



REPUBLIQUE DU SENEGAL

*Un Peuple - Un But - Une Foi*

MINISTÈRE DE L'URBANISME, DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES  
ET DE L'AMÉNAGEMENT DES TERRITOIRES

CENTRE NATIONAL DE LA FONCTION PUBLIQUE  
LOCALE ET DE LA FORMATION



Septembre  
**2024**

RAPPORT FINAL

DU DIAGNOSTIC DE LA

FONCTION PUBLIQUE

TERRITORIALE



DPDT

Le Centre national de la Fonction publique locale et de la Formation (CNFPLF), avec l'appui méthodologique du Centre national de la Fonction publique territoriale (CNFPT) de France, a réalisé une étude diagnostic de la Fonction publique locale au Sénégal. Cet outil stratégique d'aide à la décision vise à soutenir la mise en œuvre effective de la Fonction publique locale avec des ressources humaines performantes, afin de garantir une offre de services publics locaux de qualité.

@ Mars 2025

I - Introduction générale	5
1. Contexte et justification	5
2. Objectifs du Diagnostic	5
2.1 Objectif général	5
2.2 Objectifs spécifiques	6
II - Méthodologie	7
1. Etapes et acteurs du processus	7
1.1 L'atelier national de lancement	7
1.2 La tournée de sensibilisation des cibles de l'enquête	7
1.3 La table ronde : « regards croisés »	7
1.4 L'atelier national de validation	8
1.5 La restitution finale du Diagnostic	8
2. Déroulé méthodologique	8
2.1 La phase préparatoire	8
2.2 La phase de collecte des données et d'information	9
3. Portée de l'enquête	9
III - Panorama des effectifs de la Fonction publique locale	12
1. Les effectifs	12
2. Répartition des effectifs des collectivités territoriales	13
2.1 Répartition des effectifs par région	13
2.2 Répartition des agents par tranche d'effectifs	13
2.3 Répartition des effectifs par ordre de collectivités territoriales	14
2.4 Les effectifs par habitant	14
2.5 Répartition des effectifs par genre	16
3.1 Typologie du personnel des collectivités territoriales	17
3.2 Répartition des effectifs par catégorie d'agents	18
4. La masse salariale des collectivités territoriales	21
5. Mise en perspective et recommandations	21
5.1 Mise en perspective	21

5.2	Recommandations	22
IV	- La structuration de l'emploi dans les collectivités territoriales	24
1.	Le cadre juridique des organigrammes-types	24
2.	Le niveau de mise en œuvre des organigrammes-types	24
3.	Mise en perspective et recommandations	26
3.1	Mise en perspective	26
3.2	Recommandations	26
V	- Le dispositif de pilotage de la gestion des ressources humaines territoriales	27
1.	Profil statutaire RH	27
2.	Profil métier RH	28
3.	Modalités d'exercice de la fonction RH	31
4.	Mise en perspective et recommandations	32
4.1	Mise en perspective	32
4.2	Recommandations	32
VI	- Les besoins prioritaires de formation des élus et des agents	34
1.	Référent en matière de formation	34
2.	Les besoins en formation des élus	35
3.	Les besoins en formation des agents	35
4.	Les modalités de mise en œuvre des formations	36
5.	Budget alloué à la formation	38
6.	Mise en perspective et recommandations	39
6.1	Mise en perspective	39
6.2	Recommandations	39
	Annexe : Questionnaire d'enquête	44

# LISTE DES FIGURES

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Répartition des réponses	11
Figure 2: Répartition des collectivités validées	11
Figure 3 : Evolution des effectifs des CT entre 2013 et 2022	12
Figure 4: Répartition des effectifs de 2022 par région	13
Figure 5: Répartition des agents par tranches d'effectifs	13
Figure 6 : Effectifs moyens par collectivité en fonction du nombre d'habitants	14
Figure 7 : Taux d'administration par région	16
Figure 8 : Répartition des effectifs femmes/hommes	16
Figure 9 : Effectifs féminins par ordre de collectivités territoriales	17
Figure 10 : Cartographie des effectifs de 2023	19
Figure 11 : Répartition des effectifs par statut et niveau de collectivités	19
Figure 12 : Catégorie de fonctionnaires	20
Figure 13 : Type d'agents non fonctionnaires	20
Figure 14 : Taux d'application des organigrammes-types	25
Figure 15 : Les profils des responsables RH	27
Figure 16 : Répartition géographique des responsables RH	28
Figure 17 : Ancienneté dans la fonction RH	29
Figure 18 : Dernier diplôme obtenu pour le Responsable RH	30
Figure 19: Domaine de formation du Responsable RH	
Figure 20: Mutualisation de la Fonction RH	31
Figure 21: Externalisation de la gestion des Ressources humaines	31
Figure 22: Regards croisés sur les besoins en formation des élus locaux	35
Figure 23: Regards croisés des besoins en formation des agents	36
Figure 24: Les modalités de mise en œuvre de la formation	37
Figure 25: Capacités de suivre une formation en ligne	37
Figure 26: Potentiel de connectivité numérique	38

# LISTE DES TABLEAUX

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Répartition des effectifs par ordre de collectivités territoriales	14
Tableau 2: Taux d'administration par CT	15
Tableau 3: Part de la masse salariale sur le budget de fonctionnement	21
Tableau 4: Application des organigrammes-types par ordre de CT	25
Tableau 5: Profils des responsables RH	28
Tableau 6: Evolution du budget prévu pour la formation entre 2022 et 2023 par ordre de collectivité territoriale	38

## LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ADS	Association des Départements du Sénégal
AF	Agents Fonctionnaires des collectivités territoriales
AMS	Association des Maires du Sénégal
ANEC	Agence nationale de l'Etat civil
ANF	Agents Non Fonctionnaires des collectivités territoriales
ASMSG	Associations de Secrétaires municipaux et Secrétaires généraux
BFEM	Brevet de Fin d'Etudes moyennes
CAHI	Commission Ad Hoc d'Intégration
CDD	Contrats à durée déterminée
CDI	Contrats à durée indéterminée
CFEE	Certificat de Fin d'Etudes Elémentaires
CNFPLF	Centre national de la Fonction publique locale et de la Formation
CNFPT	Centre national de la Fonction publique territoriale de France
CT	Collectivités territoriales
DPDT	Direction de la Promotion du Développement territorial
FNR	Fonds national de Retraite
FPT	Fonction publique territoriale
GPEEC	Gestion prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences
GRH	Gestion des Ressources humaines
PACASEN	Programme d'Appui aux Communes et Agglomérations du Sénégal
RH	Ressources humaines
RRH	Référents Ressources humaines
RRH	Responsables Ressources humaines
SDPDT	Services départementaux de la Promotion du Développement territorial
SG	Secrétaires généraux
SGTDT	Soutien à la gouvernance territoriale et au dialogue de territoires
SIRHT	Système d'information des ressources humaines territoriales
SM	Secrétaires municipaux
UAEL	Union des Associations d'élus locaux

## **I - Introduction générale**

## 1. Contexte et justification

Avec l'adoption de l'Acte III de la décentralisation en 2013, le Sénégal s'est engagé dans une dynamique de favoriser l'émergence d'entités territoriales viables, dotées de cadres organisationnels appropriés avec des ressources humaines en quantité et en qualité suffisantes. A cet effet, la loi n°2011-08 du 30 mars 2011 relative au Statut général des fonctionnaires des collectivités territoriales a consacré la naissance de la Fonction publique locale longtemps souhaitée par les différents acteurs de la décentralisation. Dans le même temps, la loi n° 2013-10 du 28 décembre 2013 portant Code général des collectivités territoriales, en son article 12, pose le droit des élus à une formation adaptée à leur fonction.

Eu égard à ces enjeux, l'Etat du Sénégal a confié la mise en œuvre de la Fonction publique locale ainsi que la formation des agents, élus et autres acteurs territoriaux à une structure dédiée : le Centre national de la Fonction publique locale et de la Formation (CNFPLF), institué par le décret n° 2021-669 du 25 mai 2021.

La mise en place de la Fonction publique locale vise, entre autres, la maîtrise des effectifs et de la masse salariale dans les collectivités territoriales. Elle introduit une nouvelle approche de gestion du personnel dans le respect du principe de libre administration des collectivités territoriales. Quant à la dimension formation des missions du CNFPLF, elle réside dans la définition, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques de formation des agents, élus et autres acteurs territoriaux.

Pour atteindre les objectifs qui lui sont fixés, le CNFPLF a réalisé le présent Diagnostic de la Fonction publique locale afin de mieux en connaître les caractéristiques et les particularités, et de dresser les problématiques liées à la formation des agents et élus locaux.

Le Diagnostic de la Fonction publique locale au Sénégal a été réalisé en collaboration avec des partenaires techniques et financiers, à divers niveaux.

Au niveau national, les concours du Ministère en charge des collectivités territoriales et de ses structures, à savoir l'Agence nationale de l'Etat civil (ANEC), à travers le projet « NEKKAL », et la Direction de la Promotion du Développement territorial (DPDT), ont permis une mise en œuvre opérationnelle et efficiente du travail d'enquête.

Au plan international, le CNFPLF a bénéficié du soutien financier du Ministère français de l'Europe et des Affaires étrangères, à travers l'Ambassade de France à Dakar, et de l'appui méthodologique du Centre national de la Fonction publique territoriale (CNFPT) de France.

## **2. Objectifs du Diagnostic**

## *2.1 Objectif général*

En fournissant des données, des informations et des recommandations pertinentes, le Diagnostic se veut une contribution déterminante à l'opérationnalisation de la Fonction publique locale. Il en constitue une étape fondamentale dans le processus de sa mise en œuvre, conformément au Plan stratégique de développement du CNFPLF.

## *2.2 Objectifs spécifiques*

Le Diagnostic est articulé autour des 4 objectifs spécifiques suivants :

- établir la cartographie des agents ;
- évaluer le dispositif du pilotage des Ressources humaines (RH) dans les collectivités territoriales ;
- mesurer l'occupation des emplois-clés et l'adéquation des compétences par rapport aux organigrammes-types ;
- identifier les besoins prioritaires en formation des élus et des agents.

Le présent rapport livre les résultats du Diagnostic, les analyses ainsi que des mises en perspective et des recommandations.

En plus de l'introduction générale (I), il présente la méthodologie de l'étude (II), le panorama des effectifs de la Fonction publique locale (III), la structuration de l'emploi dans les collectivités territoriales (IV), la gestion des Ressources humaines territoriales et le dispositif de pilotage (V), les besoins prioritaires de formation des élus et des agents et leurs modalités de mise en œuvre (VI) ainsi que des recommandations générales (VII).

## **II - Méthodologie**

## **1. Etapes et acteurs du processus**

La réalisation du Diagnostic s'est inscrite dans une démarche inclusive qui a favorisé, aux différentes étapes, la participation de l'ensemble des parties prenantes de la Fonction publique locale et de la formation. Auniveaustratégique,leCentrenationalde laFonctionpubliquelocaleetde laFormation (CNFPLF) a assuré la conception, la coordination et le pilotage du Diagnostic, avec la participation active des associations d'élus locaux, de Secrétaires municipaux et Secrétairesgénérauxetdel'Intersyndicale destravailleursdescollectivitésterritoriales.

### ***1.1 Latelier national de lancement***

Le lancement officiel du Diagnostic s'est tenu le vendredi 27 octobre 2023, lors d'un atelier national présidé par le Ministre chargé des collectivités territoriales. Cette première étape avait pour objectif de partager le cadrage du Diagnostic avec l'ensemble des parties prenantes et de recueillir leurs suggestions et amendements. L'atelieraréunilesassociationsd'éluslocaux(AssociationdesMairesduSénégal-AMS, Association des Départements du Sénégal-ADS, Union des Associations d'élus locaux-UAEL), l'Intersyndicale des travailleurs des collectivités territoriales, l'Association des Secrétaires généraux et Secrétaires municipaux, diverses collectivités territoriales de la Région de Dakar, les Directions du Ministère en charge des collectivités territoriales, les partenaires techniques et financiers du Groupe thématique « Décentralisation » et des membres des représentations diplomatiques. Cet atelier a constitué un moment privilégié d'échanges et d'information des acteurs.

### ***1.2 La tournée de sensibilisation des cibles de l'enquête***

A la suite du lancement officiel du Diagnostic, des missions de sensibilisation se sont déployées dans les quarante-six (46) départements du Sénégal, du 06 au 15 novembre 2023. Elles ont réuni les élus locaux, les Secrétaires généraux (SG), les Secrétaires municipaux (SM) et des intervenants de la chaîne de gestion des ressources humaines des collectivités territoriales. A cette occasion, les équipes du CNFPLF ont exposé les enjeux du Diagnostic et présenté la méthodologie, en présence des enquêteurs amenés à intervenir in situ.

### ***1.3 La table ronde : « regards croisés »***

Les acteurs territoriaux (représentants des élus et agents locaux, des institutionnels, des experts et des universitaires) ont été conviés à une table-ronde le 25 juin 2024 à Dakar. Cet événement visait à offrir aux participants un espace pour

échanger, partager leur vécu et enrichir l'analyse et les recommandations du Diagnostic. Les expériences sénégalaise, française et libanaise en matière institutionnelle et de formation ont été présentées et mises en perspective.

#### *1.4 L'atelier national de validation*

Le pré-rapport du Diagnostic de la Fonction publique locale a été présenté aux différentes parties prenantes lors d'un atelier national de validation tenu le 19 juillet 2024, à Dakar. Cet atelier a permis de partager les résultats et les recommandations du Diagnostic avec les cibles et les acteurs, afin d'en confirmer collectivement la réalité et la pertinence.

#### *1.5 La restitution finale du Diagnostic*

Le Diagnostic a fait l'objet d'une restitution officielle par le Ministre chargé des collectivités territoriales, aux acteurs territoriaux, aux partenaires techniques et financiers ainsi qu'à toutes les parties prenantes. Par ailleurs, il est prévu de partager la synthèse des recommandations à l'ensemble des collectivités territoriales.

## **2. Déroulé méthodologique**

### 2.1 La phase préparatoire

La phase préparatoire a été mise à profit pour élaborer et tester le questionnaire du Diagnostic de la Fonction publique locale et, notamment, pour former les enquêteurs.

Le questionnaire, conçu avec l'appui méthodologique du CNFPT, a permis de collecter l'ensemble des données et informations nécessaires pour déterminer la situation exacte et la structuration réelle de la Fonction publique locale, ainsi que les besoins prioritaires de formation des agents et élus des collectivités territoriales. Le questionnaire était structuré autour de 5 grands points (Annexe 1) :

- présentation de la collectivité territoriale ;
- effectif et masse salariale ;
- cartographie des agents de la collectivité territoriale au 1er janvier 2023 ;
- dispositif de pilotage RH dans la collectivité territoriale ;
- besoins en formation des élus et des agents de la collectivité territoriale.

Au total, quatre-vingt-cinq (85) questions ont été formulées pour obtenir des données exhaustives et fiables auprès des six cent une (601) collectivités territoriales sénégalaises ciblées (villes, communes et départements). Afin de renforcer la sécurité des données et pour faciliter leur exploitation,

le questionnaire a été digitalisé avec l'appui de l'Agence nationale de l'État civil (ANEC), qui a fait bénéficier aux équipes du CNFPLF de son expérience en matière d'enquêtes de terrain à travers le programme « Nekkal ». Aussi, des validations et des contrôles de cohérence des chiffres ont été appliqués à chaque section. Pour l'administration du questionnaire, le CNFPLF a noué un partenariat avec la Direction de la Promotion du Développement territorial (DPDT). Cette structure, à travers ses services déconcentrés, représente un interlocuteur de référence et de proximité pour les collectivités territoriales. Ainsi, dans chaque département, un binôme d'enquêteurs issu de ses services départementaux a été identifié. Au total, quatre-vingt-douze (92) agents ont été formés à cet effet pour garantir une bonne appropriation du questionnaire d'enquête et la maîtrise du mode opératoire sur l'application dématérialisée.

## *2.2 La phase de collecte des données et d'information*

Le Diagnostic ciblait les six cent une (601) collectivités territoriales (communes, conseils départementaux et villes). La mission de terrain s'est déroulée du 13 au 28 novembre 2023 sur l'ensemble du territoire national. Pour le recueil d'informations, quatre (4) zones géographiques ont été constituées :

- Zone A regroupant les collectivités territoriales des départements de Bignona, Oussouye, Ziguinchor, Bounkiling, Goudomp, Sédhiou, Kolda, Médina Yora Foulah et Vélingara ;
- Zone B regroupant les collectivités territoriales des départements de Dakar, Guédiawaye, Keur Massar, Pikine, Rufisque, Mbour, Thiès, Tivaouane, Kébémér, Louga, Dagana, Podor et Saint-Louis ;
- Zone C regroupant les collectivités territoriales des départements de Fatick, Foundiougne, Gossas, Bambey, Diourbel, Mbacké, Guinguinéo, Kaolack, Nioro du Rip, Birkelane, Kaffrine, Kounghoul et Malem Hoddar ;
- Zone D regroupant les collectivités territoriales des départements de Linguère, Bakel, Goudiry, Koumpentoum, Tambacounda, Kanel, Matam, Ranérou, Salémata, Saraya et Kédougou.

Les binômes d'enquêteurs des Services départementaux de la Promotion du Développement territorial (SDPDT) ont été chargés de mener les entretiens par département, sous forme physique et dématérialisée, permettant un double contrôle. Sous la supervision continue d'un référent du CNFPLF, les équipes d'enquêteurs ont pu partager l'ensemble de leurs préoccupations tout au long du déploiement sur le terrain. Ce dispositif a permis de couvrir l'ensemble du territoire national dans un délai réduit,

garantissant un niveau élevé d'adhésion et une qualité appréciable des réponses fournies. Au niveau territorial, les présidents de Conseil départemental, les maires, les secrétaires généraux et les secrétaires municipaux ont été pleinement responsabilisés dans le recueil des données.

### **3. Portée de l'enquête**

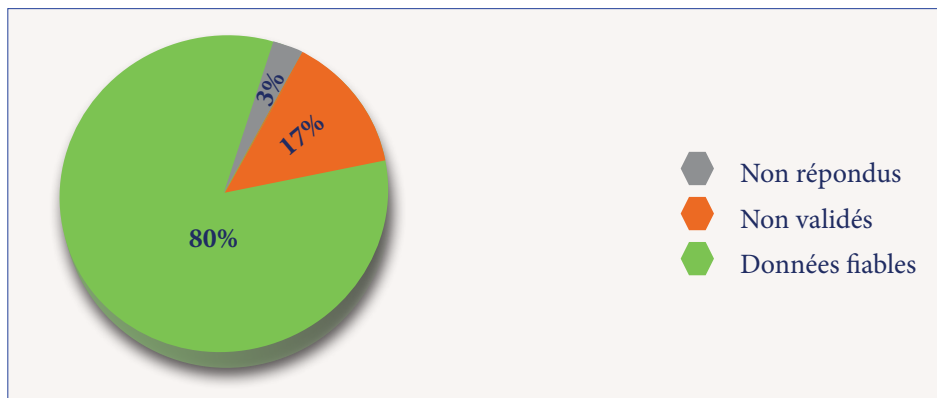
Le questionnaire a été soumis aux élus, aux secrétaires généraux, aux secrétaires municipaux et aux responsables ou référents « Ressources humaines » des collectivités territoriales, préalablement sensibilisés. Sur les six cent une (601) collectivités territoriales ciblées, cinq cent quatre-vingt-trois (583) ont répondu au questionnaire, soit un taux de couverture de 97%. Seules dix-huit (18) collectivités territoriales n'ont pas fourni de réponses. La méthodologie axée sur la sensibilisation préalable a permis d'atteindre ce niveau élevé de réponses malgré le contexte social peu favorable au sein des collectivités territoriales. A la réception des résultats du terrain, un travail d'identification des anomalies et potentielles incohérences de la base de données a été mené de décembre 2023 à janvier 2024. Ce travail a porté sur les aspects suivants :

- les doublons de saisie ;
- la conformité entre le statut et le nom de la collectivité ;
- le montant du budget de fonctionnement ;
- le montant des recettes propres ;
- l'évolution des effectifs ;
- la masse salariale ;
- la répartition des agents par statut.

Ainsi, des anomalies ont été décelées dans trois cent trente (330) questionnaires. La suppression des doublons et la rectification du statut de la collectivité ont été faites directement. Les autres corrections ont nécessité une prise de contact avec les collectivités territoriales concernées durant la période de février à avril 2024. Après avoir obtenu des compléments d'informations et recoupé les données avec le recensement des agents, les réponses comportant un différentiel de plus ou moins 20% entre les effectifs de 2022 et ceux de 2023, ont été considérées comme non valides. Au final, le Diagnostic a été réalisé sur la base de quatre cent quatre-vingt-trois (483) réponses fiables, soit 80,36 % des six cent une (601) collectivités territoriales du Sénégal. Ce nombre de réponses particulièrement important, mérite d'être souligné dans la mesure où la norme d'échantillonnage est de deux

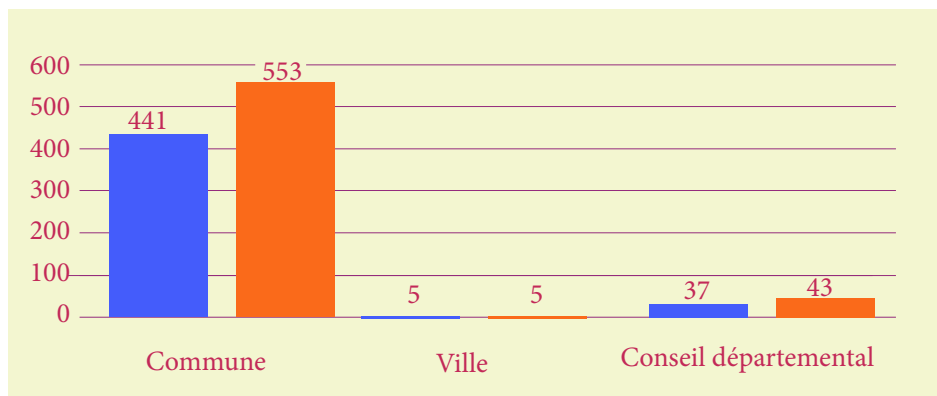
cent trente-quatre (234) collectivités territoriales sur les six cent une (601). Au plan qualitatif, un tel taux de réponse est un élément déterminant de la crédibilité du Diagnostic de la Fonction publique locale. Au-delà de sa rigueur méthodologique, il révèle l'appropriation par les acteurs territoriaux et leur volonté de faire aboutir la démarche avec succès.

Figure 1 : Répartition des réponses



Source : CNFPLF 2024

Figure 2 : Répartition des collectivités validées



Source : CNFPLF 2024

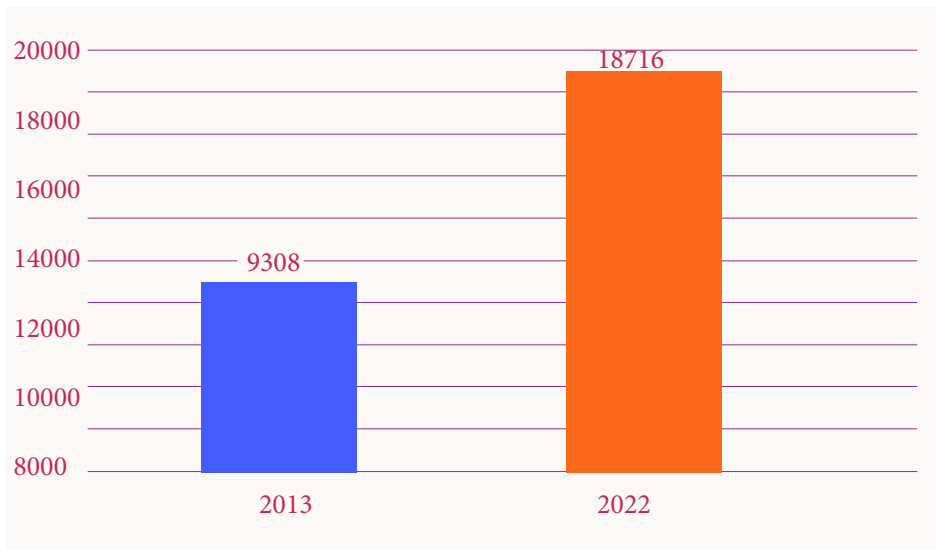
- Nombre de CT validé
- Nombre total de CT

### **III - Panorama des effectifs de la Fonction publique locale**

## 1. L'évolution des effectifs dans les collectivités territoriales

En 2013, l'effectif des travailleurs des collectivités territoriales était estimé à 9 308 . A la faveur des dispositions transitoires et dérogatoires aux conditions normales de recrutement , environ 4 000 d'entre eux ont souhaité intégrer la Fonction publique locale naissante. Près de 1 000 agents ont alors été intégrés par la Commission Ad Hoc d'Intégration (CAHI). Les 3 000 autres agents ont été versés dans les emplois de non fonctionnaires en vertu des dispositions du décret n° 2012-284 du 17 avril 2012 fixant le régime spécial applicable aux agents non fonctionnaires des collectivités territoriales. L'analyse des comptes administratifs 2022 des collectivités territoriales a permis de préciser les données quantitatives sur les effectifs de la Fonction publique locale obtenues lors du recensement réalisé par le CNFPLF en 2023. Ils seraient au nombre de 18 716 agents répartis dans les 483 collectivités analysées. Ainsi, on note une hausse des effectifs de plus de 100% en 12 ans. Or, sur la même période, les effectifs des agents de l'Etat ont connu un accroissement de 75 855 agents, soit 79,20% en valeur relative.

Figure 3 : Evolution des effectifs des CT entre 2013 et 2022



Source : CNFPLF 2024

1. Audit physique et biométrique des travailleurs des collectivités territoriales (2013)
2. Dispositions prévues par les statuts particuliers dans le cadre de la constitution initiale des corps
3. Base de données CAHI du Centre national de la Fonction publique locale et de la Formation constituée à partir des procès-verbaux reçus de la Direction des collectivités territoriales du Ministère en charge des collectivités territoriales en 2022
4. Recensement pour déterminer le périmètre d'application de la mesure de revalorisation du traitement des agents des collectivités territoriales
5. Loi n° 2023-18 du 15 décembre 2023 portant loi de finances pour l'année 2024.

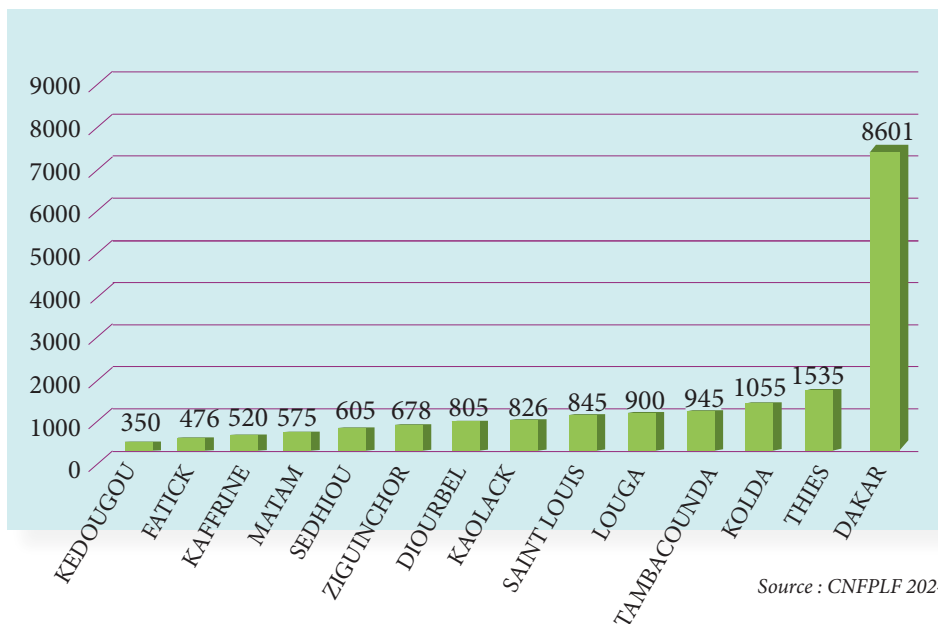
## 2. Répartition des effectifs des collectivités territoriales

Malgré une longue tradition de la décentralisation au Sénégal, il a été constaté un déséquilibre dans la distribution de l'emploi public local entre la capitale et les autres régions, d'une part, et entre les différents ordres de collectivités territoriales, d'autre part.

### 2.1 Répartition des effectifs par région

La région de Dakar, avec 47 collectivités territoriales analysées, concentre 8601 agents, soit 46% des ressources humaines territoriales du Sénégal. La région de Thiès arrive en deuxième position avec 1535 agents (8%), puis celle de Kolda en troisième position avec 1055 agents (5%).

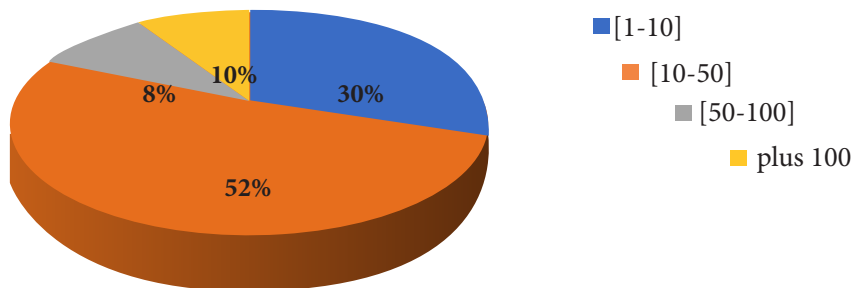
Figure 4: Répartition des effectifs de 2022 par région



### 2.2 Répartition des agents par tranche d'effectifs

Le Diagnostic révèle que 82% des collectivités territoriales ont un effectif inférieur à 50 agents et seulement 10% en emploi plus de 100.

Figure 5: Répartition des agents par tranches d'effectifs



Source : CNFPLF 2024

### 2.3 Répartition des effectifs par ordre de collectivités territoriales

En raison de leur nombre assez important par rapport aux conseils départementaux, les communes, à l'exception des villes, concentrent le plus grand nombre d'agents, avec 13 395 salariés, soit 72% des effectifs des collectivités territoriales. Cependant, la moyenne d'emploi y est la plus faible avec 30 agents par commune. Les cinq (5) villes, quant à elles, comptent un total de 3 594 agents, soit 19% des effectifs des collectivités territoriales et une moyenne de 719 agents. En revanche, les conseils départementaux ne représentent que 1 727 agents, soit 9% des effectifs des agents, essentiellement hérités des conseils régionaux à la suite de leur suppression. La moyenne d'emploi y est de 47 agents. Toutefois, au regard des compétences qui leur sont dévolues, les conseils départementaux peuvent être considérés comme étant en sous-effectif. L'absence de ressources propres pourrait justifier les difficultés de recrutement dans cet ordre de collectivité territoriale.

Tableau 1: Répartition des effectifs par ordre de collectivités territoriales

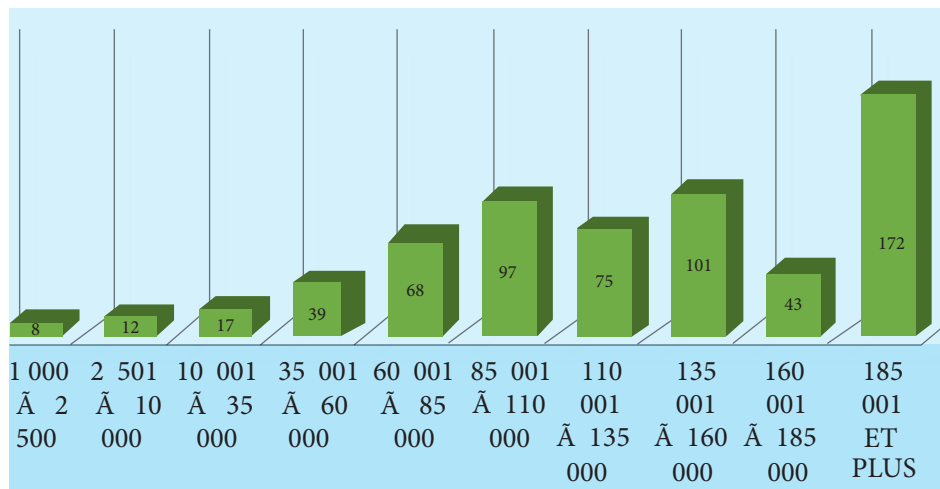
Ordre de collectivités	Nombre	Effectif en 2022	Pourcentage	Effectif moyen
Commune	441	13 395	72 %	30
Ville	5	3 594	19 %	719
Conseil départemental	37	1 727	9 %	47
<b>Total</b>	<b>483</b>	<b>18 716</b>	<b>100 %</b>	<b>39</b>

Source : CNFPLF 2024

## 2.4 Les effectifs par habitant

L'effectif moyen des collectivités évolue globalement en fonction de l'importance de la population.

Figure 6 : Effectifs moyen par collectivités en fonction du nombre d'habitants



Source : CNFPLF 2024

Le taux d'administration, c'est-à-dire le nombre d'agents publics rapporté au nombre d'habitants, varie entre 0,22 et 4,57 pour 1000 habitants dans les communes et conseils départementaux et s'élève à 3,89 pour 1000 habitants pour les villes. Cette faiblesse généralisée du taux d'administration ne garantit pas l'accès des populations à un service public local de qualité.

Tableau 2: Taux d'administration par CT

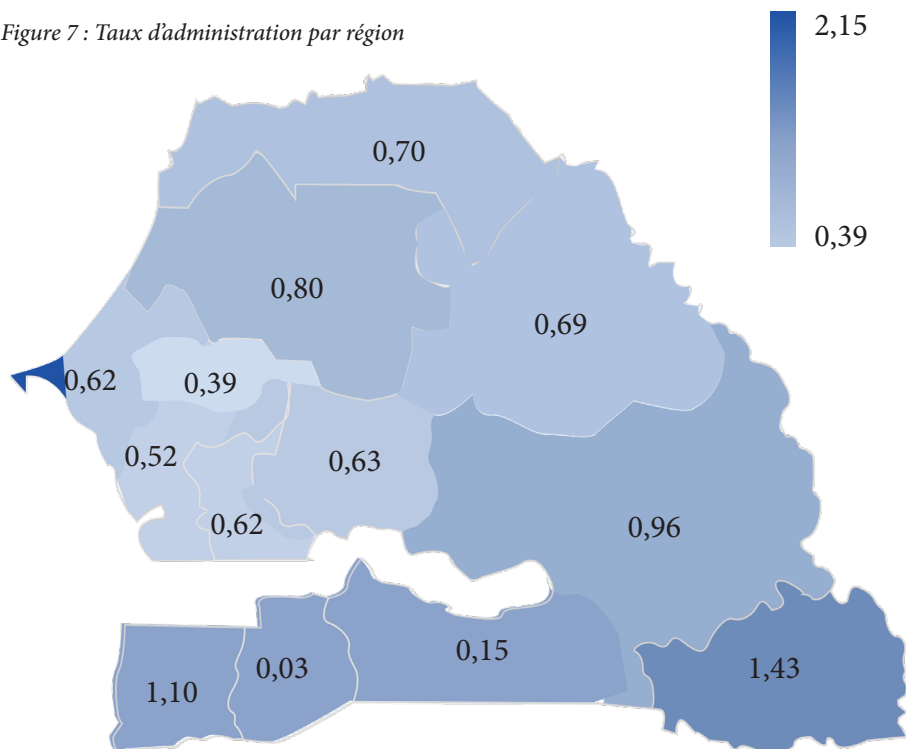
Strate démographique	Nbre de CT			Effectif Moyen/CT			Taux d'administration par CT		
	Commune	CD	Ville	Commune	CD	Ville	Commune	CD	Ville
1000 à 2 500	2		8	8			4,57		
2 501 à 10 000	66		12	12			1,86		
10 001 à 35 000	243	2	17	17	44		0,75	1,93	
35 001 à 60 000	79	1	39	39	40		0,82	0,84	
60 001 à 85 000	20	3	72	72	43		0,99	0,59	
85 001 à 110 000	11	2	110	110	28		1,12	0,28	
110 001 à 135 000	3	1	91	91	27		0,75	0,22	
135 001 à 160 000	6	4	137	137	48		0,93	0,33	
160 001 à 185 000	1	2	67	67	31		0,39	0,18	
185 001 et plus	10	22	165	165	52	719	0,89	0,28	3,89

Le fossé est encore plus grand entre Dakar et les autres régions. Rapporté à la population régionale, le taux d'administration (calculé sans les agents publics de l'Etat des services déconcentrés) n'excède pas 1,5 à l'exception des collectivités territoriales de la région de Dakar.

Source : CNFPLF 2024

<sup>6</sup> Dans les communes françaises, le taux d'administration est de 13,9 pour mille habitants.

Figure 7 : Taux d'administration par région



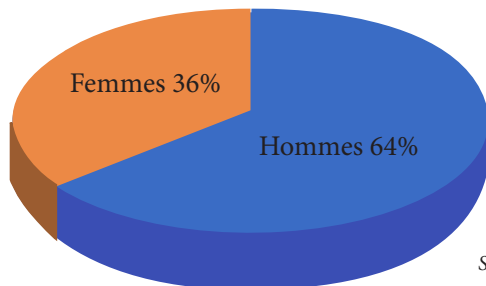
Source : CNFPLF 2024

### 2.5 Répartition des effectifs par genre

Les effectifs des collectivités territoriales sont constitués essentiellement de personnel masculin, avec 64% d'hommes et 36% de femmes.

Plus spécifiquement, on compte 39% de femmes parmi les fonctionnaires et 37% parmi les agents non-fonctionnaire.

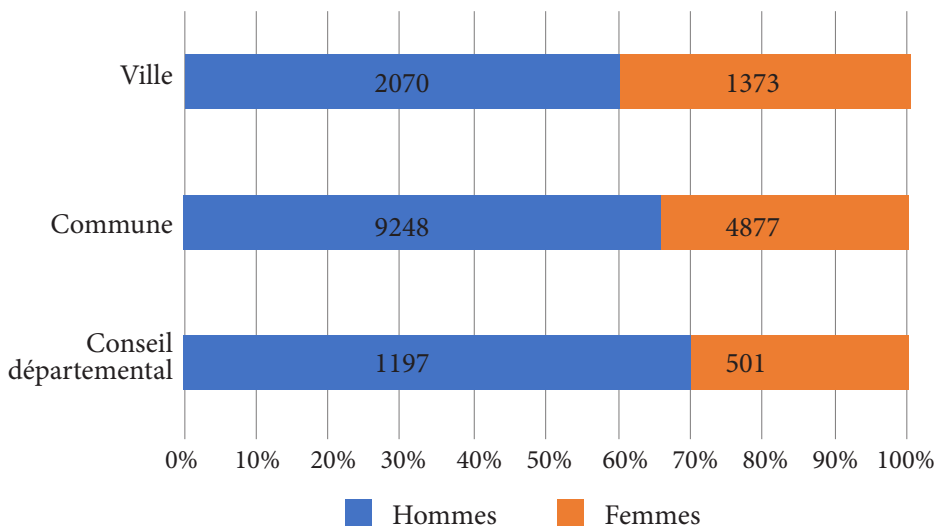
Figure 8 : Répartition des effectifs femmes/ hommes



Source : CNFPLF 2024

La féminisation des effectifs est très homogène quel que soit l'ordre de collectivité territoriale . Elle se situe au tiers environ des effectifs totaux des collectivités territoriales. Son évolution dans les prochaines années sera intéressante à mesurer à la fois par rapport à l'accessibilité de l'emploi public aux femmes, mais également par rapport à la valeur sociale de ce type d'emplois dans la société.

Figure 9 : Effectifs féminins par ordre de collectivités territoriales



Source : CNFPLF 2024

### 3. Structuration de la Fonction publique locale

#### 3.1 Typologie du personnel des collectivités territoriales

Le Code général des collectivités territoriales de 2013 dispose en son article 187 que « les personnels en service dans les collectivités locales sont régis soit par le statut de la Fonction publique locale, soit par celui de la Fonction publique de l'Etat, soit par des textes législatifs ou réglementaires spécifiques. ». Créée à l'image de la Fonction publique « d'Etat », la Fonction publique locale sénégalaise en a épousé la doctrine. En effet, elle a adopté son approche

<sup>7</sup> Dès 2010, le Sénégal a adopté une loi sur la parité dans les fonctions électives.

<sup>8</sup> Les fonctionnaires sont régis par la loi n° 2011-08 du 30 mars 2011 relative au Statut général des fonctionnaires des collectivités territoriales.

<sup>9</sup> Article premier de la loi n° 2011-08 du 30 mars 2011 portant Statut général des fonctionnaires des collectivités territoriales.

binaire de l'emploi public et la distinction entre fonctionnaires et agents non fonctionnaires, tout en leur attribuant à tous un régime de droit public.

Pour rappel, le fonctionnaire des collectivités territoriales est « une personne qui, nommée dans un emploi permanent, est titularisée dans un grade de la hiérarchie des corps de l'Administration des collectivités territoriales ». Au titre de la pension, le fonctionnaire des collectivités territoriales est affilié, à l'image des fonctionnaires de l'Etat, au Fonds national de Retraite (FNR).

Quant à l'agent non fonctionnaire, il est engagé pour une durée indéterminée dans un emploi permanent de l'Administration des collectivités territoriales. Il est placé dans une situation précaire et révoquant contrairement au fonctionnaire qui a un statut. Le décret n° 2012-284 distingue trois (3) catégories d'agents non fonctionnaires des collectivités territoriales :

- les agents engagés par référence à un corps de fonctionnaire ;
- le personnel de secrétariat ;
- le personnel des services informatiques des collectivités territoriales.

Le caractère limitatif des catégories d'agents non fonctionnaires restreint les possibilités des exécutifs locaux à recruter dans des emplois non référencés à des corps de fonctionnaires des collectivités territoriales, quand bien même ils seraient nécessaires à leur bon fonctionnement. Les contractuels de droit privé dans les collectivités territoriales sont régis par le Code du travail ou par une convention collective spécifique. Ils ont vocation à occuper des emplois permanents ou non permanents sur la base de contrats à durée indéterminée (CDI) ou de contrats à durée déterminée (CDD). N'étant pas toujours soumis aux grilles indiciaires applicables aux fonctionnaires et agents non fonctionnaires, leur modalité de recrutement entraîne un déséquilibre dans le système de rémunération des agents des collectivités territoriales. Ainsi, des écarts de traitement avec leurs collègues de la Fonction publique locale peuvent être grands. Cette catégorie de personnel peut constituer une alternative aux restrictions des recrutements dans le cadre de la Fonction publique locale. Le risque qu'elle soit un « corps émergent » en concurrence des agents de la Fonction publique locale est réel.

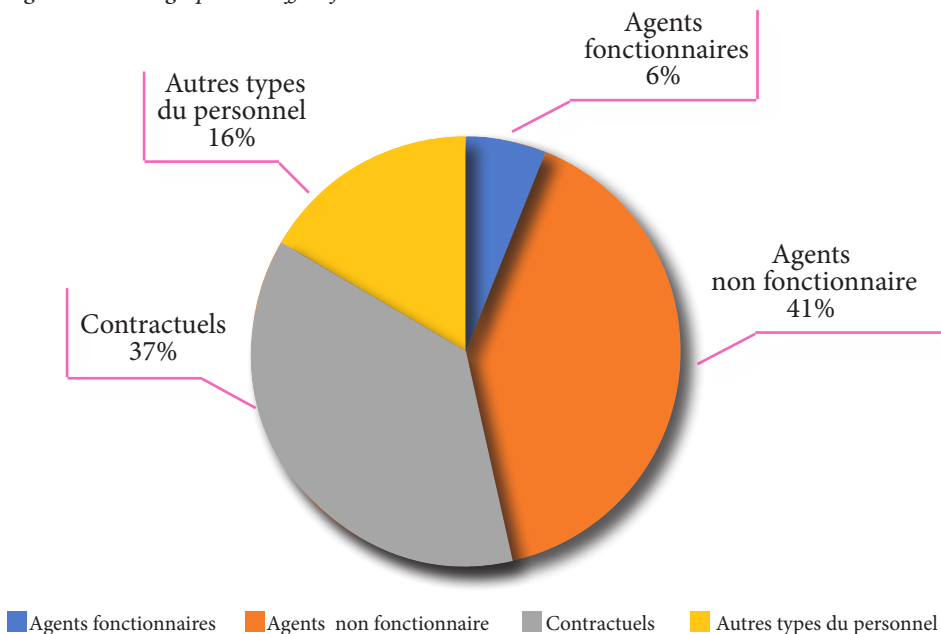
---

<sup>10</sup> Les agents non fonctionnaires sont régis par le décret n° 2012-284 du 17 février 2012 fixant le régime spécial applicable aux agents non fonctionnaires des collectivités territoriales.

### 3.2 Répartition des effectifs par catégorie d'agents

La Fonction publique locale sénégalaise, en dépit de son objectif initial de doter les travailleurs des collectivités territoriales d'un statut clair et harmonisé, ne compte que très peu de fonctionnaires (6%), qu'ils soient issus de l'Etat ou des collectivités territoriales, dans le cadre de la loi de 2011. Elle est constituée en majorité d'agents non fonctionnaires (41%) et de contractuels de droit privé (37%). Les agents issus de la Fonction publique de l'Etat représentent moins de 1% des effectifs totaux.

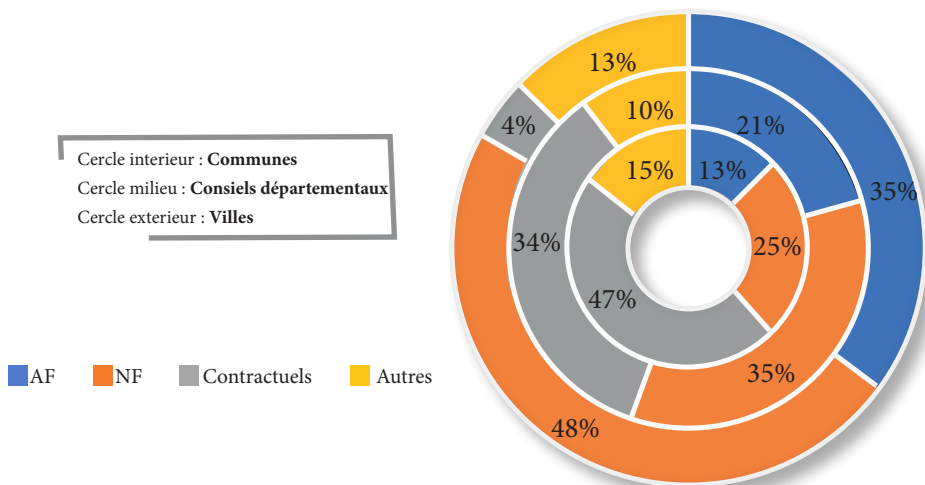
Figure 10 : Cartographie des effectifs de 2023



Source : CNFPLF 2024

Le recours majoritaire aux personnels non fonctionnaires ou sous contrat de droit privé est partagé par l'ensemble des ordres de collectivités territoriales, avec les spécificités suivantes : les communes disposent de 47% de contractuels, les villes de 48% d'agents non fonctionnaires, les conseils départementaux de 35% d'agents non fonctionnaires et de 34% de contractuels.

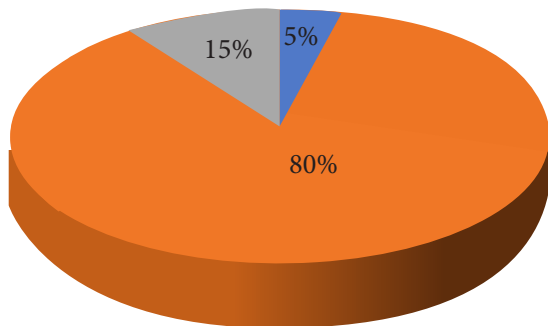
Figure 11 : Répartition des effectifs par statut et niveau de collectivités



Source : CNFPLF 2024

Les fonctionnaires des collectivités territoriales sont composés de 5% de fonctionnaires détachés de l'Etat. Les autres (95%) ont été récemment intégrés dans la Fonction publique locale, à la faveur des Commissions Ad Hoc d'Intégration (CAHI). Toutefois, 15% d'entre eux n'ont toujours pas leur acte de régularisation. Structurée autour de 11 cadres subdivisés en 64 corps hiérarchisés en 4 niveaux (A, B, C et D), la Fonction publique locale actuelle n'offre pas de corps d'accueil pour la plupart du personnel des collectivités territoriales majoritairement bachelier. A titre d'exemple, le cadre de l'Administration générale des collectivités territoriales est composé de cinq (5) corps : deux corps réservés aux sortants de l'Ecole nationale d'Administration-ENA de hiérarchies A1 et B2, un corps de hiérarchie A2 et deux corps de hiérarchie C3. Concrètement, les niveaux d'accès sont soit trop élevés, soit trop bas.

Figure 12 : Catégorie de fonctionnaires



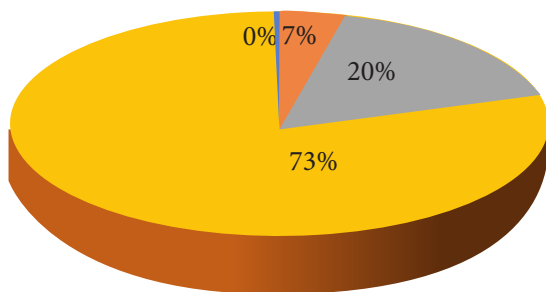
Source : CNFPLF 2024

- Détachés de l'Etat
- Nombre AF à FPT sur la proposition de CAHI sans acte
- Nombre AF à FPT sur la proposition de CAHI avec acte

Source : CNFPLF 2024

Par ailleurs, plus de 72% des agents non fonctionnaires ont été recrutés après 2014, conformément au décret n° 2012-284 précité et 27% sont issus des propositions des CAHI (dont 75% ne disposent pas encore d'acte de régularisation).

Figure 13 : Type d'agent non fonctionnaires



- Détachés de l'Etat
- Nombre AF à FPT sur la proposition de CAHI sans acte
- Nombre AF à FPT sur la proposition de CAHI avec acte
- Nombre recruté après 2014 conformément au décret 2012 284

Source : CNFPLF 2024

#### 4. La masse salariale des collectivités territoriales

En 2022, la masse salariale des 483 collectivités territoriales analysées s'élevait à 37 026 532 585 F CFA. Pour 2023, cette masse salariale est estimée à la hausse, avec 41 929 498 284 F CFA, soit 4 902 965 999 FCFA en valeur absolue et 13% en valeur relative. Cette augmentation de la masse salariale annuelle tiendrait compte, d'une part, de la hausse de 2,85% des effectifs prévue en 2023 et, d'autre part, de la prise en compte des avancements. Sur cette base, on peut estimer à 164861 F CFA le salaire moyen dans les collectivités territoriales pour 2022,. En 2022, les charges salariales représentaient 25% des budgets de fonctionnement des collectivités territoriales. Au niveau des conseils départementaux, la masse salariale, encore plus importante, constitue 44% des budgets de fonctionnement.

Tableau 3: Part de la masse salariale sur le budget de fonctionnement

Type de collectivité territoriale	Masse salariale	Budget de fonctionnement 2022	Ratio
Commune	22 829 227 188	101 615 170 756	22%
Conseil départemental	3 279 143 762	7 496 248 161	44%
Ville	10 918 161 635	37 032 592 292	29%
Total	37 026 532 585	146 144 011 209	25%

Source : CNFPLF 2024

## 5. Mise en perspective et recommandations

### 5.1 *Mise en perspective*

Le faible taux d'administration, calculé en fonction du nombre d'agents des collectivités par rapport à la population, révèle l'insuffisance de personnel pour assurer efficacement les services publics locaux. Ce constat contredit l'idée assez répandue que les effectifs des collectivités territoriales seraient pléthoriques. La Fonction publique locale sénégalaise compte une faible proportion de fonctionnaires, représentés essentiellement par des agents de hiérarchie C récemment intégrés. Les disparités salariales (contrat, rémunération) reflètent une absence d'harmonisation et posent des questions d'équité, de stabilité et de motivation. La Fonction publique locale doit relever les défis de la réduction de la précarité des emplois et de l'harmonisation des niveaux de salaire. Cela est essentiel pour assurer une plus grande équité économique et encourager la préservation des talents, tout en favorisant une véritable égalité des genres dans les postes de direction et de décision stratégique. La définition des corps ne favorise pas le recrutement de personnel au niveau de qualification requis. Elle pousse plutôt au recrutement d'agents avec un titre inférieur à leur niveau de formation. Les corps les plus utilisés sont accessibles avec un faible niveau de qualification, ce qui ne facilite pas la professionnalisation de cette jeune Fonction publique locale. La structuration en 3 types d'agents des collectivités territoriales est complexe d'autant que le cadre des fonctionnaires et celui des non fonctionnaires ne reposent pas sur une matrice identique. La nomenclature non exhaustive des emplois de non fonctionnaires ne correspond pas à l'évolution des métiers exercés dans les collectivités territoriales. L'ouverture de concours d'accès à la Fonction publique locale devra contribuer à sa structuration au risque d'en accroître à nouveau les disparités et les fragilités. Il est donc important dans un premier temps, de veiller à l'intégration complète des agents déclarés fonctionnaires à l'issue des CAHI, puis d'identifier les cadres nécessitant un accès par voie de concours (sur épreuve ou sur titre). Cette situation amène à se questionner sur la meilleure orientation à donner à cette Fonction publique locale, en équilibrant fonctionnariat et contractualisation et en faisant évoluer les conditions d'accès ainsi que les modalités d'évolution de carrière.

### 5.2 *Recommandations*

Simplifier le statut de la Fonction publique territoriale.

- Organiser la Fonction publique locale en fonction de ses filières dominantes (emplois et métiers) et non pas par volonté de reproduire le modèle de la

Fonction publique d'Etat, puis décliner pour chacune des catégories (A, B, C), un cadre d'emploi (corps) ;

- Tendre vers deux (2) catégories d'agents des collectivités territoriales : les fonctionnaires et les agents non fonctionnaires par référence stricte au cadre d'emploi des fonctionnaires ;
- Encadrer le recrutement d'agents contractuels à des métiers très spécifiques ou à des engagements de courte durée.
- Rehausser le niveau d'intégration des agents
- Décliner pour chacune des catégories (A, B, C) un cadre d'emploi (corps) accessible avec un niveau de qualification suffisant ;
- Disposer de cadres d'emploi facilitant la mobilité interne ;
- Soutenir une égalité dans les modalités de recrutement entre femmes et hommes.
- Définir les voies d'accès à la Fonction publique locale
- Déterminer les cadres d'emploi (corps) sujets à concours ;
- Intégrer dans les concours d'accès des règles permettant de valoriser les expériences professionnelles ;
- Déterminer les voies d'accès pour chaque cadre d'emploi (corps).
- Soutenir la connaissance des agents de la Fonction publique locale pour mieux accompagner leur carrière
- Mettre en place un rapport social annuel unique pour toutes les collectivités territoriales
- Disposer d'un logiciel de gestion des ressources intégré.

## **IV - La structuration de l'emploi dans les collectivités territoriales**

## 1. Le cadre juridique des organigrammes-types

La loi n° 2013-10 du 28 décembre 2013 portant Code général des collectivités territoriales modifiée, dispose en son article 284 que « les services des départements et des communes sont organisés conformément aux organigrammes-types fixés par décret ».

Dans un contexte de territorialisation des politiques publiques, le décret n° 2020-30 du 08 janvier 2020 fixant les organigrammes-types des collectivités territoriales a pour ambition de rationaliser la gestion des ressources humaines au sein des collectivités territoriales et d'asseoir une meilleure organisation administrative.

Les organigrammes-types tiennent compte des spécificités des collectivités territoriales selon les catégories suivantes :

- les départements, les villes et communes chefs-lieux de région qui ne réunissent pas les conditions de population et/ou de budget citées ci-après ;
- les villes et les communes chefs-lieux de région, ayant une démographie égale ou supérieure à 500 000 habitants et/ou un budget exécuté supérieur à 2 500 000 000 FCFA ;
- les communes chefs-lieux de département et les communes avec une démographie égale ou supérieure à 100 000 habitants et/ou un budget exécuté supérieur à 500 000 000 F CFA ;
- Les autres communes.

L'organigramme-type précise les services que peuvent créer les différents ordres de collectivité. Toutefois, il ne donne pas d'indication sur les fonctions et les effectifs, à l'exception des fonctions de cabinet.

Le décret n° 2022-1567 du 31 août 2022 modifie et complète le décret n° 2020-30 en apportant les précisions suivantes :

- le poste de responsable et/ou chef de centre d'état civil pour l'organigramme-type de la commune chef-lieu de région ;
- le poste de chauffeur au niveau des cabinets ;
- le poste de responsable de la cellule de responsable des marchés au niveau des communes chef-lieu de département et des autres communes.

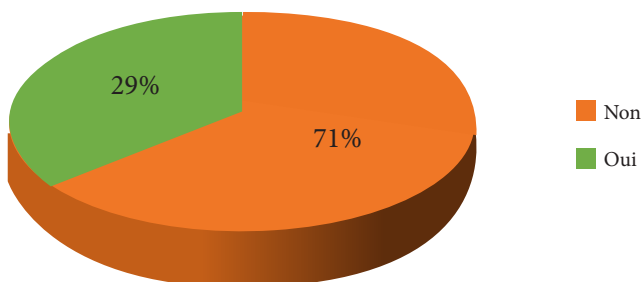
L'arrêté n° 9677 du 05 mai 2022 fixant les modalités de mise en œuvre des organigrammes-types des collectivités territoriales, pris en application de l'article 32 du décret n° 2020-30 du 08 janvier 2020, précise les familles professionnelles, les métiers, les emplois-types et les référentiels de compétences dans les collectivités

territoriales sans préjudice des missions et compétences transférées de celles-ci.

## 2. Le niveau de mise en œuvre des organigrammes-types

Malgré l'existence du cadre réglementaire, la majorité des collectivités territoriales indique ne pas suivre l'organigramme-type dans la structuration de leur administration.

Figure 14 : Taux d'application des organigrammes-types



Source : CNFPLF 2024

Il apparaît donc que près de 74% des communes et la moitié (51%) des conseils départementaux ne respectent pas l'organigramme-type. Par contre, toutes les villes inscrivent leur structuration dans les dispositions de l'organigramme-type.

Tableau 4 : Application des organigrammes-types par ordre de CT

Niveau collectivité	NON	OUI	Total général
Commune	326	115	441
Conseil départemental	19	18	37
Ville		5	5
<b>Total général</b>	<b>345</b>	<b>138</b>	<b>483</b>

Source : CNFPLF 2024

Les organigrammes-types font donc l'objet d'une faible appropriation de la part des collectivités, surtout au niveau des communes. En effet, dans la pratique, les organigrammes-types ne semblent pas correspondre aux besoins des collectivités en matière de recrutement. Ils ne tiennent pas compte des spécificités territoriales et de l'évolution des métiers dans les collectivités territoriales. Ils sont davantage perçus comme une contrainte et une source potentielle d'immobilisme dans la conduite de projets et la mise en œuvre de politiques publiques.

De plus, ils ne permettent pas de contenir les recrutements dans la mesure où ils ne fixent pas de limite sur les effectifs.

### **3. Mise en perspective et recommandations**

#### ***3.1 Mise en perspective***

Dans le respect de la libre administration des collectivités territoriales, l'enjeu est de leur proposer un outil d'orientation suffisamment adaptable à leurs spécificités et qui garantit les fonctions nécessaires à l'exercice de leurs missions, tout en veillant à la maîtrise des effectifs et de la masse salariale.

En outre, le décret n° 2023-2161 du 06 novembre 2023 portant régime financier des collectivités territoriales prévoit une limitation de la masse salariale par rapport au budget de fonctionnement.

#### ***3.2 Recommandations***

*Offrir un cadre de recrutement performant et évolutif aux collectivités territoriales*

- Réactualiser les dispositions réglementaires sur les organigrammes-types;
- Elaborer un répertoire exhaustif des métiers dans les collectivités territoriales.

*Garantir la maîtrise des recrutements*

- Rendre exécutoire la disposition du décret n° 2023-2161 sur la masse salariale en prenant un arrêté ministériel fixant le taux sur les charges de personnel.

**V - Le dispositif de pilotage de la gestion des ressources  
humaines territoriales.**

Dans le cadre du Diagnostic de la Fonction publique locale, l'évaluation du dispositif de pilotage des Ressources humaines (RH) donne une visibilité sur le niveau de structuration de la fonction de gestion des Ressources humaines territoriales. Dans ce sens, l'enquête a permis d'identifier les collectivités territoriales qui disposent d'un responsable RH dédié ou non, en définissant leur statut, leur niveau de recrutement et leurs domaines de formation.

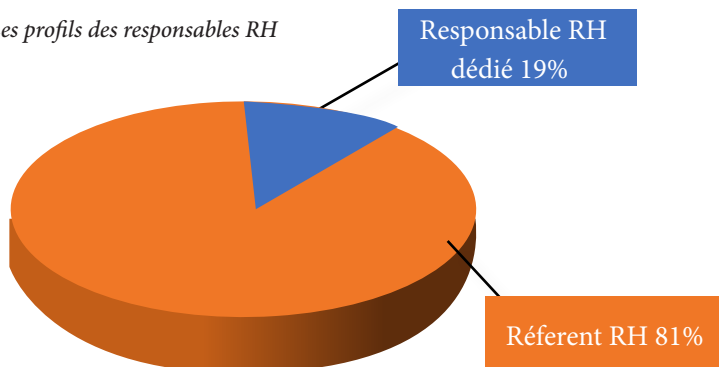
La fonction RH est stratégique pour une collectivité territoriale, tant sur le plan de la mise en œuvre de ses missions que de sa responsabilité juridique. De plus, les évolutions statutaires et réglementaires liées à la mise en place de la Fonction publique locale posent un défi d'adaptation au changement pour les collectivités territoriales et tout particulièrement, pour le secteur en charge des Ressources humaines.

L'enjeu principal pour la gestion des Ressources humaines (GRH) est de disposer d'un personnel outillé, capable d'identifier les compétences, mais aussi d'administrer, de mobiliser et de développer les ressources du personnel au sein de chaque niveau de collectivité territoriale.

## 1. Profil statutaire RH

Il ressort de l'étude que 91 collectivités territoriales, soit 19%, disposent d'un personnel dédié à la fonction GRH. Les 392 autres collectivités territoriales, soit 81%, confient les tâches de gestion des Ressources humaines à des agents qui exercent d'autres fonctions. Cette grande masse en charge des RH, qu'on appelle ici des « Référents RH », est constituée principalement de secrétaires municipaux, de secrétaires généraux, de maires et de présidents de conseil départemental.

Figure 15 : Les profils des responsables RH



Les données collectées montrent que les personnels en charge des RH ont des statuts variés. Sur les 91 responsables RH dédiés, 14 sont fonctionnaires, soit 15,4%, 52 sont des agents non fonctionnaires, soit 57% et 25, soit 27,5% sont des contractuels. Sur les 392 « Référents RH », on compte 189 fonctionnaires, soit 48,2 %, 97 agents non fonctionnaires, soit 24,8% et 106 contractuels, soit 27%.

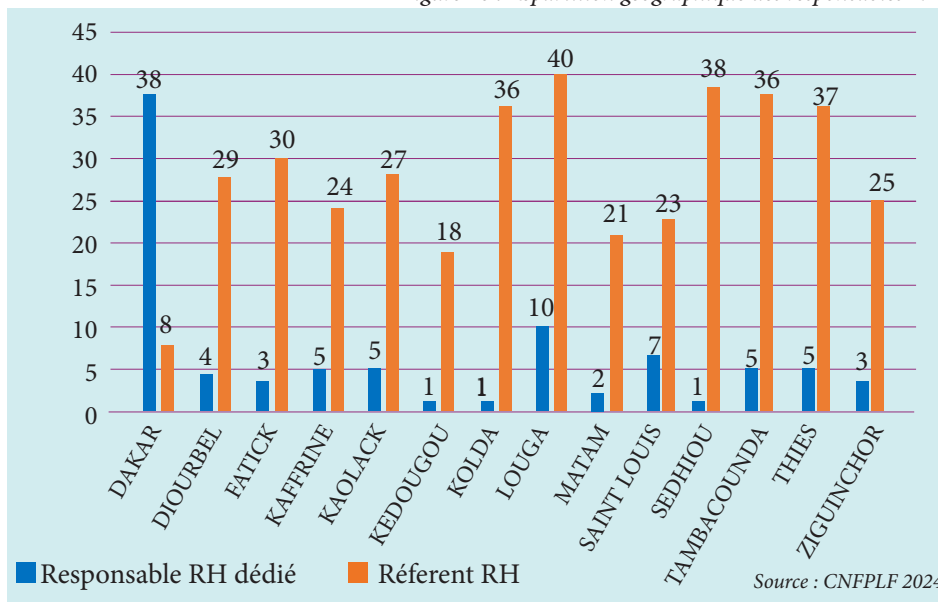
Tableau 5: Les profils des responsables RH

Source : CNFPLF 2024

Statuts	Responsables RH dédié		Référents RH	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
Fonctionnaire	14	15,4%	189	48,2%
Non fonctionnaire	52	57%	97	24,8 %
Contractuel	25	27,5%	106	27%
Total	91	100%	392	100%

Il convient de noter la forte concentration des responsables RH dédiés au niveau des collectivités territoriales de la région de Dakar (43%). Ce qui explique une meilleure gestion des Ressources humaines constatée dans cette région. Les autres régions comptent, quant à elles, 384 « Référents RH ». Ce qui expliquerait probablement la qualité relative des actes d'administration concernant la gestion de la carrière de leur personnel.

Figure 16 : Répartition géographique des responsables RH



## 2. Profil métier RH

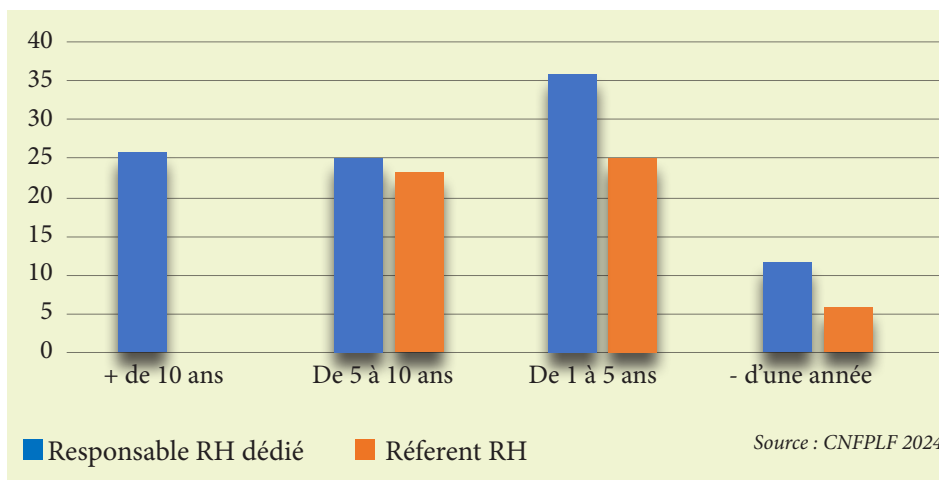
Un nombre important de « Référents RH » n'a pas le profil requis de gestionnaire des Ressources humaines. On constate donc une « sous-professionnalisation » du métier qui requiert pourtant des aptitudes et des prérequis spécifiques. Cette gestion des Ressources humaines par des profils non spécialisés expose le personnel à des risques liés à des limites objectives dans la maîtrise des textes et des outils de gestion RH. Ces risques seraient à leur tour potentiellement porteurs de conflits sociaux en raison des droits qui pourraient se trouver compromis.

S'agissant de l'ancienneté des responsables RH (dédiés ou référents), 42% d'entre eux disposent d'une expérience de plus de 10 ans ; 27% ont une expérience allant de 1 à 5 ans, 23% sont entre 5 et 10 ans d'expérience et, enfin, les 7 % restants ont moins d'une année d'expérience à leur compte.

On peut constater que les responsables RH dédiés ont moins d'ancienneté à leur poste. Cette situation pourrait s'expliquer par un taux important de rotation sur ce poste ou, plus vraisemblablement, par une prise de conscience accrue de l'importance de cette fonction ressource au sein des collectivités territoriales.

Les « Référents RH » (46%) occupent majoritairement leur poste depuis plus de 10 ans. Il est probable qu'il s'agisse d'agents moins qualifiés, plus attachés à leur implantation géographique.

Notons aussi que les fonctions RH sont souvent exercées par des secrétaires municipaux et des secrétaires généraux nommés par l'Exécutif local. A la suite des renouvellements, le nouvel Exécutif local peut décider un remplacement, entraînant de facto le renouvellement du référent RH.

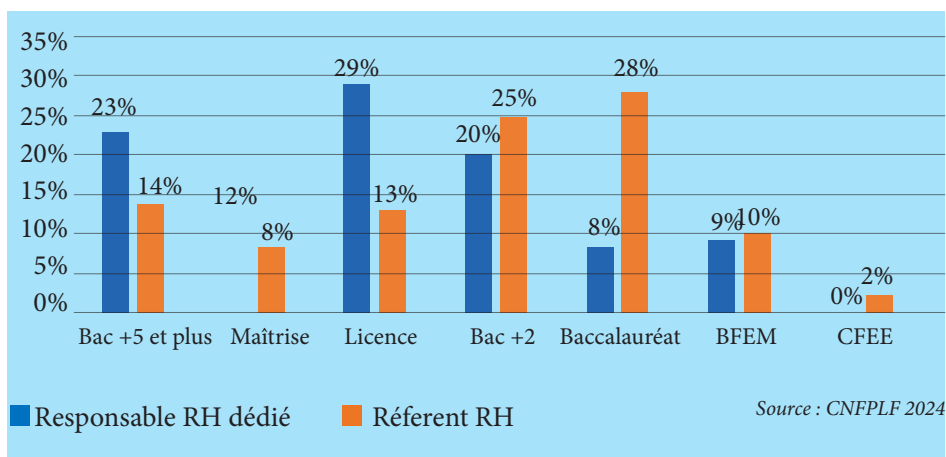


L'enquête a établi que 88,6% des responsables RH sont titulaires d'un diplôme de l'enseignement supérieur (Baccalauréat, Licence, Maîtrise et Master au moins). Toutefois, les 11,4% restants sont seulement titulaires du BFEM (9,7%) et du CFEE (1,7%).

Le niveau d'études de la majorité des responsables RH est conforme à l'exigence du métier, tandis que les responsables RH titulaires du BFEM et du CFEE peuvent constituer une préoccupation majeure. Toutefois, le niveau d'étude académique ne garantit pas les aptitudes et autres prérequis pour exercer la fonction de gestionnaire des ressources humaines. C'est pourquoi, après leur recrutement, certains responsables RH ont acquis d'autres formations et diplômes dans le cadre de l'évolution de leur carrière.

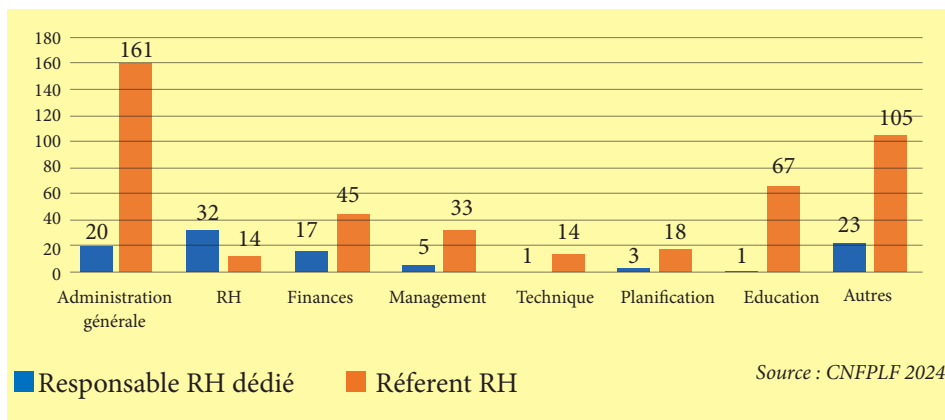
On peut constater que les responsables dédiés ont un meilleur niveau d'étude que les référents RH.

Figure 18 : Dernier diplôme obtenu pour le Responsable RH



Par ailleurs, dans le cadre de la formation initiale des responsables RH, il est constaté que seuls 46 agents (32 responsables dédiés et 14 référents) sur 483 étudiés ont été formés spécifiquement dans le domaine des ressources humaines ; 38 agents ont bénéficié d'une formation en management (5 responsables dédiés et 33 référents) et 181 agents en administration territoriale (20 responsables dédiés et 161 référents). Cette faible spécialisation des responsables RH explique certainement les difficultés rencontrées par les collectivités territoriales dans l'application des textes régissant le droit de la Fonction publique locale ainsi que les règles et outils de gestion de Ressources humaines.

Figure 19: Domaine de formation du Responsable RH

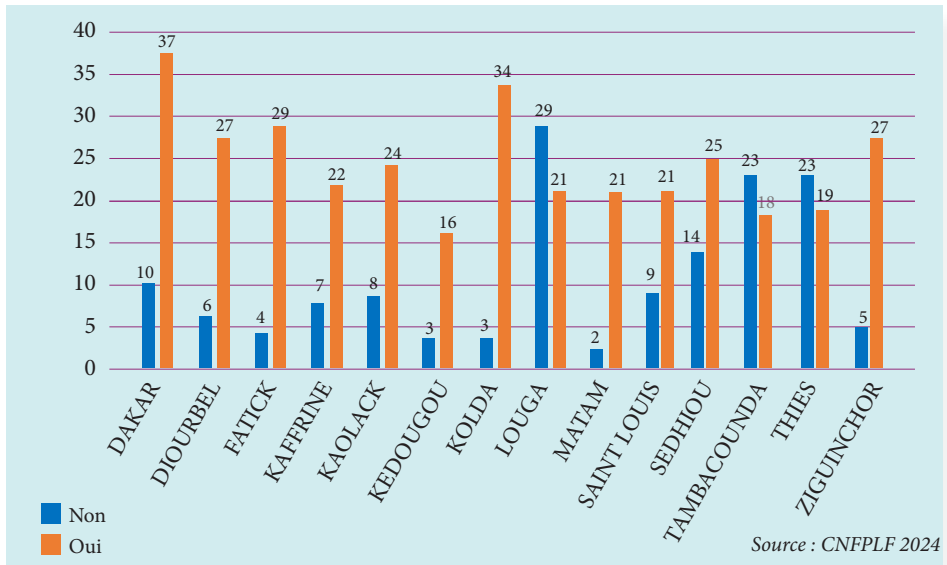


### 3. Modalités d'exercice de la fonction RH

Dans le cadre de la gestion des Ressources humaines, la quasi-totalité des collectivités territoriales (97%) ne disposent pas d'outils métiers permettant de gérer les emplois et les compétences (GPEEC).

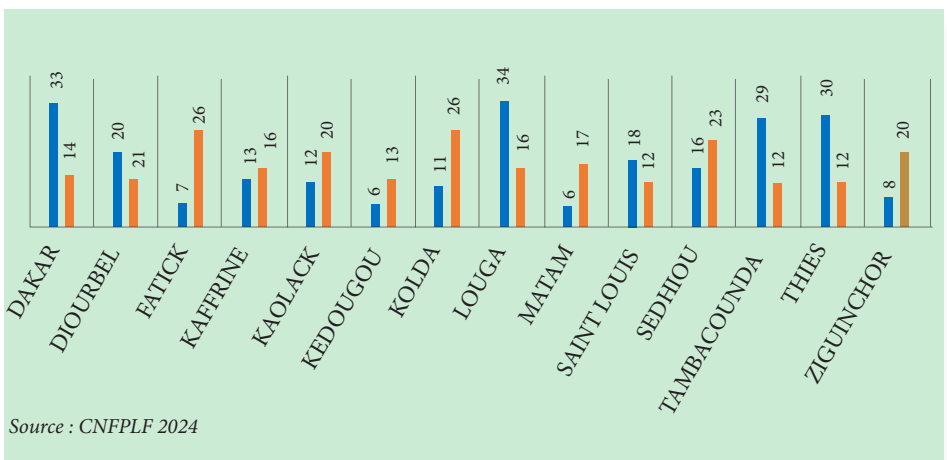
Par ailleurs, dans les 14 régions, 70% des collectivités territoriales sont favorables à la mutualisation de la fonction RH. Il convient de souligner que même les collectivités territoriales bien dotées, comme celles de Dakar et de Thiès, sont également favorables au regroupement pour la mise en commun des compétences. La complexité de la gestion des Ressources humaines, notamment dans le cadre de la mise en œuvre de la Fonction publique locale, la nécessaire maîtrise des textes et statuts qui régissent les agents, ainsi que le manque de Ressources humaines peuvent expliquer cette volonté de collaboration entre collectivités territoriales pour la fonction RH. Toutefois, il serait nécessaire d'affiner davantage cette piste identifiée par les collectivités territoriales.

Figure 20: Mutualisation de la Fonction RH



En outre, au moins 50% des collectivités territoriales seraient disposées à externaliser la gestion de leurs Ressources humaines. Cela consisterait à confier une partie ou la totalité de la gestion des Ressources humaines à un prestataire externe. L'externalisation permet aux collectivités territoriales de gagner en temps et en efficacité, de « gérer » la complexité de la GRH et de se concentrer sur leurs missions essentielles.

Figure 21: Externalisation de la gestion des ressources humaines



## **4. Mise en perspective et recommandations**

### *4.1 Mise en perspective*

Malgré la centralité et la complexité de la fonction GRH dans leur administration, les collectivités territoriales ne disposent pas suffisamment d'un personnel dédié et doté des qualifications requises.

De plus, elles n'ont pas les outils nécessaires pour faciliter la gestion et le pilotage des Ressources humaines.

Dans cette optique, le Centre national de la Fonction publique locale et de la Formation pourrait mettre à la disposition des collectivités territoriales le cadre et les outils pour améliorer le recrutement et le suivi des carrières.

### *4.2 Recommandations*

Favoriser un recrutement spécialisé

- Actualiser le référentiel des métiers et des compétences pour les agents des collectivités territoriales ;
- Sensibiliser les collectivités sur l'importance de recruter des agents disposant d'un profil et d'une formation adaptée à l'exercice de leur fonction ;
- Encadrer le poste de gestionnaire des Ressources humaines avec des critères de compétences et une exigence en matière de positionnement hiérarchique dans la collectivité territoriale.

Professionnaliser la fonction RH

- Veiller à la stabilité du poste de Responsable RH pour ne pas impacter le dispositif RH ;
- Elaborer un programme de formation de base en matière de droit de la fonction publique territoriale et de GRH offrant une mise à niveau et un socle commun pour les Responsables RH actuels et à venir ;
- Assurer la formation continue des responsables des ressources humaines dans les collectivités territoriales ;
- Encourager la validation de l'expérience.

Promouvoir la collaboration

- Concevoir au niveau du CNFPLF et mettre à disposition des outils GRH partagés ;
- Apporter un appui-conseil aux collectivités territoriales dans l'élaboration des actes administratifs ;
- Mettre en réseau les responsables RH des collectivités territoriales ;
- Construire et accompagner des dynamiques de mutualisation de la fonction RH dans le cadre de la coopération entre collectivités territoriales, en mettant à la

disposition des exécutifs locaux le cadre approprié pour cette mutualisation ;

- Envisager l'externalisation de la gestion RH pour les collectivités territoriales qui le souhaitent, par exemple au profit du CNFPLF.

## **VI - Les besoins prioritaires de formation des élus et des agents**

Les politiques de décentralisation, d'aménagement et de développement des territoires placent les agents, élus et autres acteurs au cœur de l'action publique locale. Elles leur confèrent ainsi de nouvelles responsabilités pour des missions de plus en plus délicates, face à des citoyens de plus en plus exigeants.

Dans un tel contexte, la gestion des collectivités territoriales et le management du développement territorial correspondent à de véritables métiers. En conséquence, les Ressources humaines territoriales doivent être dotées de compétences adéquates pour assumer leurs fonctions diverses.

Cette nécessité de disposer de Ressources humaines de qualité dans les collectivités territoriales se confirme avec la mise en place de la Fonction publique locale appelée à constituer un vivier de Ressources humaines rompues aux métiers de la décentralisation et du développement territorial.

Jusque-là, les efforts consentis par les différentes structures du ministère en matière de formation ont constitué un apport considérable pour les collectivités territoriales bénéficiaires. Leurs compétences ont été certes renforcées, mais la dynamique doit être consolidée, notamment avec la mise en place de la Fonction publique locale.

C'est dans ce cadre que le présent Diagnostic s'est intéressé à l'évaluation de la formation dans les collectivités territoriales.

Plus spécifiquement, l'enquête a porté sur l'identification de la structure de référence en matière de formation, le recueil des besoins des domaines de formation, la définition des modalités de mise en œuvre ainsi que les budgets qui leur sont consacrés.

## **1. Référent en matière de formation**

Le Diagnostic a révélé que 50% des collectivités territoriales enquêtées reconnaissent le CNFPLF comme référent pour prendre en charge la formation des élus et agents territoriaux.

Ce résultat peut s'expliquer par la création récente du CNFPLF qui a hérité des missions de l'ancien service de la formation du ministère chargé des collectivités territoriales. De plus, la faiblesse des ressources de la structure destinées à la formation ne lui permet pas de mettre en œuvre les programmes de formation et remet en question la durabilité du financement de la formation des acteurs territoriaux.

Toutefois, l'expérience capitalisée à travers le volet formation du Programme d'Appui aux Communes et Agglomérations du Sénégal (PACASEN) constitue une

valeur ajoutée pour renforcer la position du CNFPLF comme référent en matière de formation des acteurs des collectivités territoriales.

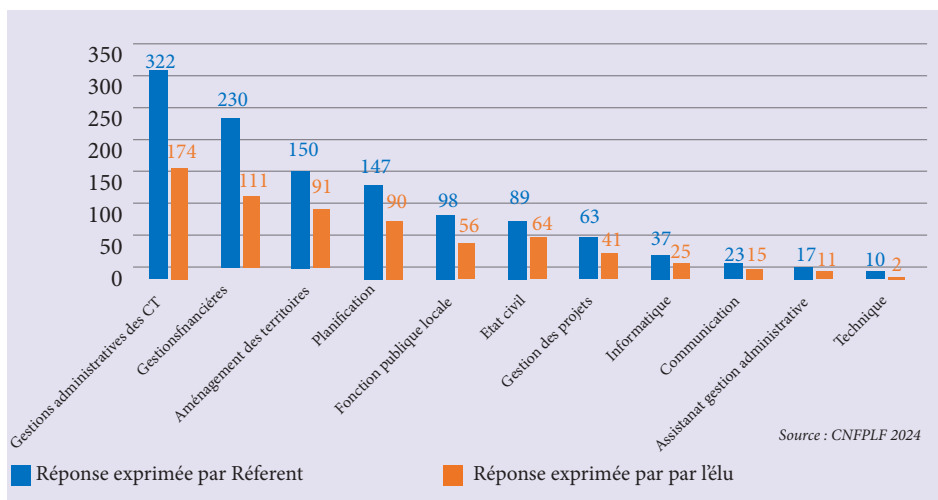
## 2. Les besoins en formation des élus

L'analyse croisée des besoins de formation des élus exprimés par les responsables RH et les élus eux-mêmes, fait paraître une nette correspondance des réponses fournies par les uns et les autres.

Ainsi, les trois (3) priorités conjointement exprimées concernent : la gestion administrative des collectivités territoriales, la gestion financière et l'aménagement des territoires. Elles sont suivies de la planification, de la Fonction publique locale, de la gestion des projets et de l'état civil.

Cette priorisation des besoins des élus s'explique notamment par leur volonté de maîtriser l'organisation et le fonctionnement des collectivités territoriales ainsi que les règles de gestion administrative sous-jacentes. Elle confirme également l'engagement des élus pour le développement territorial avec ses divers aspects liés à l'aménagement, aux projets et à la planification.

Figure 22: Regard croisé sur les besoins en formation des élus locaux



### 3. Les besoins en formation des agents

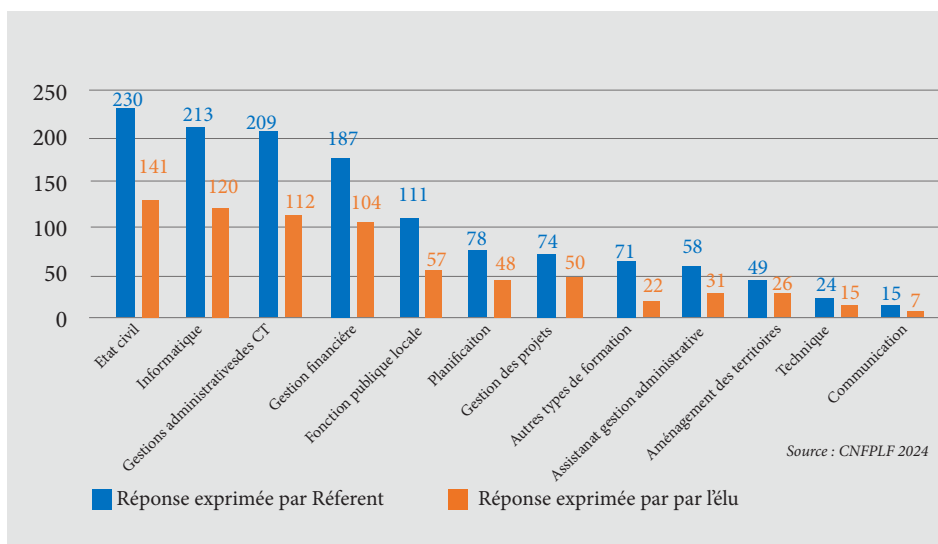
Le même croisement a été opéré dans l'identification des besoins de formation des agents, avec une concordance entre les réponses des élus et celles des responsables RH.

Ainsi, les cinq (5) besoins prioritaires exprimés conjointement par les référents et les élus sont : l'état civil, l'informatique, la gestion administrative des collectivités territoriales, la gestion financière et la Fonction publique locale.

Il conviendra de préciser la nature des besoins pour proposer une offre de formation adaptée. A ce stade, les collectivités territoriales ont indiqué des domaines de formation mais pas des besoins spécifiques.

Concernant l'état civil, service de base pour les communes, sa gestion pose le défi de la qualité du service public et de la responsabilité juridique des agents. L'informatique fait écho à l'optimisation du traitement des données et à l'utilisation de logiciels bureautiques. S'agissant de la gestion administrative, elle peut recouvrir la conformité des actes et le cadre réglementaire. Quant à la gestion financière, des réformes ont été introduites avec notamment le nouveau régime financier des collectivités territoriales institué par décret n° 2023-2161 du 6 novembre 2023.

Figure 23: Regard croisé des besoins en formation des agents

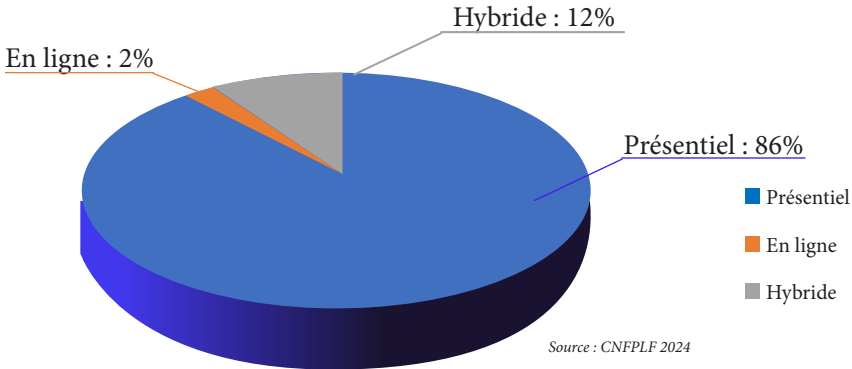


D'une manière générale, les besoins exprimés constituent un premier socle d'analyse qu'il convient de préciser et de compléter pour déterminer dans chaque domaine les connaissances et compétences nécessaires pour conduire les fonctions et tâches en jeu.

#### 4. Les modalités de mise en œuvre des formations

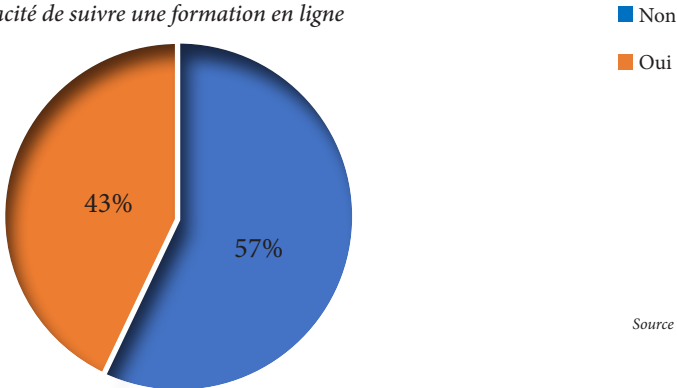
Pour la mise en œuvre des formations, plusieurs modalités s'offrent aux acteurs territoriaux. Toutefois, selon le Diagnostic, 86% des collectivités territoriales ont exprimé leur préférence pour les formations en présentiel, 12% pour des formations hybrides et 2% pour une formation en ligne.

Figure 24: Les modalités de mise en œuvre de la formation



Il a également révélé que 209 collectivités territoriales, soit 43%, estiment avoir la capacité technique à suivre des formations en ligne. Parmi elles, 16% sont situées dans la région de Dakar.

Figure 25: Capacité de suivre une formation en ligne

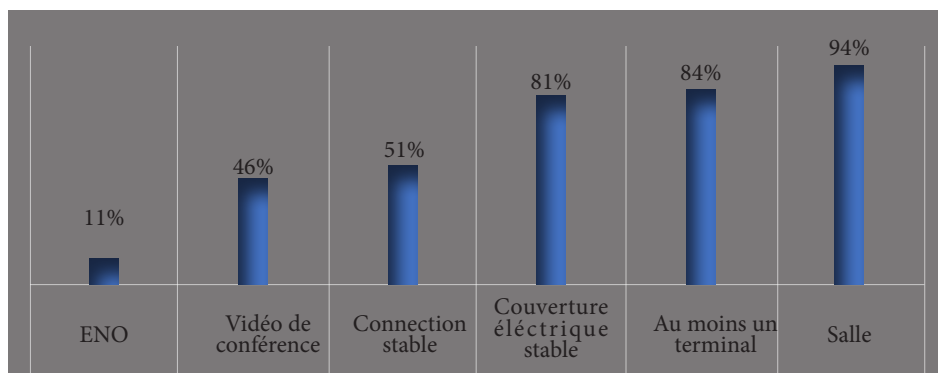


Cette préférence pour une formation en présentiel pourrait s'expliquer par plusieurs facteurs tels que les problèmes de connexion internet, le manque d'équipement informatique et même de couverture de réseau électrique dans certaines collectivités territoriales.

Outre l'équipement, il faut également noter que les agents n'ont pas toujours les capacités nécessaires pour utiliser les outils informatiques.

Par ailleurs, certaines thématiques requièrent une interaction forte avec les formateurs mais aussi, entre les apprenants.

Figure 26: Potentiel de connectivité numérique



Source : CNFPLF 2024

## 5. Budget alloué à la formation

Les collectivités territoriales sont conscientes de l'importance du renforcement de capacités. Malgré leur manque de ressources et les charges multiples, elles prévoient très souvent un budget de formation en fonction de leur capacité budgétaire.

En 2022, le montant consacré à la formation était de 1.347.836.180 F CFA pour l'ensemble des collectivités territoriales analysées (soit 0,92% du budget de fonctionnement). Il représente

1,31% pour les conseils départementaux (98.567.940 F CFA), 1,15% dans le budget de fonctionnement des communes (1.163.581.062 F CFA) et 0,23% pour les villes

(85.687.178 F CFA).

Dans leurs prévisions budgétaires pour l'année 2023, les collectivités territoriales avaient envisagé une hausse de leur budget de formation qui devait passer de 1.347.836.380 F CFA à 1.827.064.972 F CFA, soit une hausse de près 479.228.592 F CFA. Au total, ces prévisions correspondaient à 1,80% du budget de fonctionnement pour les conseils départementaux, 1,26% pour les communes et 0,18% pour les villes.

Tableau 6: Evolution du budget prévu pour la formation entre 2022 et 2023 par ordre de collectivité territoriale

Statuts	Budget consacré à la formation (CA 2022)	Budget consacré à la formation (BP 2023)	Evolution entre 2022 et 2023
Commune	1 163 581 062	1 581 886 259	36%
Conseil départemental	97 567 940	151 178 713	55%
Ville	85 687 178	94 000 000	10%
Total général	1 346 836 180	1 827 064 972	36%
<b>Total général</b>	1 346 836 180	1 827 064 972	36%

Source : CNFPLF 2024

## 6. Mise en perspective et recommandations

### 6.1 Mise en perspective

Les élus et les agents des collectivités territoriales reconnaissent tous l'importance de la formation pour aider au renforcement de la décentralisation et installer dans la durée la Fonction publique locale.

L'analyse des besoins en formation des agents des collectivités territoriales révèle des défis et des enjeux majeurs qui interpellent leur capacité à fournir des services de qualité aux citoyens, notamment dans les domaines de l'état civil, de l'informatique et de la gestion administrative.

Cette situation appelle une approche stratégique et concertée pour renforcer les compétences et les connaissances des élus et des agents, en tenant compte des contraintes infrastructurelles et des besoins spécifiques de chacun d'entre eux. Cela permettra d'améliorer la qualité des services publics, de promouvoir une gouvernance transparente et efficiente, et de contribuer au développement local durable.

Il importe ainsi de consolider le CNFPLF comme principal référent des collectivités territoriales dans la prise en charge de leurs préoccupations en matière de formation.

## **6.2 Recommandations**

Définir une offre de formation adéquate

- Approfondir l'identification des besoins selon les domaines de formation ;
- Elaborer un catalogue de formation qui prend en compte les besoins spécifiques et les profils métiers ;
- Assurer la qualité de l'offre de formation (contenu et formateurs) ;
- Dissocier la formation des élus de celle des agents ;
- Assurer de façon systématique la formation des élus en début de mandat ;
- Capitaliser l'expérience des programmes de formation déroulés avec les partenaires.

Améliorer les modalités de formation des agents des collectivités territoriales

- Consolider la position du CNFPLF comme référent dans la formation des agents ;
- Mettre en place des structures mutualisées de gestion et de formation des agents des collectivités territoriales ;
- Perfectionner la fonction RH ;
- Accompagner les collectivités territoriales dans l'élaboration de plans de formation ;
- Développer une stratégie de mise en œuvre des formations au niveau des territoires.

Financer la formation

- Développer une stratégie de financement pérenne de la formation des agents et élus basée sur :
  - une participation financière annuelle des collectivités (1% du budget de fonctionnement) ;
  - une dotation de l'Etat
  - un soutien des partenaires au développement ;
- Mutualiser les moyens pour les collectivités territoriales d'une même aire géographique.



## **VII - Recommandations générales**

Le Diagnostic a révélé un certain nombre de dysfonctionnements dans la gestion des Ressources humaines territoriales, mais également dans la formation des agents et élus des collectivités territoriales. Il permet également de formuler des recommandations à ces préoccupations, notamment :

### **1. Actualiser le statut de la Fonction publique locale et améliorer les conditions de gestion des Ressources humaines**

- Doter la Fonction publique locale d'une structuration qui lui est propre, avec des cadres adaptés à ses filières d'emploi et des corps répondant aux qualifications recherchées pour exercer pleinement les missions des collectivités territoriales ;
- Réduire la précarité de l'emploi au sein des collectivités territoriales en introduisant des critères clairs et équitables pour l'accès à des emplois stables ;
- Intégrer dans les concours d'accès, des règles pour valoriser les expériences professionnelles permettant ainsi une reconnaissance équitable des compétences acquises hors du cadre académique traditionnel ;
- Faire évoluer l'organigramme-type pour favoriser l'adaptabilité organisationnelle et permettre aux collectivités territoriales de répondre plus efficacement aux besoins changeants de leur administration ;
- Compléter les normes budgétaires en incluant des mécanismes de contrôle et de gestion efficace de la masse salariale et garantir, ainsi, une gestion financière responsable et équilibrée.

### **2- Renforcer la professionnalisation de l'emploi**

- Créer un parcours de formation initiale pour les corps de fonctionnaire du cadre de l'administration générale des collectivités territoriales ;
- Développer un parcours de formation structuré pour les professionnels des Ressources humaines des collectivités territoriales, couvrant les aspects essentiels de la gestion du personnel, tels que le recrutement, la gestion des carrières, la gestion des conflits et le développement professionnel ;
- Elaborer un référentiel de compétences et de bonnes pratiques en matière de gestion des Ressources humaines, adapté aux réalités locales et servant de guide pour standardiser les processus RH dans les différentes collectivités territoriales.

### **3- Mettre en œuvre la stratégie de formation des élus et des agents des collectivités territoriales**

- Elaborer un catalogue annuel de formation qui centralise l'offre de formation continue disponible pour les agents des collectivités territoriales afin de garantir l'accès à des programmes pertinents et actualisés ;
- Dissocier la formation des élus de celle des agents locaux dans le souci de mieux prendre en charge les besoins distincts en formation de chaque catégorie. Pour les élus locaux, cette formation adaptée à leurs fonctions et responsabilités mettrait notamment l'accent sur le leadership, la gestion publique et les politiques locales. Pour les agents, elle porterait davantage sur les compétences techniques, la gestion opérationnelle et la mise en œuvre des politiques locales ;
- Réduire la forte dépendance financière dans le domaine de la formation en renforçant les recettes propres des collectivités territoriales et des mécanismes de financement innovants ;
- Mettre un dispositif permanent d'identification des besoins de formation des collectivités territoriales en précisant les domaines prioritaires et développer des programmes adaptés ;
- Promouvoir l'élaboration, par les collectivités territoriales, de plans de formation annuels adossés à la stratégie nationale de formation et adaptés aux besoins spécifiques de chaque collectivité territoriale ;
- Créer un fonds spécifique pour assurer le financement durable et adéquat des programmes de formation du CNFPLF et d'autres institutions compétentes. Ce fonds pourrait être alimenté par une contribution des collectivités territoriales, des dotations de l'État et des contributions de partenaires au développement.

### **4- Garantir l'accès équitable des services du CNFPLF aux collectivités territoriales**

- Mettre en place des structures mutualisées de gestion et de formation des agents des collectivités territoriales au niveau régional, regroupant les Ressources humaines et matérielles nécessaires pour réaliser leurs missions ;
- Promouvoir la collaboration entre les collectivités territoriales d'une même région pour partager les coûts et les infrastructures, permettant ainsi une gestion plus efficace et économique des programmes de formation ;
- Permettre l'externalisation et la mutualisation de la fonction GRH pour les collectivités territoriales qui le souhaitent.

## **5- Améliorer les outils statistiques et d'observation**

- Développer un Système d'information des Ressources humaines territoriales (SIRHT) pour l'ensemble des collectivités territoriales permettant une standardisation des pratiques de gestion des Ressources humaines facilitant ainsi la comparaison et l'analyse des données à l'échelle nationale ;
- Instituer un rapport annuel sur l'état de la Fonction publique locale. Cela est essentiel pour améliorer la transparence et l'efficacité dans la gestion des effectifs et des politiques RH au niveau territorial.

En mettant en œuvre ces recommandations, les collectivités territoriales sénégalaises pourront améliorer significativement les compétences de leurs employés et élus, renforçant ainsi leur capacité à répondre de manière efficace et durable à la complexité des défis de gouvernance et de développement territorial.

Le projet Soutien à la gouvernance territoriale et au dialogue de territoires (SGTDT) permettra de répondre à certaines préoccupations soulevées sur le pilotage des Ressources humaines et sur la mise en œuvre d'une offre de formation des acteurs territoriaux. Aligné au Plan stratégique de développement 2023-2027 du CNFPLF, ce projet devra permettre de garantir le positionnement stratégique du Centre en matière de formation des collectivités territoriales. Dans ce domaine, le projet prévoit de développer l'ingénierie de la formation des agents et élus des collectivités territoriales au Sénégal, afin d'établir les préalables indispensables à l'élaboration d'une offre de formation adéquate. Aussi, il envisage de promouvoir le dialogue entre les territoires dans la perspective de placer le CNFPLF comme l'interlocuteur de référence en matière de formation des acteurs territoriaux (agents et élus) au Sénégal et à l'international.

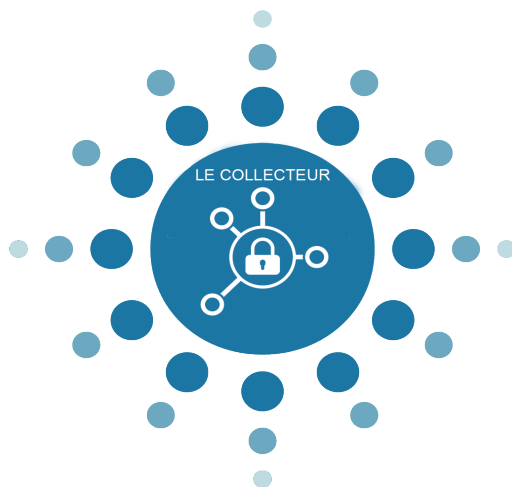


# Annexe

## Questionnaire d'enquête



*NOTICE EXPLICATIVE QUESTIONNAIRE  
DIAGNOSTIC DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE SÉNÉGALAISE  
IDENTIFICATION SUR LA PLATEFORME*



<b>Nom de l'agent</b>	Choisir le nom de la personne qui saisit le formulaire suivant la liste affichée par la plateforme
<b>Date</b>	Calendrier qui s'ouvre à la date du jour
<b>Heure</b>	Choisir l'heure qui s'affiche ;
<b>Point GPS</b>	La localisation de la zone où se situe l'enquêteur,

*Au même instant, le deuxième enquêteur doit saisir les mêmes informations d'identification sur le papier.*

### LE REpondant (sur papier)

Nom Prénom : -----

Fonction : -----

Téléphone : -----

Mail : -----

### A) PRESENTATION DE LA COLLECTIVITÉ TERRITORIALE

A.1	Statut	Ville Conseil départemental Commune	Cocher la case qui correspond au statut de la collectivité territoriale <b>1 choix à cocher</b>
A.2	Région		Défiler sur la liste et cocher la région où se situe la collectivité territoriale <b>1 choix à cocher</b>
A.3	Département		Défiler et cocher le département où se situe la collectivité territoriale <b>1 choix à cocher</b>
A.4	Nom de la collectivité territoriale		Défiler sur la liste et choisir le nom de la collectivité territoriale <b>1 choix à cocher</b>
A.5	Année de création		Donner l'année de création de la collectivité qui doit être entre 1872 à 2021.
A.6	Votre collectivité a un caractère	Rural / Urbain	Dire s'il s'agit d'une collectivité rurale ou d'une CT qui se situe dans la zone urbaine <b>1 choix à cocher</b>
A.7	Superficie	Km <sup>2</sup>	Donner la superficie de la collectivité en km <sup>2</sup>
A.8	Population	1000 à 2500 2501 à 10 000 10 001 à 35 000 35 001 à 60 000 60 001 à 85 000 85 001 à 110 000 110 001 à 135 000 135 001 à 160 000 160 001 à 185 000 185 001 et plus habitants	Donner l'effectif de la population de la collectivité sur la base du dernier recensement en vigueur au Sénégal. Il s'agit de cocher la marge qui prend en compte cet effectif. <b>1 choix à cocher</b>

## B) EFFECTIF ET MASSE SALARIALE

*B.1 Agents employés et rémunérés par la collectivité territoriale au 1er janvier 2023 (suivant le budget primitif)*

*Le recensement concerne l'ensemble des agents recrutés et rémunérés par votre collectivité au 1er janvier 2023*

B.1.1 Nombre d'agents	Donner l'effectif total des agents employés par la CT
B.1.1.1 Répartition homme	Donner le nombre d'hommes dans cet effectif
B.1.1.2 Répartition femme	Donner le nombre de femmes dans cet effectif
B.1.2 Masse salariale en FCFA	Quelle est la masse salariale de la CT au 1er janvier 2023 ?
B.1.3 Budget Total de fonctionnement en FCFA :	Renseigner le budget alloué au fonctionnement par la CT ; il doit être supérieur à la masse salariale
B.1.4 Connaissez-vous le ratio de la masse salariale par rapport au budget de fonctionnement ? OUI / NON : Si oui, quel pourcentage ? : (max 100)	Connaissez-vous le pourcentage alloué à la masse salariale sur le budget de fonctionnement ? Si OUI, donnez le le pourcentage (en %)
B.1.5 Recettes propres (hors dotation de l'Etat) en FCFA	Donner la superficie de la collectivité en km <sup>2</sup>

*B.2 Agents employés et rémunérés par la collectivité territoriale en 2022, sur la base du Compte administratif*

B.2.1 Nombre d'agents	Donner l'effectif total des agents employés par la CT
B.2.1. Répartition homme	Donner le nombre d'hommes dans cet effectif (inférieur ou égal au nombre d'agents)
B.2.1.2 Répartition femme	Donner le nombre de femmes dans cet effectif (inférieur ou égal au nombre d'agents)
B.2.2 Nombre d'entrées	Donner le nombre de nouvelles recrues en 2022 ;
B.2.3 Nombre de départs	Donner le nombre d'agents sortis de l'effectif de la CT en 2022 (admis à la retraite, décédés, en fin de contrat, etc.)
B.2.4 Masse salariale en F CFA	Quelle est la masse salariale de la CT au 1er janvier 2023
B.2.5 Budget total de fonctionnement en FCFA	Renseigner le budget alloué au fonctionnement par la CT ; il doit être supérieur à masse salariale
B.2.6 Recettes propres (hors dotation de l'Etat) en FCFA	Renseigner le montant des recettes que la CT tire des impôts qu'elle lève, des licences et permis qu'elle octroie ou de toute autre source propre, sauf dotation de l'Etat ;

<b>B.3 Avez-vous une prévision d'évolution de la masse salariale : OUI / NON</b>	C'est-à-dire, selon vos prévisions, vous attendez-vous à une évolution de votre masse salariale actuelle ?
Si OUI B.3.1 En 2024, s'agit-il d'une évolution en : -Hausse Baisse	Indiquer si cette prévision est une hausse ou une baisse par rapport à la masse salariale de l'année 2023 ;
B 3.2 Volume financier en FCFA	Donner le montant correspondant à cette hausse ou cette baisse
B.3.3 Cette hausse intègre-t-elle le paiement des rappels d'avancement ? OUI / NON	Est-ce que cette hausse est d'une part liée aux rappels d'avancement dus aux fonctionnaires après leur titularisation ?

## C) CARTOGRAPHIE DES AGENTS DE LA COLLECTIVITÉ TERRITORIALE AU 01/01/2023

### C.1 Fonctionnaires

	<b>Nombre/</b>	<b>Répartition H/F</b>
C.1.1 Détachés de l'Etat <i>Ce sont les fonctionnaires de l'Etat détachés ou mis à la disposition de votre collectivité ;</i>	<i>Donner le nombre de ces agents ;</i>	<i>Préciser le nombre de femmes par rapport aux hommes ;</i>
C.1.2 Intégrés à la FPT sur proposition des CAHI avec Acte : <i>Il s'agit des fonctionnaires qui ont été proposés par les Commissions ad hoc d'intégration de 2013 et disposant d'un acte de nomination et de titularisation pris par le Mire ou par le président de conseil départemental ;</i>		
C.1.3 Intégrés à la FPT sur proposition des CAHI mais sans Acte <i>Il s'agit des fonctionnaires proposés après les CAHI mais dont l'acte matérialisant leur intégration dans la Fonction publique, n'a toujours pas été pris par l'autorité publique locale ;</i>		

## C.2 Agents non fonctionnaires

	Nombre/	Répartition H/F
C.2.1 Issus de l'Etat <i>Il s'agit des agents non fonctionnaires venant de la Fonction publique d'Etat ou mis à la disposition de la collectivité ;</i>		
C.2.2 Sur avis des CAHI sans Acte <i>Il s'agit des agents non fonctionnaires proposés par les CAHI pour intégrer la Fonction publique locale et dont l'acte d'engagement signé par le maire a été pris ;</i>		
C.2.3 Sur avis des CAHI sans Acte <i>Il s'agit des agents non fonctionnaires proposés par les CAHI pour intégrer la Fonction publique locale ; l'acte d'engagement signé par le maire a été pris ;</i>		
C.2.4 Recrutés après le 1er janvier 2014 <i>Il s'agit des agents non fonctionnaires recrutés conformément aux décret 2012-284 portant régime spécial applicable aux agents non fonctionnaires après les CAHI de 2013.</i>		

## C.3 Contractuels employés par la collectivité

Il s'agit des agents liés par la collectivité par un contrat ; ils ne sont ni des fonctionnaires ni des agents non fonctionnaires :

	Nombre/	Répartition H/F
C.3.1 A durée indéterminée - CDI <i>Ici, il s'agit des agents liés à la CT par un contrat à durée indéterminée ;</i>	Donner l'effectif	Indiquer la répartition hommes/femmes par rapport à l'effectif contractuel
C.3.2 A durée déterminée - CDD <i>Ici, il s'agit des agents liés à la CT par un contrat à durée déterminée ;</i>	Donner l'effectif	Indiquer la répartition hommes/femmes par rapport à l'effectif contractuel

## C.4 Autre type de personnel (stagiaires, bénévoles) embauché pour une durée minimale d'un an

	Nombre/	Répartition H/F
<i>L'autre type de personnel concerne les stagiaires, bénévoles ou temporaires dont l'acte d'embauche prévoit une durée supérieure ou égale à 1 an. Les agents embauchés pour une durée de moins d'un an sont exclus du champ de collecte</i>	Donner l'effectif	Inférieur ou égal à nombre d'agents

## D) DISPOSITIF DE PILOTAGE RH DANS LA COLLECTIVITÉ TERRITORIALE

D.1 Votre collectivité applique-t-elle l'organigramme type prévu par le Décret n° 2020-30 du 8 janvier 2020 fixant les organigrammes-types des collectivités territoriales ?

OUI / NON

1 choix à cocher



**UNIQUEMENT** pour les 24 collectivités cibles, saisir le questionnaire « Echantillonnage » correspondant au statut de cette collectivité.»

## E) DISPOSITIF DE PILOTAGE RH DANS LA COLLECTIVITÉ TERRITORIALE

<p><b>E.1 Existe-t-il un poste de Responsable des RH dans la collectivité : OUI / NON</b></p>	<p>La Collectivité territoriale dispose-t-elle d'un poste de responsable chargé des Ressources humaines</p>
<p><b>Si OUI</b> E1.1 Le Responsable RH se situe à un niveau : Direction / Division / Service / Bureau :</p>	<p>Préciser si le poste de responsable des RH est une direction, une division, un service ou un bureau ?</p>
<p>E1.2 Fonctionnaire/ Non Fonctionnaire / Contractuel de droit commun</p>	<p>Le responsable des RH est-il un fonctionnaire, un agent non fonctionnaire ou un contractuel ?</p>
<p><b>Pour les Fonctionnaires :</b> - Cadre d'emploi - Corps d'appartenance <b>Pour Non Fonctionnaires ou Contractuels :</b> Catégorie d'emploi</p>	<p>S'il est fonctionnaire : - Donner son cadre d'emploi (parmi les 11 cadres de la Fonction publique locale) - Donner son corps d'appartenance (se fier à son acte de nomination et de titularisation s'il en a) ; S'il est non fonctionnaire ou contractuel : - choisir la catégorie d'emploi conforme à sa formation et à son niveau de recrutement</p> <p>S'il est non fonctionnaire ou contractuel : - choisir la catégorie d'emploi conforme à sa formation et à son niveau de recrutement</p>
<p>E 1.3 Ancienneté dans le poste : Moins de 1 an / 1-5 ans / 5-10 ans / + 10 ans</p>	<p>Déterminer l'ancienneté du responsable des RH dans ledit poste ;</p>
<p>E 1.4 Dernier diplôme obtenu : CFEE / BFEM / Bac / Bac+2 // Bac+3 / Bac+4/ Bac+5 et plus 1 choix à cocher</p>	<p>Quel est le dernier diplôme obtenu par le responsable des RH (du CFEE au BAC+5 et plus) ;</p>
<p>E 1.5 Domaine de formation : Académique / Administration générale / RH / Finances / Management / Technique / Planification / Education / Autres 2 choix possibles</p>	<p>Préciser le domaine de formation qui est lié au dernier diplôme précisé plus haut ; cependant, si le responsable RH n'a que le CFEE, le BFEM ou le BAC comme diplôme, le domaine de formation à choisir est « académique ».</p>

<b>Si NON</b>	S'il n'y a pas de poste de responsable des RH, précisez le responsable qui assure la fonction RH dans la CT.
<b>E 1.1 La fonction RH est assurée par :</b>	SG (le secrétaire général) / SM (le secrétaire municipal) ou un autre (à préciser)
E 1.2 L'agent en charge des RH se situe à un niveau :	Direction / Division / Service / Bureau <b>1 choix à cocher</b>
E 1.3 Fonctionnaire / Non Fonctionnaire / Contractuel de droit commun au choix <b>Pour les Fonctionnaires :</b> - Cadre d'emploi - Corps d'appartenance <b>Pour Non Fonctionnaires et Contractuels :</b> Catégorie d'emploi C	Liste alphabétique où l'on doit saisir les 2 premières lettres
E 1.4 Ancienneté dans la poste :	Moins de 1 an / 1-5 ans / 5-10 ans / + 10 ans <b>1 choix à cocher</b>
E 1.5 Diplôme :	CFEE / BFEM / Bac / Bac+2 / / Bac+3 / Bac+4/ Bac+5 et plus
E 1.6 Domaine de formation :	Académique / Administration générale / RH / Finances / Management / Technique / Planification / Education / Autres <b>2 choix à cocher</b>

**E.2 Le responsable RH a-t-il un personnel qui lui est rattaché hiérarchiquement pour l'appuyer dans ses tâches de gestion du personnel ? OUI / NON**

*C'est-à-dire, est-ce que le responsable RH a un personnel d'appui dans sa direction, dans sa division, dans son service ou dans son bureau selon le niveau du poste ;*

**1 choix à cocher**

*SI OUI*

*E.2.1 Nombre d'agents :*

*E.2.2 Personnel ayant majoritairement une qualification en RH : OUI / NON 1 choix à cocher*

*E.2.3 Nombre de postes ordinateurs disponibles :*

**E.3 Existe-t-il un dossier individuel de l'agent au sens de la Loi n° 2011-08 ?**

**OUI / NON**

**1 choix à cocher**

*C'est-à-dire, dans le cadre de la gestion de la carrière du personnel, avez-vous prévu un système de classement individuel ou collectif des dossiers du personnel employé par la collectivité ?*

*Si OUI*

*E.3.1 Avec un classement physique OUI / NON*

**1 choix à cocher**

*E.3.2 Avec un classement électronique OUI / NON*

**1 choix à cocher**

**E.4 Disposez-vous d'un listing nominatif détaillé des agents ? OUI / NON**

**1 choix à cocher**

*Avez-vous la liste complète de vos agents avec toutes les filiations et informations concernant l'agent ?*

**E.5 Existe-t-il une base de données informatisée pour la gestion du personnel ? OUI / NON**

**1 choix à cocher**

*La collectivité utilise-t-elle une base de données, un fichier électronique ou une plateforme pour administrer et gérer son personnel. Si oui, veuillez préciser le type d'outil utilisé.*

*Si OUI*

*E.5.1 Type d'outil utilisé : 1 choix à cocher*

*Logiciel métier => Lequel ?*

*Tableur type Excel ou Access*

*Autre=> à citer*

**E.6 Avez-vous un outil GPEEC (Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences) au niveau de la collectivité ?**

1 choix à cocher

*L'outil GPEEC (Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et Compétences) est un système mis en place par le responsable RH pour mettre en adéquation les effectifs, les emplois et les compétences avec les objectifs stratégiques, sans oublier l'environnement externe. Exemple : plan de formation, pilotage des entretiens annuels et professionnels, gestion des compétences, fiche de poste, bilan etc ;  
SI OUI  
Lequel ?*

**E.7 Avez-vous une instance de dialogue social formalisée ?**

OUI / NON

1 choix à cocher

*Existe-t-il dans la collectivité une instance (structure, comité, conseil des sages, cellule etc.) mise en place pour la prévention et la résolution des conflits sociaux pouvant naître entre les travailleurs et leurs employeurs ;*

**E.8 Seriez-vous favorable à la mutualisation de la fonction RH avec une ou plusieurs collectivités ?**

OUI / NON

1 choix à cocher

*La mutualisation de la fonction RH est une synergie qui permet la mise en commun entre plusieurs collectivités pour une meilleure gestion et administration des Ressources humaines.*

**E.9 Seriez-vous disposé à externaliser la gestion RH de votre collectivité ?**

OUI / NON

1 choix à cocher

*Est-ce que la Collectivité est prête à confier la gestion de ses Ressources humaines à une structure ou une administration externe spécialisée en gestion du personnel et des carrières ?*

## F) BESOINS EN FORMATION DES ÉLUS ET DES AGENTS DE LA COLLECTIVITÉ TERRITORIALE

F1 Le CNFPLF est-il votre interlocuteur de référence en matière de formation ? cocher OUI / NON

1 choix à cocher

*Est-ce que le Centre national de la Fonction publique locale et de la Formation est votre interlocuteur privilégié dans le cadre de vos demandes de formation ?*

E2 Budget consacré à la formation des agents et des élus de votre collectivité :

F.2.1 en 2022 (Compte administratif) : séparateur de milliers en FCFA

F.2.2 en 2023 (BP 2023) : séparateur de milliers en FCFA

E3 Réponses exprimées par le SG ou référent RH :

OUI / NON

F 3.1 Selon vous, quels sont les besoins en formations des élus locaux

3 choix maximum à prioriser

F.3.2 Selon vous, quels sont les besoins en formations des agents

Même LISTE ; 3 choix maximum à prioriser

F.3.3 Votre préférence pour les modalités de formation : Présentiel / En ligne / Hybride

1 choix à cocher

F.3.4 Lors de ces 3 dernières années, avez-vous eu connaissance de formations reçues par des agents et/ou élus de votre collectivité OUI / NON

1 choix à cocher

F 3.4.1 Avec le CNFPLF ? OUI / NON

1 choix à cocher

Si OUI, dans quel domaine :

LISTE Domaines ; 3 choix maximum à prioriser

Fonction publique locale

Gestion administrative des Collectivités territoriales

Etat civil

Assistanat et Gestion administrative

Gestion financière

Planification

Aménagement du territoire

Gestion des projets Informatique

Technique

Communication

Autres à préciser (maximum 3)

F.3.4.2 Avec un cabinet privé ? OUI / NON

1 choix à cocher

Si OUI, dans quel domaine :

LISTE Domaines ; 3 choix maximum à prioriser

F.3.4.3 Dans le cadre d'un programme financé par un bailleur (AFD, Union européenne, USAID, GIZ, Banque mondiale, autre que le PACASEN) ? OUI / NON

1 choix à cocher

Si OUI, dans quel domaine :

LISTE Domaines ; 3 choix maximum à prioriser

**F.4 Réponses exprimées par un élu local OUI / NON**

Si OUI, à reproduire de F 3.1 à F 3.3

Réponses exprimées par le SG ou référent RH :

OUI / NON

**F.5 Réponses exprimées par un représentant du personnel OUI / NON**

Si OUI, à reproduire de F 3.1 à F 3.3

**F.6 La collectivité est-elle en capacité d'accueillir une formation à distance ? OUI / NON**

1 choix à cocher

**F.7 La collectivité dispose-t-elle de : 1 choix à cocher**

E.7.1 une salle pouvant servir pour la formation OUI / NON 1 choix à cocher

Pour combien de personnes ?

E.7.2 un dispositif de vidéoconférence OUI / NON

1 choix à cocher

E.7.3 au moins un terminal (ordinateur fixe, portable ou tablette) utilisable ponctuellement par le personnel : OUI / NON

1 choix à cocher

E.7.4 une connexion internet stable OUI / NON

1 choix à cocher

E.7.5 un accès de proximité à un Espace numérique ouvert (ENO) ?

E.7.6 une couverture électrique régulière OUI / NON

1 choix à cocher









