

La Réforme Des Institutions De Formation Des Agents Publics Au Cameroun

ISSA Salé

Doctorant en Droit public

Université de Dschang (Cameroun)

E-mail : saleissa744@gmail.com

Résumé

Une administration forte nécessite un personnel de qualité. C'est ainsi que l'État pour l'accomplissement de ses missions a besoin d'un ensemble de personnes compétentes pour atteindre ses objectifs de développement. À la faveur de la réforme du cadre juridique des établissements publics intervenue en 2017, L'État a procédé à une profonde réforme des institutions de formation de son personnel aussi bien au niveau central que local. Au niveau étatique, l'ENAM a été réorganisée. Au niveau local, on assiste à la création de la NASLA. La question qui a guidé l'analyse a été celle de savoir quelle appréciation peut-on faire de la réforme des institutions de formation des agents publics au Cameroun ? En se basant sur les méthodes juridiques et sociologiques, il ressort que cette réforme se manifeste sur un double plan structurel et fonctionnel. Sur le premier plan, la réforme réorganise les règles applicables aussi bien aux organes de gestion qu'aux personnels de ces institutions de formation. Sur le second plan, elle vient repréciser les relations entre les institutions de formation et leurs pouvoirs de tutelle ainsi que la détermination de leur champ de compétence. Cette réforme

souffre cependant de nombreuses limites. Certaines sont communes aux dites institutions tandis que d'autres sont spécifiques à chacune d'elles.

Mots clés : Reforme, Institution, formation, Agents publics, Cameroun.

Abstract

A strong administration requires quality staff. Thus, the State for the accomplishment of its missions needs a set of competent people to achieve its development objectives. Thanks to the reform of the legal framework of public establishments in 2017, the State has carried out a profound reform of the training institutions for its personnel, both at central and local level. At the state level, ENAM has been reorganized. At the local level, we are witnessing the creation of NASLA. The question that guided the analysis was that of knowing what assessment can be made on the reform of the institutions for training public officials in Cameroon? Based on legal and sociological methods, it appears that this reform manifest itself on a double structural and functional level. These reforms are manifested at two levels: structural and functional. On the first level, the reform

reorganizes the rules applicable both to the management bodies and to the staff of these training institutions. On the second level, it comes to redefine the relations between the training institutions and their supervisory powers as well as the determination of their field of competence. However, this reform suffers from many limitations. Some are common to the said institutions while others are specific to each of them.

Keywords : *Reform, Institution, training, Public officials, Cameroon.*

Introduction

L'État camerounais pour son bon fonctionnement, a besoin d'un personnel qualifié pour assurer les missions qui lui incombent. Dans la plupart des pays, il est reconnu qu'il doit se préoccuper de la formation de son personnel. À cet effet, l'administration se trouve donc dans l'obligation de former des hommes pour satisfaire ses besoins¹. Pour y arriver, de nombreux établissements de formation sont créés. À cet effet ceux-ci sont le résultat d'un ensemble de réformes sans cesse entreprises par l'État en vue d'améliorer son fonctionnement. Au début, il s'agissait de réformer les institutions politiques, dans le but d'assurer un pouvoir stable et un fonctionnement correct de la démocratie². Mais par la suite, il s'est agi de doter l'État d'un personnel qualifié capable de répondre mieux aux exigences des usagers. Ces écoles

de formation sont assez nombreuses au Cameroun. N'étant pas une simple adaptation camerounaise en particulier encore moins africaine en général, dans la plupart des États, l'administration a mis en place un système de « grandes écoles » ou établissements de formation qui lui permettent en effet de former directement et de manière permanente le personnel dont elle a besoin et emploie. Ces écoles sont fonction des différents secteurs d'activité de l'État et sont rattachées à certains ministères à l'instar de l'École des Travaux Publics, l'École des Postes et Télécommunications et bien d'autres qui apparaissent polyvalentes tels l'École Normale Supérieure et l'École Nationale d'Administration et de Magistrature³.

À côté de ces écoles qui forment les agents titulaires à l'instar des fonctionnaires, se sont développées d'autres qui préparent à un métier. C'est pourquoi toutes les écoles de formations ne donnent pas toujours accès à la fonction publique. Certaines proposent des formations techniques et professionnelles dont la finalité est l'apprentissage d'un métier. Les établissements de formation peuvent être des écoles ou des institutions nationales à caractère administratif ou d'enseignement supérieur professionnel. Ils ont pour mission d'assurer la formation initiale, continue et à distance⁴ ou en réseau, ainsi que le recyclage et le perfectionnement des fonctionnaires des services civils de l'État dans les secteurs déterminés par le gouvernement, et de contribuer, à travers la

recherche appliquée, au développement des administrations⁵. L'évolution de la société avec son lot de défis et de difficultés pousse l'État à procéder de manière continue à la réforme des institutions chargées de former ses agents publics. C'est sous cet angle que l'on a voulu s'intéresser à « **la réforme des institutions de formations des agents publics au Cameroun** ».

Pour donner une orientation à l'étude, il convient avant tout de clarifier les concepts clés du sujet que sont la réforme, l'institution et les agents publics.

Ainsi, la réforme peut se définir comme un changement important dans l'organisation institutionnelle ou sociale d'un pays ou d'un secteur d'activité, dans le but d'y apporter des améliorations⁶. Cette notion s'analyse dans un sens strict comme la volonté de refaire ce qui existait déjà, mais aussi dans un sens large comme la volonté de changer en mieux ce qui existait déjà⁷. En effet, la décomposition du concept même de réforme laisse apparaître le préfixe « *ré* », qui inclut la reprise ou le recommencement d'une chose et la racine « *forme* » qui renvoie à l'aspect, au modèle dans ses contours et ses sinuosités⁸. La réforme en elle-même n'est pas et ne peut pas être une *tabula rasa*, mais un processus qui, à partir d'une action, traite un problème de fond, en vue d'amender une situation pour établir un résultat : améliorer la qualité de l'institution réformée⁹.

Quant à l'institution, elle se définit comme la structure fondamentale de l'organisation sociale, manifestant la dimension créatrice et

organisatrice de la volonté humaine¹⁰. Selon Hans KELSEN, elle se présente sous deux aspects : une institution norme ou une institution organe¹¹. Dans le cas de cette étude, il s'agit d'une institution organe qui dans sa nature juridique, renvoie aux établissements publics.

Quant à la formation, elle peut se définir comme étant un mécanisme « *consistant à faire acquérir des savoirs, compétences habilitées dont le but est d'assurer une main d'œuvre compétente, en tenant compte notamment des besoins qualitatifs et quantitatifs des employeurs et des salariés*¹² ». Il s'agit de « *toute activité d'apprentissage entreprise à tout moment de la vie, dans le but d'améliorer les connaissances, les qualifications et les compétences, dans une perspective personnelle, civique, sociale et/ou liée à l'emploi*¹³ ». Elle est un élément clé d'une gestion efficace de la fonction publique et de son adaptabilité.

La notion d'agents publics, quant à elle peut s'appréhender comme toute personne qui exerce une activité pour le compte d'une personne publique, qu'elle soit l'État ou une Collectivité Territoriale Décentralisée (CTD). Il existe en effet deux grandes catégories d'agents publics au Cameroun. On distingue, d'une part les agents publics titulaires et, d'autre part les agents non titulaires. Les premiers sont des fonctionnaires. Il s'agit de « *toute personne qui occupe un poste de travail permanent et est titularisé dans un cadre de la hiérarchie des administrations de l'État*¹⁴ ». À côté des agents titulaires, apparaissent des agents non titulaires. Le personnel de l'administration comprend donc,

outre le fonctionnaire *stricto sensu* qui sont des agents titulaires, des agents publics non titulaires ayant vocation à devenir fonctionnaires¹⁵. Il s'agit des agents qui participent de manière continue ou limitée dans le temps, générale ou circonscrite, à divers titres et à différents niveaux de l'administration, à l'exécution de la mission de service public¹⁶. On range dans cette catégorie les contractuels de l'administration, les agents décisionnaires, les auxiliaires, les stagiaires, les temporaires et même les collaborateurs occasionnels.

Cela étant dit, la réforme du cadre juridique général des établissements publics intervenue en 2017¹⁷ a poussé l'État camerounais à procéder à un toilettage juridique des institutions de formation dans le but de les arrimer à la nouvelle dynamique impulsée par la loi de 2017. C'est ainsi que depuis l'année 2018, on assiste à une réforme majeure de certaines écoles à l'instar de l'École Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), et du Centre de Formation pour l'Administration Municipale (CEFAM).

Par rapport à l'ENAM, la réforme majeure intervient en 2018 avec le décret n° 2018/240 du 09 Avril 2018¹⁸ pris en application de la loi de 2017 pour donner un sang neuf à cette institution qui jusqu'ici était régie par le décret n° 95/1058 du 29 mars 1995. Dans la même mouvance, au niveau local, c'est le CEFAM qui a été remplacé par la *Nationale School of Local Administration* (NASLA) le 02 mars 2020 à la suite du décret n°2020/111 du 02 Mars 2020.

De ce fait, au regard de cette évolution, la question qu'on se pose est celle de savoir **quelle appréciation peut-on faire de la réforme des institutions de formation des agents publics au Cameroun ?**

La réforme des institutions de formation des agents publics au Cameroun a apporté de nombreuses innovations majeures, mais reste encore perfectible.

L'étude de la réforme des institutions de formation des agents publics au Cameroun présente un intérêt à la fois théorique et pratique. Sur le plan théorique, elle permet de mieux cerner le régime juridique applicable aux établissements de formation des agents publics. Sur plan pratique, elle permet surtout de comprendre les mécanismes de formation des agents publics au Cameroun.

Ainsi, en se basant sur les méthodes exégétique et sociologique, l'on opte pour une approche binaire de la démonstration. De la sorte, l'analyse est ordonnée autour de deux axes : d'une part, il convient de décliner la substance de la réforme (I), et d'autre part, ses limites (II).

I- La substance de la réforme des institutions de formation des agents publics au Cameroun

Les institutions de formation au cœur de cette étude sont des établissements publics. Par définition, un établissement public est une personne morale de droit public, dotée de la personnalité juridique et de l'autonomie

financière, chargée de la gestion d'un service public ou de la réalisation d'une mission spéciale d'intérêt général pour le compte de l'État ou d'une CTD¹⁹. « *L'établissement public est une forme d'organisation possible des structures administratives*²⁰ ». Comme le relève Monsieur HEURTE André, que ce soit en France ou au Cameroun « *Il constitue l'un des modes d'intervention, l'un des outils juridiques utilisés par la puissance publique*²¹ ». La réforme intervenue à partir de 2017 dans le domaine des établissements publics a introduit un bouleversement dans l'organisation et le fonctionnement des institutions de formation des agents publics au Cameroun. L'ENAM et la NASLA, en tant qu'établissements publics, n'ont pas échappé à cette logique. Ces dernières ont connu des réaménagements tant sur le plan structurel que sur le plan fonctionnel. Ainsi, l'on assiste, d'une part à un réajustement des règles d'organisation (A) et, d'autre part à un réaménagement des règles de fonctionnement (B).

A- Le réajustement des règles d'organisation

Qu'il s'agisse de l'ENAM ou de la NASLA, la réforme intervenue a introduit un ensemble d'innovations. L'on note la réaffirmation de l'autonomie administrative des institutions de formations des agents publics. À ce titre, la loi a prévu un ensemble de dispositions organisant l'autonomie de ces structures²². C'est dans ce sens que l'article 15 de la loi n°2017/010 du 12 juillet portant statut général des établissements

publics reconnaît à ces derniers la capacité à se gérer eux même. Cet article prévoit deux organes de gestion propres aux établissements publics à savoir le Conseil d'Administration et la Direction Générale. De ce fait, l'ENAM et la NASLA disposent des mêmes organes de gestion. Toutefois, cette autonomie fut davantage consolidée à travers un renforcement des pouvoirs des organes de gestion (1), et l'extension des catégories du personnel au sein de ces institutions (2).

1- Le renforcement des pouvoirs des organes de gestion

Les établissements publics disposent de l'autonomie administrative leur permettant de mener à bien leur mission. En effet, comme le soulignent WALINE Jean et RIVERO Jean, leur organisation « *se caractérise par un certain degré d'autonomie. L'établissement public échappe en principe à la subordination hiérarchique. Il est doté d'organes propres qui l'administrent avec pouvoir de décision, sous un contrôle de tutelle*²³ ». En tant qu'établissements spécialisés, ils doivent être gérés par des organes propres et qui échappent à la règle de la subordination hiérarchique²⁴, c'est-à-dire d'un ensemble de personnes chargée de faire fonctionner leur structure et d'atteindre les objectifs qui leur sont assignés.

L'organe est « *un individu ou groupe d'individus humains qui, d'après la loi interne du groupement, exprime sa volonté, exerce son pouvoir d'agir*²⁵ ». En tant que personne morale, l'établissement public est théoriquement une

construction intellectuelle qui, comme telle, ne peut opérer concrètement par elle-même. Il apparaît alors comme « *un être artificiel construit par le droit qui agit par la médiation des personnes physiques ou de groupes de personnes pris en tant qu'organe qui la représentent*²⁶ ». Ces derniers sont considérés comme les piliers de l'établissement public²⁷.

Relativement donc aux organes de gestion des institutions de formation des agents publics, le législateur a apporté des précisions importantes. On note ainsi pour l'ENAM, un accroissement des pouvoirs de la Direction Générale ainsi que le renforcement de sa responsabilité devant le conseil d'administration tandis qu'au niveau de la NASLA, la réforme a permis la réduction des organes de gestion ainsi que l'institution d'un conseil pédagogique.

Dans son organisation structurelle, l'ENAM est administrée par deux organes à savoir le Conseil d'Administration et la Direction Générale²⁸. La Direction Générale est l'organe exécutif des établissements publics. Elle est assurée par un Directeur Général assisté d'un adjoint²⁹. Avec la réforme de 2018, la Direction Générale de l'ENAM a vu ses pouvoirs renforcés. Ainsi, le décret de 2018 vient apporter certaines précisions relatives à la Direction Générale. On note tout d'abord la limitation du mandat du Directeur Général et du Directeur Général Adjoint. Ces derniers sont désormais nommés pour un mandat de trois (03) ans, éventuellement renouvelable de manière tacite deux fois³⁰. Par ailleurs, en plus de ses missions prévues par le décret de 95, Le directeur est

investi de nouvelles missions par le décret de 2018. De ce fait, il est chargé de préparer le projet de budget, assorti du projet de performance ; proposer le plan de recrutement du personnel au Conseil d'Administration nommer le personnel, sous réserve des prérogatives dévolues au Conseil d'Administration en la matière³¹.

En revanche, le décret de 2018 apporte une nouveauté dans les rapports entre la Direction et le Conseil d'Administration. En effet, il accentue la responsabilité du Directeur Général devant le Conseil. Ainsi, Le Directeur Général ou son adjoint, éventuellement, est responsable devant le Conseil d'Administration, qui peut le sanctionner en cas de faute grave de gestion ou de comportement susceptible de nuire à la bonne marche et à l'image de l'ENAM³². Pour ce faire, le Président du Conseil d'Administration est tenu de convoquer une session extraordinaire au cours de laquelle le Directeur Général ou son adjoint, est entendu. Le dossier comprenant les griefs est transmis au Directeur Général ou à son adjoint, dix (10) jours au moins avant la date prévue de la session extraordinaire. Le débat devant le Conseil d'Administration est contradictoire. Le Conseil d'Administration ne peut valablement délibérer qu'en présence d'au moins deux tiers (2/3) de ses membres. Aucune représentation n'est admise dans ce cas. L'on voit à travers cette option la nécessité de réduire les marges de manœuvre des Directeurs Généraux sans doute à l'origine des dérapages qui justifieraient la

contre-performance des sociétés (et établissements publics) tant décriée³³.

Le Conseil d'Administration est la plaque tournante des entreprises publiques et des établissements publics eu égard aux lois du 12 Juillet 2017. Elles ont accordé de larges pouvoirs à celui-ci qui apparaît désormais comme le principal organe de gestion dans les établissements publics³⁴. De ce fait, il peut prononcer à l'encontre du Directeur Général ou du Directeur Général Adjoint les sanctions suivantes : la suspension de certains de ses pouvoirs ; la suspension de ses fonctions, pour une durée limitée, assortie d'une demande de révocation adressée au Président de la République. En cas de suspension des fonctions, le Conseil d'Administration prend des dispositions nécessaires pour assurer la bonne marche de l'ENAM. Les décisions sont transmises pour information au Ministre chargé de la Fonction Publique et au Ministre chargé des Finances par le Président du Conseil d'Administration³⁵. Ce régime disciplinaire introduit par le décret de 2018 n'existait pas dans le décret de 95 qui se contentait simplement d'énumérer les missions de la Direction Générale³⁶.

Au niveau de la NASLA, la réforme s'est manifestée par la transformation des organes du CEFAM pour doter la nouvelle école (NASLA) de nouveaux organes. Ainsi, le Conseil de Direction du défunt CEFAM a été remplacé par un Conseil d'Administration doté de plus de pouvoirs et de compétences³⁷. De plus, le Président du Conseil d'Administration ainsi que

les membres sont nommés par décret du Président de la République pour un mandat de trois (03) ans renouvelable une (01) fois³⁸. Ce mandat prend fin à l'expiration de la durée normale, par décès ou par démission, à la suite de la perte de la qualité ayant motivé la nomination, par révocation à la suite d'une faute grave ou des agissements incompatibles avec la fonction d'administrateur. Le Conseil d'Admission est chargé entre autres de définir et orienter la politique générale de la NASLA, et évaluer sa gestion, dans les limites fixées par son objet social. Ainsi, de trois organes de direction³⁹, on est passé à deux organes de gestion. Ce qui correspond le mieux au schéma prévu par la loi portant statut général des établissements publics au Cameroun⁴⁰.

L'autre aspect réforme structurelle réside dans la création d'un conseil pédagogique au sein de la NASLA. Il s'agit d'un organe consultatif chargé d'émettre des avis et de formuler des propositions sur les activités pédagogiques notamment sur les besoins de formation, le contenu des enseignements et les modalités de leur mise en œuvre ; le régime, l'organisation, le programme et les modalités d'évaluation des études ; l'évaluation des performances académiques de l'établissement ; la création de nouvelles unités dans le domaine de l'administration locale ; la définition des profils des enseignants, la nomination des enseignants permanents et le recrutement des enseignants vacataires et des conférenciers ; les activités de recherche appliquées par la NASLA

ainsi que la publication des résultats des recherches.

Le renforcement des pouvoirs des organes de direction et de gestion des institutions de formation des agents publics a pour conséquence une extension des catégories du personnel au sein de ces institutions.

2- L'extension des catégories du personnel

Les établissements en général et les écoles de formation ont besoin d'un personnel pour fonctionner. Le personnel peut être appréhendé comme l'ensemble des salariés d'une entreprise. Plus généralement, c'est l'ensemble des employés d'un service, d'une administration, d'une organisation⁴¹.

L'établissement public ne peut agir de lui-même. En tant que personne morale, l'établissement public est théoriquement une construction intellectuelle qui, comme telle, ne peut opérer concrètement par lui-même⁴². C'est la raison pour laquelle Gaston JEZE disait : « *je n'ai jamais déjeuné avec une personne morale*⁴³ ». Il a besoin des personnes physiques pour agir. Ainsi, les institutions de formation des agents publics sont constituées de trois grandes composantes de personnels à savoir les dirigeants, les élèves et le personnel enseignant et non enseignant.

S'agissant du personnel enseignant, les enseignements sont assurés à la NASLA par les enseignants permanents ou vacataires et des conférenciers. Ces enseignants sont choisis parmi les hauts fonctionnaires et cadres

contractuels de l'État, des Collectivités Territoriales Décentralisées, les enseignants relevant de l'enseignement supérieur public ou privé, ou toute personne ayant de l'expérience ou les qualifications requises⁴⁴. Les enseignants permanents sont désignés par le Conseil d'Administration, après avis du Conseil Pédagogique. Les enseignants vacataires et les conférenciers quant à eux sont recrutés par décision du Directeur Général⁴⁵ sur la base d'un contrat de vacation. Ce contrat fixe les obligations de l'enseignant vacataire, le calcul des honoraires, la durée de son engagement, etc. Il entre en vigueur dès sa signature. Il est conclu pour une période qui correspond à la durée des obligations des parties.

Relativement au personnel non enseignant, il comprend : le personnel recruté directement, les fonctionnaires et les agents de l'État relevant du code du travail, ainsi que le personnel occasionnel, et saisonnier et temporel dont les modalités de recrutement, de rémunération et de rupture du contrat sont fixées par les statuts du personnel⁴⁶.

Globalement, ces différents apports de la réforme sur le plan structurel ont permis de répreciser les règles relatives à l'organisation des institutions de formation des agents publics au Cameroun, ce qui a des répercussions sur leur fonctionnement.

B- Le réaménagement des règles de fonctionnement

La réforme des institutions de formation des agents publics au Cameroun a entraîné un

ensemble de transformations dans le fonctionnement de ces derniers. Ainsi, que ce soit dans leur fonctionnement interne que dans leur rapport avec leur tutelle, la réforme a transformé le paysage des institutions de formation au Cameroun. Cette transformation touche aussi bien les règles de fonctionnement internes (1) qu'externes (2).

1- La réorganisation des règles de fonctionnement interne

Parler de la réorganisation des règles de fonctionnement internes revient à montrer l'apport de la réforme aussi bien en ce qui concerne la clarification des modalités de recrutement des élèves et stagiaires au sein des institutions de formation des agents publics, que de la modernisation des modes de formations au sein de celles-ci.

S'agissant de la clarification des modes de recrutement, il faut relever que le recrutement est une opération par laquelle l'administration emploie ses agents. Il s'agit d'un ensemble de décisions et des actions relatives aux choix des moyens permettant de pourvoir l'établissement public en ressources humaines qualifiées⁴⁷. Le recrutement au sein de la fonction publique se fait soit sur concours, soit sur titre, suivant les modalités précisées par les statuts particuliers ou spéciaux⁴⁸. À ces modes de recrutement des agents publics titulaires, s'ajoute le contrat du fait de la présence de contractuels dans toutes les administrations, à divers niveaux et postes de travail⁴⁹.

Généralement, l'accès aux institutions de formation se fait par voie de concours. Les élèves sont sélectionnés sur la base des épreuves écrites et orales. Dans le cas de l'ENAM, le décret n° 95/1058 du 29 mars 1995 prévoyait déjà le concours comme mode d'accès, mais ne donnait aucune précision quant au régime juridique de cette opération. Ce texte mettait plus l'accent sur la qualité des élèves que sur les modalités d'accès. Ce décret prévoyait simplement que « *les élèves sont recrutés par voie de concours interne ou externe suivant les modalités fixées par un texte particulier*⁵⁰ ». Avec la réforme de 2018, on en sait davantage sur les modalités d'accès à cette école de formation. Ainsi, des précisions sont apportées sur les conditions et le déroulement du concours d'entrée l'ENAM. Elle apporte également un éclairage sur la nature des épreuves que doivent subir les candidats. Ces épreuves sont écrites et orales et se déroulent sous la supervision d'une commission comprenant le Directeur Général de l'ENAM, président de ladite commission⁵¹.

De plus, les conditions d'admissibilité et d'admission ont été clairement établies⁵². Pour être déclaré définitivement admis au concours, le candidat qui souhaite intégrer l'une de ces écoles de formation doit réunir au terme des épreuves écrites et orales du concours, une note globale correspondant au moins à la moyenne de douze sur vingt (12/20)⁵³.

Par ailleurs, ces institutions admettent désormais les élèves de nationalités étrangères. Pour le cas de l'ENAM, cette admission se fait

suivant les modalités fixées par le Ministre de la fonction publique⁵⁴. Pour la NASLA, elle se fait sur étude de dossier ou le cas échéant, conformément aux stipulations des conventions signées par celle-ci, et des engagements internationaux de l'État dans la limite des places disponibles après approbation du Ministre chargé des CTD⁵⁵.

En outre, les institutions de formation peuvent admettre en formation initiale, sur concours professionnel ou spécial, les agents publics fonctionnaires ou non dans le cadre des stages. Il s'agit des agents publics qui bien que déjà recrutés dans l'une des administrations de l'État, sont envoyés au sein de ces institutions pour un recyclage. Ces stagiaires sont admis en fonction des places disponibles⁵⁶. Pour le cas de la NASLA, un certificat de fin de stage est délivré aux stagiaires à l'issue de leur formation par le Directeur Général.

Par ailleurs, on note une modernisation des modes de formation à travers l'introduction des nouvelles méthodes d'enseignement. Il s'agit notamment des cours et enseignements en ligne. En effet, dans le cadre de la NASLA et contrairement au CEFAM, les cours en ligne occupent une place importante dans le processus de formation des élèves. Ces enseignements en ligne s'inscrivent dans ce qu'on peut qualifier de *e-learning* qui correspond à « *l'utilisation des technologies informatiques et de l'Internet pour fournir un large éventail de solutions permettant de faciliter l'apprentissage et d'améliorer les performances*⁵⁷ ». La NASLA met à la disposition des enseignants un guide de

conception d'un cours en ligne. Ce guide vise à offrir aux formateurs novices dans le domaine de l'apprentissage numérique, des indications détaillées sur la conception et la réalisation d'un cours *e-learning*. Dans un monde en pleine mutation et dépendant des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication, l'introduction de ces cours en ligne constitue un point fort de la réforme des institutions de formation des agents publics au Cameroun.

La réorganisation des règles de fonctionnement interne de ces institutions a permis d'améliorer leur fonctionnement. Elle concerne également les règles de fonctionnement externes.

2- La réorganisation des règles de fonctionnement externe

Les règles de fonctionnement externes renvoient à celles qui régissent les rapports entre les institutions de formation des agents publics et leur pouvoir de tutelle. En effet, tous les établissements sont soumis à un pouvoir de tutelle. La tutelle est le pouvoir dont dispose l'État ou une CTD pour définir, orienter et évaluer sa politique dans le secteur où évolue l'établissement public, en vue de la sauvegarde de l'intérêt général⁵⁸. La tutelle apparaît ainsi comme la contrepartie inévitable de l'autonomie accordée aux organismes décentralisés en général, et donc la nécessité d'y soumettre les établissements publics ne peut être mise en doute⁵⁹. Les établissements publics créés par l'État sont placés sous la tutelle technique du

département ministériel dont relève leur secteur d'activité⁶⁰. C'est dans ce sens que l'ENAM est placée sous la tutelle technique du Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative et sous la tutelle financière du Ministère chargé des Finances⁶¹.

Quant à la NASLA, elle est placée sous la tutelle technique du Ministère chargé des Collectivités Territoriales Décentralisées.

L'autorité de tutelle exerce un contrôle aussi bien sur les organes de gestion des établissements publics que sur leurs actes. Ce contrôle doit se faire dans un cadre légal. C'est la substance de la maxime « *pas de tutelle sans texte, et pas de tutelle au-delà des textes* ». Elle a pour objet de fixer les objectifs assignés à l'établissement public en tant que de besoin, d'en assurer la régulation en vue d'un fonctionnement normal⁶². Toutefois, il arrive souvent que la frontière entre les compétences des établissements publics et celles de leurs tutelles ne soit pas bien définie par les textes. Ce qui est susceptible de causer des conflits de compétence.

L'ENAM en tant qu'établissement public, n'a malheureusement pas échappé à cette logique. En effet, jusqu'en 2018, les compétences du Directeur Général et du Ministre de la fonction publique n'étaient pas distinguées par les textes. Ce qui engendra de nombreuses difficultés de gestion, source de litiges. On peut citer pour s'en convaincre le conflit de compétence entre ces deux autorités qui avait abouti à l'annulation des résultats d'entrée à

l'ENAM en 2017. La tutelle reprochait ainsi au Directeur Général d'avoir publié les résultats définitifs du concours, en lieu et place du Ministre de la Fonction publique à qui revenait cette prérogative. Quelque mois plus tard, le décret du 09 avril 2018 intervenait pour mettre un terme au conflit en apportant des clarifications sur les compétences respectives de ces deux autorités.

Ainsi, le décret n°2018/240 précise que la compétence de l'organisation matérielle et technique du concours d'entrée à l'ENAM jusqu'à la phase de publication des résultats d'admissibilité, ainsi que de la supervision de la commission chargée d'organiser les épreuves écrites et orales du concours relève du Directeur Général⁶³. En revanche, il revient au Ministre de tutelle la compétence du dépouillement des procès-verbaux des épreuves écrites et orales ainsi que le classement des candidats admis⁶⁴. Par ailleurs, il lui revient en tant qu'autorité de tutelle, la charge de publier les résultats et non plus au Directeur Général comme c'était souvent le cas⁶⁵. Dans le cas de la NASLA, cette compétence revient au Ministre chargé des CTD⁶⁶.

De plus, la durée de la formation, l'organisation et le régime des études, ainsi que le régime disciplinaire sont fixés par des textes particuliers du ministre chargé de la Fonction publique, après avis du Conseil académique et du Conseil d'administration⁶⁷. Le Directeur Général quant à lui est chargé de la mise en œuvre de ce régime des études⁶⁸.

Tout compte fait, la réforme des institutions de formation des agents publics intervenue à partir de l'année 2017 au Cameroun a apporté de nombreuses innovations dont l'objectif premier est d'améliorer l'efficacité desdites institutions. Elle a réaménagé les supports normatifs et organiques de ces institutions. Toutefois, la réforme est parsemée de nombreuses insuffisances qui limitent grandement ses effets.

II- Les limites de la réforme des institutions de formation des agents publics au Cameroun

Si la réforme des institutions de formation des agents publics au Cameroun a le mérite d'apporter de nombreuses innovations dans l'organisation et le fonctionnement de celles-ci, il faut toutefois reconnaître qu'elle souffre d'un certain nombre de limites. Ces limites sont pour les unes communes aux institutions de formation prises dans leur ensemble (A), alors que d'autres sont spécifiques à chaque institution prise de manière individuelle (B).

A- Les limites communes aux institutions de formation des agents publics

Les limites communes renvoient à celles que l'on retrouve dans toutes les institutions de formation des agents publics au Cameroun, et plus précisément dans le cadre de cette étude, à l'ENAM et à la NASLA. En tant qu'établissements publics, ces deux institutions partagent un ensemble de difficultés auxquelles la réforme aurait pu apporter des solutions. Il s'agit notamment de la prise en compte relative des exigences de la performance, d'une part (1)

et de l'application relative du critère de l'égal accès au sein de ces institutions, d'autre part (2).

1- La prise en compte relative des exigences de performance

La notion de performance est au cœur du fonctionnement du service public. Elle peut s'appréhender comme la « *capacité à mener une action pour obtenir des résultats, conformément à des objectifs fixés préalablement, en minimisant les coûts des ressources et des processus mises en œuvre*⁶⁹ ». Lorsqu'on analyse la réforme des institutions de formation des agents publics au Cameroun, on se rend compte qu'elle serait passée à côté de l'essentiel. En effet, cette réforme n'a pas pris en compte toutes les exigences inhérentes aux États modernes. Ces critères sont relatifs à la transparence, à l'efficacité et à l'efficience. Ce n'est que la combinaison de ces critères qui permet d'atteindre la performance.

S'il est vrai que la recherche de la performance a orienté la réforme des établissements publics et entreprises publics intervenue en 2017, il faut souligner qu'elle a du mal à être implémentée dans le cadre des institutions de formation des agents publics. Au même titre que celle du 22 décembre 1999, les lois du 12 juillet 2017 mettent un accent particulier sur l'objectif de performance, mais sans préciser ses implications⁷⁰. Cependant, cette loi met en avant la qualité du service et la nécessité de définir clairement les résultats à atteindre, par la détermination des contrats de performance avant tout action⁷¹.

D'abord au niveau du contenu de la formation, il faut relever que les enseignements dispensés au sein des institutions de formation des agents publics ne sont pas toujours de nature à favoriser l'accomplissement des objectifs de performance. En effet, aussi bien la NASLA que l'ENAM se présentent comme des écoles de formation professionnelles ayant pour pierre angulaire l'éthique, l'égalité, le professionnalisme, l'intégration nationale, l'innovation⁷², etc. Toutefois, dans la pratique, ces vertus sont loin d'être l'apanage de ces écoles. Car à l'observation, elles apparaissent comme des écoles de formation de l'élite dirigeante.

Le cas de l'ENAM est à ce sujet assez évocateur. Les cours dispensés sont plus théoriques que pratiques. En outre, la conduite des élèves issus de cette école est parfois aux antipodes des valeurs morales. De part le comportement de certains administrateurs caractérisé par le goût excessif de l'enrichissement, il y a lieu de questionner les modalités des formations dispensées au sein de cette institution. La réforme intervenue à partir de 2017 ne donne pas les indications sur la nécessité de prendre en compte la performance. Or, il aurait été louable que le législateur insiste sur cet aspect. La formation devrait davantage être axée sur les valeurs morales d'humilité et d'éthique. Il conviendrait d'inculquer aux élèves de ces institutions les notions de bénévolat et du patriotisme économique.

Ce n'est qu'après avoir pris en compte ces différents critères que les institutions de

formation des agents publics pourraient atteindre leurs objectifs et être davantage performants. Cette absence de performance des institutions de formation est accentuée par une application relative du critère de l'égal accès.

2- L'application relative du critère de l'égal accès

Le critère de l'égal accès est un principe qui gouverne l'accès à la fonction publique au Cameroun de manière générale et au sein, des écoles de formation de manière spécifique. Il prône une égalité entre les citoyens à l'accès aux emplois publics et tire son fondement de l'article 6 de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme et du Citoyen de 1948 qui dispose que « *tous les citoyens sont égaux à ses yeux, sont également admissibles à toutes dignités, places et emplois publics, selon leur capacité, et sans autre distinction que celle de leurs vertus et de leurs talents* ». Le concours en tant que principal mode d'accès aux écoles de formation est l'une des conséquences de ce principe.

Toutefois, ce principe d'égal accès n'est pas appréhendé de la même manière en France qu'au Cameroun. En effet, ce principe consacré par divers instruments juridiques internationaux fait l'objet d'une dérogation particulière au Cameroun⁷³. La constitution du 02 juin 1972 ne l'affirme pas expressément. Néanmoins, ce principe peut être considéré comme ayant valeur de règle juridique positive par référence au préambule de la constitution aux libertés publiques inscrites dans la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme que l'État

« *garantie aux citoyens*⁷⁴ ». Dans le contexte camerounais, le principe de l'égal accès est compris, non pas dans le sens de l'article 6 ci-dessus cité, mais davantage comme un moyen de permettre la participation de toutes les composantes sociologiques au processus décisionnel. Autrement dit, il s'agit de tenir compte des différentes spécificités locales d'un État cosmopolite au sein duquel on retrouve de nombreuses couches vulnérables. Il ne s'agit pas donc d'une égalité au sens stricte du terme, mais plutôt d'une discrimination positive dans un but de solidarité nationale⁷⁵. L'égal accès apparaît ainsi comme une politique permettant aux minorités d'avoir accès à une école de formation. Elles sont constituées des minorités ethniques, des couches vulnérables à l'instar des handicapés, des autochtones et dans une certaine mesure des femmes.

La réforme des institutions de formation des agents publics a simplement consolidé les acquis existants dans le processus d'accès au sein de celles-ci. Elle est restée silencieuse en ce qui concerne les modalités propres à certaines catégories de minorités à l'instar des handicapés et des peuples autochtones. Il aurait été judicieux pour le législateur d'établir des critères explicites permettant à tout citoyen camerounais d'avoir accès aux écoles de formation en tenant compte non plus seulement de son origine comme c'est le cas avec l'équilibre régional, mais de prendre aussi en compte son handicap. Aussi bien la NASLA que l'ENAM ne tiennent pas compte de ces critères spécifiques. Tout au plus, elles appliquent le critère de l'équilibre régional.

Toutefois, s'il est vrai que le législateur a prévu la politique de l'équilibre régional permettant aux régions les moins scolarisées de mieux être représentatives sur l'échiquier national, force est de constater que cette politique à elle seule ne résout pas le problème des minorités. Elle apparaît tout au plus comme une solution temporaire et non définitive et pose plus de problèmes qu'elle n'en résolve. En effet, les critères permettant de qualifier une ethnie au Cameroun de minoritaire restent jusqu'à preuve de contraire flous. Il ne serait donc pas surprenant de voir certaines ethnies se décréter de minoritaires en fonction des avantages ou des intérêts qu'elles veulent en tirer de ce statut s'il en existe un. Le législateur gagnerait à reconsidérer la notion de minorité et de prendre des mesures fortes pour faciliter l'accès aux emplois publics à toutes les couches vulnérables de la société. Relativement aux personnes handicapées, les États doivent leur donner la possibilité d'acquérir les compétences pratiques et sociales nécessaires de façon à faciliter leur pleine et égale participation au système d'enseignement et à la vie de la communauté⁷⁶. Pour ce faire, le législateur camerounais pourrait par exemple recourir à la politique des quotas comme il l'a fait avec l'équilibre régional comme le souligne KEGNE FOTSO Marcellin : « *la politique des quotas préconisée devrait concerner toutes les voies d'accès à la Fonction publique camerounaise. Un pourcentage de 10% de places pourrait ainsi être réservé aux handicapés lors des concours officiels et dans les recrutements spéciaux*⁷⁷ ».

En outre, le critère d'égal accès se trouve limité davantage dans le cadre de la NASLA. En effet, l'accès à celle-ci est conditionné par l'acquisition de la qualité de personnel communal. Il faut au préalable être personnel au sein de l'administration des communes, des régions et de toute autre CTD, de leurs établissements, syndicats ou regroupements⁷⁸. Ceci peut se justifier par deux faits : d'abord la NASLA est une école jeune qui essaie de prendre ses marques ; ensuite, l'inexistence d'une fonction publique territoriale dans le contexte camerounais a pour conséquence le fait que la NASLA n'a pas vocation à former les agents publics en vue d'une intégration. Ce qui permet de soulever la question de l'employabilité des élèves issus de cette institution. L'impérieuse problématique sur l'employabilité des produits de la NASLA est une préoccupation sensible à un haut point au niveau du gouvernement. Comme le souligne Mouhtar Ousmane MEY, « *La mise en place d'une organisation institutionnelle favorable à l'employabilité des produits de la NASLA est visée par un ensemble d'hypothèses pour le moment. Plusieurs hypothèses permettent de se doter d'un model incitatif à l'employabilité des apprenants. La première rend compte de la situation intérimaire en attendant la mise en place imminente de la fonction publique locale et la seconde hypothèse fait état des principes d'organisation d'une solution pérenne à travers le modèle de recrutement par intégration d'une centrale d'emplois des CTD*⁷⁹ ».

Ces deux faits limitent grandement l'action de cette institution qui apparaît désormais non pas comme une école de formation dans le sens propre du terme, mais simplement comme un partenaire de formation des cadres des CTD. La NASLA intervient ainsi comme une école de recyclage des personnels des CTD. De ce fait, elle n'est accessible qu'à une catégorie précise de citoyens, ce qui en conséquence exclut les autres. Ce caractère fermé est davantage accentué par le caractère très onéreux des frais de scolarité qui varient entre 600 milles et 1 million de Francs CFA⁸⁰. Ces frais de scolarité au sein de l'ENAM s'élèvent à 120 milles Francs CFA par an. Si elles sont moins onéreuses par rapport à la NASLA, elles demeurent importantes et ne sont pas toujours à la portée du citoyen moyen.

Les limites communes aux institutions de formation des agents publics au Cameroun touchent aussi bien l'aspect organisationnel que fonctionnel de ces établissements publics. A côté de celles-ci, on peut relever d'autres qui sont spécifiques à chacune d'entre elles.

B- Les limites spécifiques

Les institutions de formations des agents publics au Cameroun prises individuellement présentent de nombreuses insuffisances. Il convient donc pour une meilleure compréhension de présenter successivement les limites inhérentes à l'ENAM (1) et les celles qui se rattachent à la NASLA (2).

1- Les limites inhérentes à l'ENAM

Aussi bien dans son organisation que dans son fonctionnement, l'ENAM présente de nombreux manquements auxquels la réforme intervenue en 2018 n'a pas apporté de solution.

La principale insuffisance repose dans son caractère très opaque. Cette opacité ressort principalement des mécanismes de recrutement du personnel enseignant. L'article n° 2018/240 du 09 Avril 2018 dispose que « *le personnel enseignant est choisi parmi les hauts fonctionnaires et les cadres contractuels des services civils administratifs, financiers, judiciaires de l'État, de la Magistrature ou du Parlement ou toute personne ayant l'expérience et les qualifications requises* ».

Cependant les critères de recrutement ne sont pas connus. S'il est vrai que la réforme des institutions a rationalisé les procédures de recrutement, elle n'apporte pas tous les éléments nécessaires à l'appréhension et la compréhension du recrutement du personnel enseignant. Ce qui remet en question la transparence des modalités de recrutement. Cette absence de transparence est donc source de corruption, de recrutements opaques.

Par ailleurs, l'opacité de l'ENAM s'étend aux modalités de recrutement des élèves notamment par voie de concours. Celle-ci est davantage accentuée par la politisation des modalités d'accès au sein des écoles de formation. Cette politisation des recrutements au sein de l'administration publique camerounaise ne laisse l'ombre d'aucun doute au regard des nombreux dysfonctionnements observés depuis

la création des écoles de formation. Les résultats du concours d'entrée à l'ENAM session 2020 au cours de laquelle un candidat décédé est sorti major de sa section est à ce point très illustratif⁸¹.

Les insuffisances qui caractérisent la réforme de l'ENAM démontrent le caractère inachevé de celle-ci. Il en est de même en ce qui concerne la NASLA.

2- Les limites inhérentes à la NASLA

L'accélération et l'approfondissement de la décentralisation avec la mise en place et l'opérationnalisation des différents organes induisent à coup sur de nouvelles problématiques qu'il faudra résoudre de manière prompte et efficace⁸². La NASLA dans son essence apparaissait comme la panacée en la matière. Toutefois, de même que l'ENAM, elle présente des insuffisances sur lesquelles il convient de s'appesantir. Si sa création a été accueillie avec enthousiasme et frénésie, elle a tôt fait de montrer ses limites. Les limites inhérentes à la NASLA sont relatives aussi bien à son organisation qu'à son fonctionnement.

Sur le plan organisationnel, la NASLA, malgré la réforme, reste une école centralisée. Cette dernière se caractérise d'abord par les modalités de désignation des autorités de gestion. Celles-ci renvoient au processus qui aboutit au choix d'un responsable⁸³. En effet, les organes de gestion de la NASLA sont nommés par le Président de la République⁸⁴. Ces organes, au terme de l'article 8, sont le Conseil d'Administration et la Direction Générale. Or, une présence trop forte de l'État dans une

organisation décentralisée reste inquiétante, notamment dans son impulsion⁸⁵. Ce mode de désignation est un obstacle à l'affirmation de l'autonomie administrative chère à la décentralisation. En outre, ces organes sont choisis parmi les autorités du pouvoir central. Il s'agit des administrateurs civils sortis de l'ENAM. Ils sont sélectionnés parmi les hauts cadres des services centraux de l'État. De part leur formation, ils sont plus disposés à servir les intérêts de l'État central que ceux des CTD. La nomination des responsables de la NASLA est susceptible de remettre en cause leur autonomie et indépendance. Car comme le souligne Jacques CHEVALLIER, « *l'application du principe de décentralisation suppose l'adoption de certaines modalités d'organisation et notamment, elle implique que les dirigeants du service décentralisé possèdent du fait de leur mode de désignation et de leur statut personnel, de réelles garanties d'indépendance vis-à-vis de l'autorité supérieure*⁸⁶ ». L'insertion de la nomination comme mode de désignation des organes de la NASLA est donc à l'opposé de ce qu'elle aurait dû être. Ce qui impacte automatiquement sur l'efficacité de cette institution qui à la base avait pour vocation à être au service de la décentralisation. On pouvait tout au moins nommer les personnalités ayant une expérience et ayant fait leurs preuves dans le domaine de la décentralisation.

En outre, toujours sur le plan organisationnel, on se rend compte que l'organigramme de la NASLA est identique à celui de l'ENAM. Les deux institutions sont dirigées par un Conseil

d'administration et par une Direction Générale. Or, la NASLA de part ses objectifs, devrait avoir un organigramme différent qui facilite la proximité non seulement avec le personnel enseignant et non enseignant, mais aussi avec les élèves et surtout avec la société. En effet, la NASLA étant une école au service du développement local, on conçoit mal qu'elle puisse atteindre ses objectifs en ayant à sa tête des dirigeants qui sont issus du pouvoir central. Le développement local est la finalité de la décentralisation territoriale⁸⁷. Il s'entend comme la mobilisation de l'ensemble des ressources humaines, économiques, socioculturelles, politiques et naturelles locales, pour l'amélioration et la transformation des conditions de vie, des communautés et des collectivités au niveau local⁸⁸. Il serait souhaitable d'organiser la formation au sein de cette institution, non plus autour d'un seul niveau de formation, mais au niveau des divisions ou des services en rapport direct avec les besoins des populations locales. De ce fait, chaque division ou service ainsi créée permettrait de résoudre un problème de développement local clairement identifié. Il s'agira donc pour la NASLA de diversifier ses offres de formation par exemple en proposant des options en coopération décentralisée, en intercommunalité, en fiscalité locale, etc. Ce qui renforcerait la performance et l'efficacité de cette institution, car les produits sortis de l'école pourraient être directement employables et mettre ses acquis au service de la société en accord avec les compétences transférées aux CTD.

Sur le plan fonctionnel, la centralisation de la NASLA se caractérise par sa gestion non démocratique. En effet, lorsqu'on observe le fonctionnement de cette institution, on se rend compte qu'elle est constituée d'une part, des décideurs, et des exécuteurs, d'autre part. Au sein de la NASLA, les décisions sont prises par la Direction Générale et sont exécutées en aval par les personnels aussi bien enseignants que non enseignants. Relativement aux enseignements, sous l'empire du CEFAM, les programmes dispensés étaient préparés par les enseignants. Pour ce faire, le CEFAM recrutait d'abord ces enseignants, les faisaient suivre un séminaire de préparation. Ces derniers proposaient des enseignements en rapport avec des besoins clairement identifiés. Chaque enseignement établi était orienté vers la satisfaction d'un besoin spécifique. Or, dans le cadre de la NASLA, l'on observe l'inverse du schéma : les enseignements sont préalablement arrêtés par l'institution. Elle met à la disposition des enseignants des syllabus. On peut dire qu'alors que le CEFAM recrutait d'abord les enseignants et faisait participer ces derniers à la confection des enseignements, la NASLA confectionne des syllabus, recrute les enseignants et leur impose la structure de ces enseignements. Ceux-ci une fois recrutés, n'ont d'autres choix que d'adapter leur cours au modèle de syllabus mis à leur disposition par l'institution. Ce qui est illogique dans le cadre d'une institution qui devrait fonctionner à partir de la base.

Par ailleurs, la NASLA fonctionne sur la base des instructions. Elle est une institution très

directive. Ce qui est contraire à l'esprit de la décentralisation qui prône le principe de participation. Les enseignants n'ont pas la possibilité d'apporter un plus à la construction et à l'évolution de l'école et sont tenus de respecter toutes les instructions données par les autorités hiérarchiques.

De tout ce qui précède, on constate que la NASLA de par son caractère fortement centralisé, est une école en déphasage avec l'esprit de la décentralisation. Lorsqu'on se place dans le contexte de sa création, il apparaît qu'elle est une institution pensée dans l'esprit de la décentralisation, mais à la réalité, elle reste pour le moment fortement marquée par les empreintes de la centralisation.

Conclusion

La réforme des institutions de formation des agents publics au Cameroun a apporté de nombreux changements au sein de ces établissements aussi bien sur le plan structurel que fonctionnel. Nonobstant le souci toujours grandissant de doter la fonction publique d'un personnel professionnel, ces établissements tardent à atteindre les objectifs à eux assignés en raison de nombreuses limites qui caractérisent la réforme. Certaines limites sont communes à ces institutions tandis que d'autres sont spécifiques à chacune d'elles. On comprend dès lors que la réforme des institutions de formation des agents publics au Cameroun, malgré les avancées, reste inachevée.

Toutefois, la NASLA en tant qu'institution de formation des agents communaux est

relativement jeune, ce qui explique en partie les difficultés auxquelles elle est confrontée. La première année pouvant être considérée comme une année test, il faut espérer que progressivement, elle trouvera ses marques et se positionnera comme un véritable « vivier des ressources humaines dans les CTD et le creuset de la décentralisation⁸⁹ » au Cameroun et même en Afrique.

¹ PLANTEY (Alain), *Traité pratique de la fonction publique*, LGDJ, Tome II, 2^{ème} édition, 1963, p. 383.

² ALIYOU SALI, *Le transfert de compétence aux Collectivités Territoriales Décentralisées au Cameroun*, Thèse de Doctorat / Ph.D, Droit Public, Université de Dschang, 2016, p. 1.

³ TEMTIA NOUMEMBE (Suzie Esther), *Les concours administratifs au Cameroun*, Thèse de Doctorat /Ph.D Droit public, Université de Yaoundé 2, 2016, p. 107.

⁴ Dans les établissements comme la Faculté d'Agronomie et des Sciences Agricoles, les Écoles Normales.

⁵ TEMTIA NOUMEMBE (Suzie Esther), *Les concours administratifs au Cameroun*, *op.cit.*, p.107.

⁶ EKOUMOU (Ted Guerchon), *La réforme du Cadre Juridique des établissements et entreprises publics au Cameroun*, Mémoire de Master, Droit public, Université de Dschang, p. 9.

⁷ MOMO (Claude), « La réforme de l'entreprise publique au Cameroun », *Juridis périodique* n°74, Avril-mai-juin, 2008, p. 23.

⁸ ANGO AKONO (Yannick Charles), *L'amorce de la réforme des relations entre l'administration et les administrés au Cameroun de 1990 à nos jours*, Mémoire de Master Droit Public, Université de Dschang, mai 2012, p. 9.

⁹ GUIHEUX (Gilles), « Le lien décentralisation/reforme de l'Etat : les modalités de la confrontation entre l'unité et la décentralisation de l'État », *Revue Persée*, n° 3, 2004, p. 330. Cité par ALIYOU SALI, in *La réforme du droit des Collectivités Territoriales Décentralisées au Cameroun*, *Annales africaines, Revue de la Faculté des Sciences Juridiques et Politiques de l'Université CHEICH ANTA DIOP de Dakar*, Vol.2, Décembre 2021, n°15, p. 9.

¹⁰ *Lexiques des termes juridiques*, 16^{ème} édition, Paris, Dalloz, 2017, p. 1150.

¹¹ KELSEN (Hans), *Théorie pure du droit : Introduction a la science du droit*, Etre et Penser, Cahiers De Philosophie, Éditions de La Baconnière – Neuchatel, juin 1953, p. 77.

¹² Article 6 de la loi n°2018/010 du 11 juillet 2018 régissant la formation professionnelle au Cameroun.

¹³ TEMTIA NOUMEMBE (Suzie Esther), *Les concours administratifs au Cameroun*, *op.cit.*, p. 47.

¹⁴ Article 3 du décret n°94/199 du 07 octobre 1994 portant Statut général de la Fonction Publique modifié par le décret n° 2000/287 du 12 octobre 2000.

¹⁵ AUBIN (Emmanuel), *Droit de la fonction publique*, GUALINO éditeur, 3^{ème} éd, Paris, Juin 2007, p. 54.

¹⁶ ZE (Paul Martin), *Droit de la fonction public du Cameroun, avec des exemples pratiques*, MENNATO PRINT, 1^{ère} édition, Novembre 2008, p. 41.

¹⁷ Avec la loi n°2017/010 du Juillet 2017 portant statut général des établissements publics au Cameroun.

¹⁸ Décret n° 2018/240 du 09 Avril 2018 portant réorganisation de l'ENAM.

¹⁹ Article 3 de la loi de 2017/010 du 12 Juillet portant statut général des établissements publics.

²⁰ CHEVALLIER (Jacques), « La Place de l'établissement public en droit administrative français », *op.cit.*, p. 8.

²¹ HEURTE (André), « Les nouveaux modes d'utilisation des établissements publics » *RFAP*, 1977, p. 8 cité par SANDIO KAMGA (Armel Habib), « La reforme manquée de l'établissement public au Cameroun », commentaire de la loi N°2017/010 du 12 Juillet 2017 portant statut général des établissements publics, in *Juridis périodique, revue de droit et sciences politiques*, 28^{ème} édition, Octobre-Novembre-Décembre 2017, p. 26.

²² ISSA (Salé), *L'autonomie des établissements publics au Cameroun*, Mémoire de Master Droit Public, Université de Dschang, 2018, p. 33.

²³ RIVERO (Jean) WALINE (Jean), *Droit administratif*, 19^{ème} édition Paris Dalloz, 2002, p. 479.

²⁴ CHEVALLIER (Jacques), « La place de l'établissement public en droit administratif français », *op.cit.*, p. 55.

²⁵ *Ibid.*, p. 61.

²⁶ COMBACAU (Jean) et SUR (Serges), *Droit international public*, Montchrestien, 1993, p.219, cité par SANDIO KAMGA (Armel Habib), *L'établissement public en droit administratif camerounais*, Thèse de Doctorat/Ph.D en droit public, Université de Yaoundé 2 Soa, 2014, p. 60.

²⁷ EKOUMOU (Ted Guerchon), *La réforme du cadre juridique des établissements et entreprises publiques au Cameroun*, *op.cit.*, p. 16.

²⁸ Article 6 décret n° 2018/240 du 09 Avril 2018.

²⁹ EKOUMOU (Ted Guerchon), *La réforme du cadre juridique des établissements et entreprises publiques au Cameroun*, *op.cit.*, p.16.

³⁰ Article 19 alinéa 2 décret n°2018/ 240 du 09 Avril 2018.

³¹ Article 20 du décret n°2018/ 240 du 09 Avril 2018.

³² Article 21 du décret n°2018/ 240 du 09 Avril 2018.

³³ GUESSELE ISSEME (Lionel Pierre) et ONDOUA BIWOLE (André Valery), « Responsabilité des acteurs des entreprises et établissements publics : un contraste flagrant », in *Lois sur les établissements et entreprises publics au Cameroun, innovations et reculades*, *op. cit.*, p. 106.

³⁴ *Ibid.*, p. 114.

³⁵ Article 22 du décret n°2018/ 240 du 09 Avril 2018.

³⁶ Voir en ce sens les articles 9 à 10 du décret n°95/1058 du 29 Mars 1995.

³⁷ Article 9 du décret n°2020/111 du 02 Mars 2020.

³⁸ Article 10 du décret n°2020/111 du 02 Mars 2020.

³⁹ Le décret n°77-494 du 7 décembre 1977 consacrait trois organes de gestion du CEFAM à savoir le conseil de direction, la direction et le conseil de discipline.

⁴⁰ Voir article 15.

⁴¹ CORNU (G), *Vocabulaire juridique*, 12^{ème} édition mise à jour, Association Henri Capitant, PUF, 2018, p. 1612.

⁴² ISSA (Salé), *L'autonomie des établissements publics au Cameroun*, *op.cit.*, p. 42.

⁴³ EKOUMOU (Ted Guerchon), *La réforme du cadre juridique des établissements et entreprises publiques au Cameroun*, *op.cit.*, p. 86.

⁴⁴ Article 28 du décret n°2020/111 du 02 Mars 2020.

⁴⁵ Article 28 du décret n°2020/111 du 02 Mars 2020.

⁴⁶ Article 30 du décret n°2020/111 du 02 Mars 2020.

⁴⁷ ONDOUA BIWOLE (Viviane), BABENA (Elise) et KIMIS (Sara), « Lois de 2017 et GRH : des outils au service de l'innovation », in *Lois sur les établissements et entreprises publics au Cameroun, innovations et reculades*, op. cit., p. 93.

⁴⁸ Article 15 du Statut Général de la Fonction Publique.

⁴⁹ ZE (Martin Paul), *Droit de la fonction publique du Cameroun*, op. cit., p. 89.

⁵⁰ Article 35 du décret n° 95/1058 du 29 mars 1995

⁵¹ Article 48 du décret n°2018/240 du 09 avril 2018.

⁵² L'admissibilité au concours de l'ENAM est acquise sans note éliminatoire, pour un total de points correspondant à une moyenne au moins égale à dix sur vingt (10/20).

⁵³ Article 49 du décret n°2018/240 du 09 avril 2018.

⁵⁴ Article 53 du décret n°2018/240 du 09 avril 2018.

⁵⁵ Article 43 du décret de 2018 portant création de la NASLA.

⁵⁶ Article 45 décret de 2018 portant création de la NASLA.

⁵⁷ Voir le guide de conception d'un cours en ligne au sein de la NASLA.

⁵⁸ Article 4 de la loi n°2017/010 du 12 juillet 2017 portant statut général des établissements publics au Cameroun.

⁵⁹ CHEVALLIER (Jacques), *La place de l'établissement public en droit administratif français*, op. cit., p.72.

⁶⁰ Article 8 alinéa 1 de la loi n°2017/010 du 12 juillet 2017 portant statut général des établissements publics au Cameroun.

⁶¹ Article 2 du décret n°2018/240 du 09 avril 2018.

⁶² GUESSELE ISSEME (Lionel Pierre) et ONDOUA BIWOLE (André Valéry), « Responsabilité des acteurs des entreprises et établissements publics : un contraste flagrant », op. cit., p. 112.

⁶³ Article 22 du décret n°2018/240 du 09 avril 2018.

⁶⁴ Article 50 du décret n°2018/240 du 09 avril 2018.

⁶⁵ Article 51 alinéa 2 du décret n°2018/240 du 09 avril 2018.

⁶⁶ Article 42 du décret n°2020 portant création de la NASLA.

⁶⁷ Article 27 du décret n°2020 portant création de la NASLA.

⁶⁸ Article 20 alinéa 2 du décret n°2020 portant création de la NASLA.

⁶⁹ Voir article 4 de la loi n°2017/010 du 12 juillet 2017 portant statut général des établissements publics au Cameroun.

⁷⁰ NGUIMFACK VOULO (Théophile), « Aspects de l'évolution récente du régime des organismes publics non-étatiques au Cameroun : l'apport des décrets d'application des lois du 12 juillet 2017 portant statut des entreprises et établissements publics », *Revue Gestion et Finances Publiques*, 2022/3 N° 3, p. 5.

⁷¹ ONDOUA BIWOLE (Viviane), BABENA (Elise) et KIMIS (Sara), « Lois de 2017 et GRH : des outils au service de l'innovation », op. cit., p. 84.

⁷² BOUMBA (Narcisse Guy), « NASLA, un an déjà ! », *NASLA Magazine* n°001, juillet 2021, p. 13.

⁷³ DIFFOUO (Guy Innocent), « Le principe de l'égal accès aux emplois publics et fonctions publiques à l'épreuve de la tribalité positive au Cameroun », *Juridis périodique* n°79, p. 88.

⁷⁴ FOTSO KENGNE (Marcellin), *L'égal accès à la Fonction publique au Cameroun*, Mémoire de Master Droit Public, Université de Dschang, 2019, p. 3.

⁷⁵ DIFFOUO (Guy Innocent), « Le principe de l'égal accès aux emplois publics et fonctions publiques à l'épreuve de la tribalité positive au Cameroun », op. cit., p. 88.

⁷⁶ ALIYOU (Sali), « Les entraves juridiques à la garantie des droits à l'éducation et à la formation professionnelle des personnes handicapées au Cameroun », *RSDP*, Vol. 1, n°3-Novembre 2021, p. 7.

⁷⁷ FOTSO KENGNE (Marcellin), *L'égal accès à la Fonction publique au Cameroun*, op. cit., p. 62.

⁷⁸ Article 2 du décret n°2020 portant création de la NASLA.

⁷⁹ OUSMANE MEY (Mouhtar), « La formation professionnelle dans le cadre du processus de décentralisation au Cameroun : La NASLA constitue-t-elle la panacée en la matière » ? *Magazine NASLA*, n°001, juillet 2021, p. 42.

⁸⁰ Voir appel à candidature n° 1497/AAC/NASLA.DG/DGA/DF du 09 novembre 2021 pour la sélection des stagiaires à la National School of Local Administration (NASLA) de Buea.

⁸¹ Il s'agit de Monsieur DJOMO Millsaint-Claude, candidat de la section administration des affaires sociales, Cycle A, concours interne, mort le 9 octobre 2020 alors que les résultats définitifs de l'Enam sont sortis le 9 Décembre 2020.

⁸² OUSMANE MEY (Mouhtar), « La formation professionnelle dans le cadre du processus de décentralisation au Cameroun : La NASLA constitue-t-elle la panacée en la matière » ?, op. cit., p. 42.

⁸³ ONDOUA BIWOLE (Viviane), « Distanciation entre nature conceptuelle et pratiques dans les organisations publiques », in *Loi sur les établissements et entreprises publics au Cameroun : innovations et reculades*, Edition Afrédit, 2018, p. 27.

⁸⁴ Conformément aux articles 10 et 20 du décret n°2000 portant création de la NASLA, le Président du Conseil d'Administration et le Directeur Général sont nommés par décret du Président de la République.

⁸⁵ DONFACK (Henry), « La problématique du recrutement du personnel communal au Cameroun », *International Multilingual Journal of Sciences and Technology (IMJST)*, Vol. 5, Issue 11, November 2020, p.1996.

⁸⁶ CHEVALLIER (Jacques), « La place de l'établissement public en droit administratif français », op. cit., p. 18.

⁸⁷ ALIYOU SALI, « La réforme du droit des Collectivités Territoriales Décentralisées au Cameroun », op. cit., p. 415.

⁸⁸ Voir article 1^{er} de la Charte Africaine des Valeurs et des Principes de la Décentralisation, de la Gouvernance Locale et du Développement Local.

⁸⁹ BOUMBA (Narcisse Guy), « NASLA, un an déjà ! », op. cit., p. 13.