 766	104 394 640
2020	53 961 979	46 604 868	86 653 395	63 550 000
Total	234 992 337	175 275 021	520 215 113	406 666 000
Proportion		30,12%		69,88%

Sources : budgets de la Commune de Basse Batouri

Sur les cinq ans, seulement **406 666 000 CFA** ont été dépensés au titre des investissements pour toute la période sur un cumul total de dépenses de **581 941 021 FCFA** engagées, soit presque **70%**.

Dans les dépenses de fonctionnement, on retrouve les biens et services, les frais du personnel (salaires et charges), les indemnités, les subventions versées (OFCA, jeunes, radio Zounkpana, l'AMCA) et autres charges liées aux frais de représentation, aux cas sociaux, aux imprévus, etc.

A partir de 2016, les sociétés forestières ont commencé par exploiter des assiettes de coupes se situant sur le territoire de la commune de Basse Mambéré. Ce qui a augmenté sensiblement le niveau des quotes-parts reçues sur les taxes d'abattage de bois, incluses dans les transferts versés par l'Etat. Ces transferts de l'Etat ont considérablement accru les capacités d'investissements économiques et sociaux de la Commune. De 2016 à 2020, les principaux investissements réalisés sur le budget de la Commune ont porté sur la construction de hangars dans des marchés (Wapo, Wando, Ngbambang), construction de salles de classes dans des écoles primaires (Barka-Pandi, Nazembé, Tapourou, Nakoé-Ndoé) et dans le CEG de Wapo, réhabilitation/construction et équipement de centres de santé (Wapo, Batouri Danzé, Nagati), réhabilitation du bâtiment abritant la Mairie, construction de des bureaux pour les SDE postés à la barrière de Wapo, l'acquisition d'un véhicule 4*4 pick up, l'acquisition d'un camion berne. En ce qui concerne les appuis des partenaires, ils ont porté sur une moto et du mobilier (armoire, bureau) offerts par NRC au service en charge de l'état civile dans le cadre du projet I Yéké Oko

3.3 Etat des lieux des ressources matérielles

La Commune de Basse Batouri a montré un engagement dans la mise en place des conditions nécessaires au bon fonctionnement de ses services. Cette volonté s'est traduite par les travaux de réhabilitation engagés sur le bâtiment administratif de la Mairie et le matériel acquis au profit des bureaux et services. Il convient de noter que la commune n'a pas connu de pillage ni de dégradation sur le matériel ou le bâtiment lors dernière crise de décembre 2020 à février 2021.

Le tableau suivant renseigne sur la nature, le nombre et l'état des matériels ou équipements mis à la disposition des différents services de l'administration communale.

Tableau 13: Liste du matériel et des équipements des services de l'administration communale

Service / bureau	Désignation	Qté	Etat (Bon, Moyen, Mauvais)
Maire	Bureau à tiroirs	1	Moyen
	Salon complet	2	Bon
	Fauteuil directeur	1	Bon
	Chaise plastique	2	Bon
	Porte cachets	1	Bon

Service / bureau	Désignation	Qté	Etat (Bon, Moyen, Mauvais)
	Drapeau mural	1	Bon
	Cachets		Bon
	Armoire	1	Bon
	Etagère	1	Bon
	Dictionnaire	1	Bon
	Voiture pick up 4*4	1	Moyen
Secrétariat Général et Service état civile	Bureau à tiroirs	2	Bon
	Chaise bourrée	1	Bon
	Chaise		
	Armoires	2	Bon
	Porte cachets	1	Moyen
	Cachets (Secrétaire Général, soit transmis, SO, duplicata, courrier arrivé, le secrétaire)		Bon
	Registre d'état civil (naissance, duplicata, JS, etc.)		Bon
	Registre journal	1	
	Registre des délibérations du conseil	1	
	Livre d'or	1	
	Registre de contrôle du personnel	1	
	Registre courriers à l'arrivée	1	
	Registre courriers au départ	1	
	Parapheur à signature	1	
	Registre de transmission	1	
	Registre enregistrement des arrêtés municipaux	1	
	Registre des tournées du Maire	1	
	Inspection des autorités de tutelle	1	
	Registre police municipale	1	
	Chronos	1	
Dictionnaire	1	Moyen 1	
Vice-Présidente	Bureau à tiroirs	1	Bon
	Chaise plastique	2	Bon
	Cachet vice-présidente	1	Bon
Bureau MDS	Bureau à tiroirs	2	Bon
	Chaise bourrée	2	
	Chaise plastique		
Comptabilité	Bureau à tiroirs	1	Moyen
	Chaise bourrée	1	Bon
	Armoire	1	Mauvais
	Chaise plastique	2	Bon
	Cachets		
Police municipale	Bureau à tiroir	1	Moyen
	Chaise bourrée	1	Bon
	Chaise plastique	1	Bon

Source : Données enquêtes terrain, équipe IRAM/IYO, avril 2020

Il faut néanmoins souligner le niveau très avancé de l'état de dégradation des machines à écrire et de certains mobiliers mis à la disposition des services.

La correction de ces dysfonctionnements passe par l'acquisition de nouveaux matériels et équipements et leur affectation aux services et aux agents. Les besoins bruts en matériel et équipements recensés par service sont consignés dans le tableau suivant. Ils méritent d'être affinés pour tenir compte de l'adéquation entre les souhaits des agents et les besoins réels des services. Ces besoins seront agrégés et seront intégrés dans le plan de renforcement des capacités.

Tableau 14: Besoins en matériels et équipements par service

Nature / type	Qté	Service / bureau
Armoire	4	Maire, SG, Comptable, PM
Chaise rembourrée	14	Maire, SG, comptable, VP, MDS, police municipal
Etagère	3	Maire, SG, Comptable
Porte cachets	3	Maire, SG, comptable, PM
Bureau	6	Maire, SG, comptable, VP, MDS, PM
Dictionnaire	1	SG
Machine à dactylographier	2	SG, comptable
Ordinateur de bureau	1	SG
Kit pour énergie solaire	1	Pour tout le bâtiment du bureau
Fourniture de bureau (chrono, papier, chemise dossier, etc.)		Tous les services et MDS

Source : Atelier de validation, juin 2021

3.4 Synthèse des forces et faiblesses des capacités humaines, financières et matérielles

Tableau 15: Forces et faiblesses des capacités financières et matérielles

Forces	<ul style="list-style-type: none"> - Existence de personnel statutaire animant les services de l'administration communale - Existence de partenaires techniques et financiers appuyant la formation du personnel et des élus communaux - Existence d'un potentiel fiscal et non fiscal important - Vote régulier du budget communal par le conseil - Capacités d'investissement réel de la Commune
Faiblesses	<ul style="list-style-type: none"> - Inexistence d'organigramme et de fiche de poste définissant les profils des agents communaux - Retard et arriérés dans le paiement des salaires du personnel communal - Faible maîtrise de la gestion des Ressources Humaines ; - Absence de femmes dans le personnel de l'administration communale - Faible maîtrise des techniques de gestion administrative ; - Absence d'un système d'évaluation / bilan professionnel des agents communaux - Inexistence de plan de formation du personnel - Faible capacité de la Commune pour répondre aux besoins de formation du personnel - Faible capacité en matière d'élaboration et d'exécution des budgets communaux - Faible maîtrise des procédures de passation des marchés publics ; - Faible niveau de mobilisation des ressources locales - Archivage inapproprié des dossiers comptables et registres ; - Retards dans le vote et l'approbation du budget communal - Insuffisance de matériels et d'équipements adéquats - Faible capacité en matière de gestion des infrastructures publiques ; - L'inexistence d'un plan d'entretien et d'amortissement du matériel et des équipements. - Niveau de dégradation avancé de l'état des machines à écrire et de certains mobiliers mis à la disposition des services

4 LA PLANIFICATION DES ACTIONS DE RENFORCEMENT DE CAPACITES

Après le diagnostic organisationnel, institutionnel, des ressources humaines et matérielles de la Commune, il apparaît nécessaire de proposer des mesures appropriées pour contribuer de manière structurelle et durable au renforcement des capacités des autorités et du personnel de l'administration afin d'améliorer la performance de l'institution communale.

4.1 Le cadre stratégique et la programmation des actions de renforcement du plan de renforcement des capacités

La logique retenue pour bâtir le plan est fondée sur cinq (5) objectifs stratégiques à savoir :

- Renforcement organisationnel ;
- Renforcement institutionnel ;
- Renforcement des ressources humaines ;
- Amélioration des capacités de gestion budgétaire
- Renforcement des capacités matérielles

Le tableau suivant présente par objectif poursuivi, les résultats attendus de même quelques indicateurs objectivement vérifiables qui y sont associés. Pour atteindre les résultats, une série d'activités a été identifiée et programmée sur la période s'étendant de 2021 à 2024. Par activité les acteurs responsables ont été définis de même que ceux pouvant être impliqués.

Tableau 16: Logique d'intervention et programme d'action du plan

OBJECTIFS STRATEGIQUES	RESULTATS ATTENDUS	INDICATEURS	ACTIVITÉS	ACTEURS		CHRONOGRAMME			
				RESPONS ABLE	À IMPLIQUER	21	22	23	24
Renforcement organisationnel	L'organisation et le fonctionnement des services de la mairie sont améliorés	- 1 organigramme de référence élaboré - 4 fiches de poste du personnel	Elaborer un référentiel des services et fonctions de l'administration communale (organigramme, fiches de poste) ;	SG	Maire, CDS, agents				
			Harmoniser les arrêtés portant organisation et fonctionnement des services de la mairie	Maire	SG				
	Le fonctionnement du Conseil de Délégation Spéciale est amélioré	- 7 sessions du conseil tenues - 7 PV de délibération établis et transmis à l'Autorité de tutelle	Élaborer et adopter un guide pour la compréhension des missions et le fonctionnement du Conseil municipal	Maire	SG, CDS				
			Tenir régulièrement les sessions du conseil	Maire	SG, CDS				
			Tenir à jour le registre des délibérations du conseil	Maire	SG, CDS				
			Identifier les commissions nécessaires à un meilleur fonctionnement du conseil et élaborer un guide pour la compréhension leurs missions et de leur fonctionnement	Maire	SG, CDS				
			Budgétisation rigoureuse et régulière du fonctionnement des commissions du conseil communal.	Maire	Comptable, DCF				
	La gestion des unités infra-communales est améliorée	- 100% des villages disposent d'un conseil de village - 100% des CV/CQ disposent de leurs attributs	Mettre en place les Conseils de village	Maire	CDS, CV/CQ				
			Organiser les élections et l'installation des Chefs de village et de groupes						
			Organiser les réunions des conseils de village/quartier	Maire	CDS, CV/CQ				
			Mettre en place les attributs des CV/CQ	Maire	CDS, CV/CQ				
			Doter les CV/CQ des registres pour la monographie de recensement de village/quartier	Maire	SG, Comptable				
	La Commune est préparée à l'effectivité de la décentralisation	- 20 séances publiques de vulgarisation - 100% des villages sont conformes aux nouvelles dispositions de la loi	Vulgariser les dispositions de la loi portant organisation et fonctionnement des Collectivités Territoriales	Maire	SG, CDS, CV/CQ				
			Organiser les consultations en vue de la fusion des villages actuels	Maire	CDS, CV/CQ				

OBJECTIFS STRATEGIQUES	RESULTATS ATTENDUS	INDICATEURS	ACTIVITÉS	ACTEURS		CHRONOGRAMME			
				RESPONS ABLE	À IMPLIQUER	21	22	23	24
	Le développement de la Commune est planifié	- 1 PDL élaboré - 1 stratégie de développement économique élaborée	Elaboration du Plan de Développement Local (PDL) ;	Maire	CDS, CV/CQ, agents mairie, CCDC				
			Élaboration de la stratégie communale de développement économique.	Maire	CDS, CV/CQ, agents mairie, CCDC				
Renforcement institutionnel	La concertation et le dialogue entre acteurs de développement de la commune sont renforcées	- 1 cadre communal de dialogue et de concertation institué - 12 réunions du cadre communal de dialogue et de concertation tenues - 1 Comité local de gestion de l'espace agropastoral formalisé - 1 convention locale définissant les règles de gestion de l'espace agropastoral élaborée	Définir les attributions et la composition d'un Cadre Communal de Dialogue et de Concertation (CCDC)	Maire	SG				
			Formaliser la mise en place du CCDC	Maire	SG,				
			Former les membres du CCDC	Maire	SG, CCDC				
			Assurer le fonctionnement régulier du CCDC	Maire	Membres du CCDC				
			Élaborer et exécuter les plans annuels d'activités du CCDC	Maire	Membres du CCDC				
			Restructurer et formaliser la mise en place des comités locaux de gestion de l'espace agropastoral						
			Elaborer une convention locale définissant les règles de gestion de l'espace agropastoral						
			Former les membres des comités locaux de gestion de l'espace agropastoral						
	La communication interne et externe de la Commune est améliorée	- 1 panneau d'indication des prix et des délais des prestations - 1 babillard d'affichage utilisé - 20 émissions radio produites et diffusées	Mettre en place un panneau d'indication des prix et des délais des prestations des services de la mairie	Maire	SG, Comptable				
			Mettre en place un babillard et l'utiliser pour l'affichage des délibérations, des notes de service, communiqués et autres informations à destination de la population	Maire	SG, Comptable				
			Produire des spots et émissions de sensibilisation et d'information de la population sur la citoyenneté, le civisme, etc.	Maire	SG, CDS				
Renforcement des ressources humaines	Les outils de management des ressources humaines	- 100% des agents de la mairie ont un statut clairement défini	Définir les compétences et fiches de poste des chefs de service et membres de l'équipe communale	SG	Maire, Conseil, agents				

OBJECTIFS STRATEGIQUES	RESULTATS ATTENDUS	INDICATEURS	ACTIVITÉS	ACTEURS		CHRONOGRAMME				
				RESPONS ABLE	À IMPLIQUER	21	22	23	24	
	de la commune sont mis en place et utilisés	- 100% des agents font l'objet d'un bilan professionnel annuel	Formaliser le processus de recrutement par la prise de décision d'intégration des agents communaux	Maire	CDS, SG					
			Définir les besoins de personnel et planifier les recrutements	Maire	CDS, SG					
			Mettre en place un système de suivi et d'évaluation des performances de chaque agent (contrat d'objectifs et bilan professionnel annuels, etc.)	Maire	SG					
			Etablir des cartes professionnelles pour le personnel de l'administration	Maire	SG, comptable					
	Le niveau de compétence des conseillers et des agents de l'administration communale est accru	- 1 plan de formation élaboré et mis en œuvre - 10 sessions de formation au profit des conseillers et agents - 3 sessions de formations et appuis-conseils des CV et CQ	Actualiser la tranche annuelle ² du plan de formation du personnel	SG	Maire, Conseil, agents					
			Organiser les sessions de formation des conseillers et agents communaux	SG	Maire, Conseil, agents					
			Organiser les sessions de formations des CV et CQ	SG	Maire, Conseil, agents					
			Organiser les appuis-conseils et visites d'échanges pour les conseillers et agents	SG	Maire, Conseil, agents					
	Amélioration des capacités de gestion budgétaire	Le niveau de d'exécution du budget communal est relevé	- Les recettes propres de la commune augmentent de 5% par an - Le niveau d'exécution des dépenses d'investissement est 90% / an	Elaborer une stratégie de mobilisation des ressources de la commune	Maire	Comptable, CDS, SG				
				Mettre en place et actualiser une base de données sur le potentiel de recettes fiscales et parafiscales	Comptable	Maire, CDS, SG				
Constituer une base de données sur le domaine public et l'actualiser				Comptable	Maire, CDS, SG					
Organiser des actions de redevabilité -à travers des réunions publiques et des émissions radiodiffusées e				Comptable	Agents mairie, CDS					
Former les conseillers et personnel sur la gestion budgétaire				Maire	CDS, SG, agents mairie					
Mettre en place et tenir à jour des outils de gestion et de suivi budgétaire				Maire	Comptable, SG					

² Cf. plan quadriennal de formation

OBJECTIFS STRATEGIQUES	RESULTATS ATTENDUS	INDICATEURS	ACTIVITÉS	ACTEURS		CHRONOGRAMME			
				RESPONS ABLE	À IMPLIQUER	21	22	23	24
Renforcement capacités matérielles	Les conditions de travail des conseillers et du personnel de l'administration communale sont améliorées	-	Actualiser la tranche annuelle de mise en place du matériel (mobilier et bureautique) au profit de l'administration et des conseillers	Maire	SG, comptable				
			Acquérir du matériel et des fournitures au profit de l'administration et des conseillers	Maire	SG, comptable				
			Equiper en mobilier l'administration communale	Maire	SG, comptable				
			Assurer l'entretien du matériel et des mobiliers	Maire	SG, comptable				
			Assurer les travaux de réfection puis d'entretien des bureaux de l'administration communale	Maire	SG, comptable				

Tableau 17: Plan détaillé des activités de formations et d'appui-conseil prévues

Thèmes de formation	Acteurs concernés	Modalités (atelier, visites d'échange, appui-conseil)	Programmation indicative				Partenaire potentiel
			21	22	23	24	
Elaboration budget communal	CDS, SG, comptable	Atelier, appui-conseil					IRAM/IYO
Exécution du budget communal	PDS et vices, SG, comptable	Atelier, appui-conseil					IRAM/IYO, MINUSCA
Outils de programmation et de suivi des activités	Maire, vices et Chefs de service	Appui-conseil					IRAM/IYO
Missions / attributions des conseils municipaux	CDS, SG	Atelier					IRAM/IYO, MINUSCA
Missions / attributions des chefs villages/quartiers	Maire, CDS, CV/CQ, SG	Atelier					IRAM/IYO, MINUSCA
Gestion état civil : notions de base des actes de l'Etat civil	Maire, vice SG, Secrétaire EC	Atelier, appui-conseil					NRC / IYO
Droits agropastoraux	CDS, FSI, chefs des services et OP	Atelier					IRAM/IYO
Procédure de passation des marchés publics : élaboration DAO, élaboration et suivi des contrats	Maire, Vices, SG, comptable	Atelier, appui-conseil					IRAM/IYO
L'administration des biens communaux et gestion des services publics locaux (gestion des ouvrages)	Maire, Vices, SG, comptable	Atelier, appui-conseil					IRAM/IYO

Thèmes de formation	Acteurs concernés	Modalités (atelier, visites d'échange, appui-conseil)	Programmation indicative				Partenaire potentiel
			21	22	23	24	
Planification du développement (économique) local	Maire, Vices, SG, comptable	Atelier, appui-conseil					IRAM/IYO, PGRN
Techniques de rédaction administrative (PV, rapports, compte rendu, arrêté, note de service)	Maire, Vices, SG, comptable	Atelier, appui-conseil					
Archivage des dossiers et pièces comptables	Maire et chefs de services	Atelier					
Gestion administrative et financière du personnel communal	Maire, Vices, SG, comptable	Atelier, appui-conseil					

Tableau 18: Plan d'acquisition de matériels et équipements

Nature / type	Programmation indicative				Service / bureau
	21	22	23	24	
Bureau à tiroirs	3		3		Maire, SG, comptable, VP, MDS, PM
Armoire	2	2			Maire, SG, Comptable, PM
Chaise rembourrée	4			6	Maire, SG, comptable, VP, MDS, police municipal
Etagère	3				Maire, SG, Comptable
Porte cachets	3				Maire, SG, comptable, PM
Dictionnaire		1			SG
Machine à dactylographier	1	1			SG, comptable
Ordinateur + imprimante				1	SG
Kit pour énergie solaire					Pour tout le bâtiment du bureau
Insignes et attributs pour les MDS (lot médailles, écharpes)			11		Au regard du nombre estimé de la population de la Commune
Insignes et attributs des CV (médaille, mât, drapeaux et tenues officielles)			PM		CV/CQ et Ardos ; mais le nombre reste à définir sur la base du nombre des villages issus des fusions
Lot de fournitures de bureau (chrono, registres, papier, encre, stylos, chemise dossier, agrafeuse, trombones, etc.)	1	1	1	1	Tous les services et MDS
Lot de registres d'état civile (naissance, mariage, décès, duplicata, jugement supplétif, etc.)		1		1	Tous les services et MDS
Motos					

4.2 Stratégie de mise en œuvre du PRC

4.2.1 Conditions et mécanismes de mise en œuvre

Le premier facteur de réussite dans le processus de changement souhaité reste bien évidemment la **volonté politique**. Ce plan de renforcement est un document de portée à la fois technique et politique. C'est un document de référence qui se veut un outil de plaidoyer et de négociation. Pour la mise en œuvre du PRC, il est indispensable que les autorités locales s'approprient ledit plan et manifestent un engagement à le mettre en œuvre. Dans cette optique, le Maire sera le responsable de la mise en œuvre directe du plan. La présentation du PRC au Conseil municipal et son implication dans la validation vise à favoriser son appropriation. Lorsqu'un tel engagement est remarqué de la part des autorités locales, les appuis techniques et financiers nécessaires à la mise en œuvre ne manqueront pas de suivre de la part du personnel et des partenaires.

De ce fait, le second facteur de réussite du processus de changement proposé est **la mobilisation effective des ressources** indispensables à la mise en œuvre du PRC. En ce qui concerne les ressources humaines, *l'expertise* disponible au sein **des services déconcentrés de l'Etat** doit être identifiée et mise à contribution pour l'atteinte des différents résultats projetés. En complément à ces ressources humaines déjà disponibles, il sera nécessaire de recourir dans la mesure du possible à des personnes ressources extérieures.

Les activités proposées dans le PRC devront être financées. Par principe, la Commune est responsable du financement de la mise en œuvre du PRC. Le maire et ses adjoints devront veiller à une budgétisation régulière des activités du PRC. Il est nécessaire de diversifier les sources de financement et des compétences. C'est pourquoi, le Maire et son conseil municipal doivent entreprendre des actions de lobbying et de négociation auprès de l'Etat et des autres partenaires techniques et financiers. Les principaux identifiés lors des différentes concertations à l'élaboration du plan sont la MINUSCA, le Projet I Yéké Oko à travers les volets IRAM et NRC.

4.2.2 Stratégie particulière des activités de formation et de mise en place des matériels

En complément à la programmation globale, il a été proposé deux plans pluriannuels détaillés portant l'un sur les activités de formation et l'autre sur la mise en place du matériel, des fournitures et équipements. Ces programmations sont à titre indicatif. Par conséquent elles devraient rester flexibles et rechercher à intégrer les activités prévues ultérieurement par divers partenaires de la Commune en vue de favoriser l'atteinte du niveau de performance escompté.

En ce qui concerne spécifiquement les actions de formation, il importera d'adopter une approche intégrée impliquant les éléments ci-après :

- **la combinaison de différents modalités de formation** : à savoir les ateliers de formation sur la base de modules, les séances de recyclage, l'appui-conseil et accompagnement pratique de proximité ainsi que des voyages d'échange entre paires (auprès d'autres Mairies) autour des meilleures pratiques ;
- **la solidarité avec les autres Communes** : il s'agira, pour chaque type d'action, de mutualiser les moyens avec d'autres communes, de façon à procéder à des regroupements d'acteurs, dans un souci de partage d'expérience et de minimisation des coûts (notamment pour les ateliers de formations) ;
- **la recherche de synergies et complémentarités avec les différents partenaires** : Pour rationaliser et éviter les duplications d'activités dans la mise en œuvre du PRC, celui-ci devra être diffusé à l'échelle de la communauté des PTF afin que chacun d'eux puisse appréhender le type d'actions de formation qu'il peut appuyer.

4.2.3 Mécanisme de suivi et d'évaluation du PRC

Un dispositif de suivi-évaluation porté par le Maire avec l'appui du SG de la mairie sera mis en place pour permettre une bonne maîtrise des avancées obtenues sur la base des indicateurs.

Le suivi, une fonction permanente vise essentiellement à fournir aux parties prenantes des indications sur les progrès réalisés ou sur leur absence. Il permettra d'identifier et d'évaluer les problèmes potentiels et les succès du PRC.

L'évaluation, un exercice de durée limitée vise à apprécier systématiquement et objectivement la pertinence, la performance et le succès des différents projets. Il est souhaitable que le PRC soit évalué au premier

trimestre de chaque année civile sur la base des tranches annuelles. Cette évaluation annuelle fournira la base des mesures correctives destinées à améliorer la qualité des actions menées et d'informer régulièrement les acteurs et les partenaires impliqués dans sa mise en œuvre. Les mesures correctives seront valorisées dans l'établissement de la tranche de l'année suivante.

Une évaluation finale pourra être réalisée en 2024. Elle sera la résultante des évaluations successives précédentes et servira de base pour un autre plan de renforcement de capacités.