



AGENCE NATIONALE DU
DOMAINE ET DU FONCIER
MINISTÈRE DE L'ECONOMIE ET
DES FINANCES

ELABORATION D'UN PLAN DE FORMATION AUX METIERS DU FONCIER POUR LA MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME NATIONAL FONCIER (PNF)

RAPPORT FINAL

Octobre 2025

Jérôme Makin DJEGUI, Consultant en ingénierie de la Formation et des Organisations

SIGLES ET ABREVIATIONS

AFNOR	Association Française de Normalisation
ANDF	Agence Nationale du Domaine et du Foncier
BC	Brigade Criminelle
BEF	Brigade Economique et Financière
CeFAL	Centre de Formation pour l'Administration Locale
CFCT	Centre de Formation des Collectivités Territoriales
CFME/SONEB	Centre de Formation aux Métiers de l'Eau de la Société Nationale des Eaux du Bénin (
CNFPT	Centre National de la Fonction Publique Territoriale
CoGeF	Commission de Gestion Foncière
DADE	Direction des Affaires Domaniales et Environnementales
DAJuF	Département des Affaires Juridiques et de la Formation
DCOIF	Département du Cadastre et des Opérations et de d'Informations Foncières
DGDE	Département de la Gestion du Domaine de l'Etat
DSI	Département des Systèmes d'Information
EFPJ	Ecole de Formation des Professions Judiciaires
GNSS	Global Navigation Satellite System
GPS	Global Positioning System
ICaV	Institut du Cadre de Vie
IGN	Institut Géographique National
NELGA	Network for Excellence of Land Governance in Africa
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PAG	Programme d'Actions du Gouvernement
PND	Plan National de Développement
PNF	Programme National Foncier
PSDSA	Plan Stratégique de Développement du Secteur Agricole
RADE	Responsable des Affaires Domaniales et Environnementales
SCGFA	Sous-Commission de Gestion Foncière d'Arrondissement
SUGF	Section Urbaine de Gestion Foncière
SVGF	Section Villageoise de Gestion Foncière
YILaA	Youth Initiative for Land in Africa

SOMMAIRE

SIGLES ET ABREVIATIONS	2
1. CONTEXTE DE LA MISSION	6
2. OBJECTIFS DE LA MISSION	8
3. APPROCHE ET METHODOLOGIE DE TRAVAIL	9
3.1. APPROCHE CONCEPTUELLE D'ELABORATION D'UN PLAN DE FORMATION	9
3.2. METHODOLOGIE ADOPTEE	10
4. ANALYSE DES BESOINS	13
4.1. COMPETENCES REQUISES EXTRAITES DES DOCUMENTS D'ORIENTATION STRATEGIQUES ...	13
4.1.1. Compétences requises du domaine technique	14
4.1.2. Compétences requises du domaine du droit foncier	14
4.1.3. Compétences requises du domaine du numérique	15
4.1.4. Compétences requises du domaine économie et gestion	16
4.2. DIFFICULTES RENCONTREES PAR LES ACTEURS ET DEFICITS DE COMPETENCES	16
4.2.1. Synthèse des difficultés et des déficits de compétences au niveau de l'ANDF	16
4.2.1.1. Difficultés évoquées par l'ANDF	16
4.2.1.2. Défis de compétences liées aux difficultés évoquées par l'ANDF	17
4.2.2. Synthèse des difficultés et des déficits de compétences au niveau des autres acteurs	18
4.2.2.1. Difficultés évoquées	18
4.2.2.2. Défis de compétences liées aux difficultés évoquées par les autres acteurs	19
4.3. BESOINS DE FORMATION DES DIFFERENTS ACTEURS	20
4.3.1. Domaine des opérations du cadastre et cartographie	20
4.3.2. Domaine du droit foncier	21
4.3.3. Domaine informatique et utilisation des outils numériques	22
4.3.4. Domaine de l'ingénierie socio foncière	22
4.3.5. Domaine de management général	22
4.3.6. Appui aux usagers	23
4.3.7. Domaine de sensibilisation	23
4.3.8. Domaine de la Communication foncière	23
4.4. CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE REUSSIE DES ACTIONS DE FORMATION DU PLAN	24
4.4.1. Elaboration et mise en œuvre d'une stratégie de développement des ressources humaines	24
4.4.2. Appropriation du plan de formation par les différents acteurs concernés	24
4.4.3. Pilotage du plan de formation	25
4.4.4. Constitution d'un vivier de formateurs en matière de sécurisation et gestion foncière	25
4.4.5. Mise en place d'un cadre d'échanges permanents entre l'ANDF et les autres acteurs de la chaîne de sécurisation et de la gestion foncière	26
4.4.6. Amélioration des conditions de travail	26
4.5. STRUCTURATION DES ACTIONS DE FORMATION	26
4.5.1. Acteurs concernés et détermination des effectifs à former par action de formation	27
4.5.1.1. Matrice des acteurs	27
4.5.1.2. Répartition des domaines de formation selon les acteurs et l'urgence de la mise en œuvre des actions de formation liées	28
4.5.2. Domaine des opérations du cadastre et de la cartographie	32
4.5.3. Domaine du droit foncier	34

4.5.4. Domaine informatique et utilisation des outils numériques	36
4.5.2. Domaine de l'ingénierie socio foncière	37
4.5.5. Domaine de management général	39
4.5.6. Appui aux usagers	40
4.5.7. Domaine de la Communication foncière	40
4.5.7. Récapitulatif des effectifs des bénéficiaires actions du plan de formation par domaine ...	43
4.5.8. Actions de sensibilisation	43
4.6. ESTIMATION DES COÛTS DE MISE EN ŒUVRE DU PLAN DE FORMATION	43
4.7. PLANIFICATION DE MISE EN ŒUVRE	44
4.7.1. Facteurs de priorisation des actions de formation	44
4.7.2. Nombre de sessions de formation	45
4.7.3. Actions du plan de formation selon les priorités de mise en œuvre du plan de formation	45
4.7.3.1. Actions de formation urgentes	47
4.7.3.2. Actions de formation à moyen terme	50
4.7.3.3. Actions de formation à long terme	54
4.7.4. Planification de la mise en œuvre du plan sur les 3 prochaines années	57
4.7.4.1. Programmation pour 2026, l'année 1 de mise en œuvre des actions du plan	58
4.7.4.2. Programmation pour 2027, l'année 2 de mise en œuvre des actions du plan	58
4.7.4.3. Programmation pour 2028, l'année 3 de mise en œuvre des actions du plan	60
4.7.5. Pilotage de la mise en œuvre d'un plan de formation	61
4.7.5.1. Mise en œuvre des actions du plan de formation	62
4.7.5.2. Suivi et évaluation de la mise en œuvre d'un plan de formation	63
5. STRUCTURES DE FORMATION EXISTANTES ET CARACTERISTIQUES	65
6. NOUVELLES INSTITUTIONS A METTRE EN PLACE ET REFLEXION SUR LA CREATION D'UN CENTRE DE FORMATION AUX METIERS DU FONCIER PAR L'ANDF	72
6.1. NOUVELLES INSTITUTIONS A METTRE EN PLACE	72
6.2. CREATION D'UN CENTRE DE FORMATION AUX METIERS DU FONCIER PAR L'ANDF	73
6.2.1. Pertinence institutionnelle	73
6.2.2. Pertinence liée à la construction d'un dispositif de formation	74
6.2.3. Opérationnalisation du Centre de formation aux métiers du foncier au Bénin	76
6.2.3.1. Modèle institutionnel	76
6.2.3.2. Modèle organisationnel	77
6.2.3.3. Modèle économique	77
6.2.3.4. Projet de budget 2026	78
7. ANNEXES	81
7.1. COÛTS ESTIMES DES ACTIONS DE FORMATION PAR DOMAINE	81
7.1.1. Coûts estimés des actions de formation du Domaine du cadastre et de la cartographie ..	81
7.1.2. Coûts estimés des actions de formation du Domaine du Droit foncier	82
7.1.3. Coûts estimés des actions de formation du Domaine Informatique et utilisation des outils numériques	83
7.1.4. Coûts estimés des actions de formation du Domaine de l'ingénierie socio foncière	84
7.1.5. Coûts estimés des actions de formation du Domaine du Management général	85
7.1.6. Coûts estimés des actions de formation de l'Appui aux usagers	85
7.1.7. Coûts estimés des actions de formation du Domaine de la Communication foncière	85

7.1.8. Détermination du nombre de sessions de formation pour la mise en œuvre du plan de formation	86
7.2. PROJET D'ATTRIBUTIONS DES ENTITES DU CENTRE	90
7.3. PROJET DE PROFILS DES RESPONSABLES DES ENTITES CENTRE	91
Tableau 1 : Acteurs rencontrés	12
Tableau 2 : Actions d'appui aux usagers	23
Tableau 3 : Matrice des acteurs concernés	27
Tableau 4 : Types d'actions de formation selon les acteurs et l'urgence de la mise en œuvre	28
Tableau 5 : Effectifs proposés par acteurs	30
Tableau 6 : Thèmes du domaine des opérations du cadastre et de la cartographie	32
Tableau 7 : Thèmes de formation du domaine du droit foncier	34
Tableau 8 : Actions de formation du domaine Informatique et utilisation des outils du numérique ...	36
Tableau 9 : Actions de formation du domaine de l'ingénierie foncière	37
Tableau 10 : Actions de formation du domaine management général	39
Tableau 11 : Actions de formation de l'appui aux usagers	40
Tableau 12 : Actions de formation de l'appui aux usagers	40
Tableau 13 : Synthèse de la répartition des effectifs totaux par domaine	43
Tableau 14 : Répartition des coûts estimés par domaine	44
Tableau 15 Actions de formation urgentes	47
Tableau 16 : Actions de formation à moyen terme	51
Tableau 17 : Actions de formation à long terme	54
Tableau 18 : Répartition de la mise en œuvre des actions selon les effectifs pour les 3 prochaines années	57
Tableau 19 : Programmation des actions de l'Année 1	58
Tableau 20 : Programmation des actions de formation de l'Année 2	59
Tableau 21 : Programmation des actions de formation de l'Année 3	60
Tableau 22 : Structures de formation existantes	65
Tableau 23 : Projet de budget 2026	80
Tableau 24 : Détails des coûts du Domaine du cadastre et de la cartographie	81
Tableau 25 : Détail des coûts du Domaine du Droit foncier	82
Tableau 26 : Détails du coût du Domaine de l'informatique et de l'utilisation des outils du numérique	83
Tableau 27 : Détails du coût du Domaine de l'ingénierie socio foncière	84
Tableau 28 : Détails du coût du Domaine du management général	85
Tableau 29 : Détails du coût de l'Appui aux usagers	85
Tableau 30: Détails du coût du Domaine de la Communication foncière	85
Tableau 31 : Détails de la détermination du nombre de sessions de formation	86

1. CONTEXTE DE LA MISSION

La sécurisation du foncier ainsi que la gestion efficace des transactions foncières, constituent des enjeux majeurs pour le Bénin. C'est pour cela que cette problématique liée à la sécurisation foncière transparait (à plusieurs niveaux) dans les différentes stratégies nationales parmi lesquelles on peut citer : (i) le Plan National de Développement (PND) 2018-2025, (ii) le Programme d'Actions du Gouvernement (PAG) 2021-2026 et (iii) le Plan Stratégique de Développement du Secteur Agricole (PSDSA) 2025.

Afin de résoudre les questions liées à cette problématique, le Bénin a créé l'Agence Nationale du Domaine et du Foncier (ANDF) avec pour mission, d'assurer « *la mise en œuvre de la politique foncière et domaniale de l'Etat¹* ». A cet effet, elle est chargée, entre autres, de :

- « *gérer le cadastre ;*
- *procéder à la confirmation des droits fonciers et à la délivrance des titres fonciers ;*
- *mettre en place un système national de gestion de l'information foncière transparent, accessible, fiable et actualisé ;*
- *donner son approbation ou avis préalable sur les projets de mise en valeur à des fins agricoles, halieutiques, pastorales forestières, sociales, industrielles, artisanales ou de préservation de l'environnement, qui sous-tend toute demande d'acquisition de terres rurales dont la superficie est supérieure à vingt (20) hectares ;*
- *exercer, dans les conditions prévues par les lois et règlements, un droit de préemption sur les transactions opérées sur les terres rurales ;*
- *assurer la coordination de la réalisation des plans fonciers ruraux ;*
- *assurer l'actualisation périodique et le suivi du tableau général des propriétés immobilières bâties et non bâties de l'Etat ;*
- *etc. ²*»

Pour appuyer la mise en œuvre opérationnelle de certaines de ses attributions, l'ANDF a mis en place le Programme National Foncier (PNF), qui est une initiative du Gouvernement du Bénin, qui définit la Politique foncière et domaniale du pays. L'objectif général de cette politique est « *d'assurer un accès équitable au foncier à tous, la sécurisation des investissements, la gestion efficace des conflits fonciers, une gouvernance domaniale plus efficace, afin de contribuer à la réduction de la pauvreté, à l'autosuffisance alimentaire, à la consolidation de la paix sociale et à la réalisation d'un développement intégré et durable ³*».

¹ Décret n° 2021-279 du 02 juin 2021 portant approbation des statuts de l'Agence nationale du Domaine et du Foncier

² Ibid.

³ Document de Programme National Foncier ; 2024

Comme cela est stipulé dans les Termes de référence de la présente mission, le PNF vise à assurer :

- ✓ un accès équitable au foncier à tous ;
- ✓ la sécurisation des investissements ;
- ✓ la gestion efficace des conflits fonciers ;
- ✓ une gouvernance domaniale plus efficace ;
- ✓ la mise à l'échelle du cadastre national pour l'enregistrement au cadastre national de toutes les terres du territoire national en vue de garantir les investissements et la mobilisation des ressources des collectivités locales.

En avril 2025, le Bénin a conclu avec la Banque Mondiale, un accord concrétisé par le Programme de Gestion Foncière "Terra Bénin" pour la période 2025-2030 qui se fonde, entre autres, sur les constats et objectifs suivants :

- La clarification des droits fonciers est essentielle pour traiter les principaux facteurs de fragilité au Bénin ;
- Les tensions sont exacerbées par le changement climatique et par les dommages écologiques et environnementaux accrus sur des ressources foncières et hydriques déjà limitées ;
- L'absence de droits fonciers coutumiers enregistrés est à l'origine de l'un des taux de déforestation les plus élevés au monde ;
- Disposer d'une administration foncière efficace en vue de créer un environnement propice à l'atténuation et à l'adaptation au changement climatique, car elle est la base d'une gestion durable des terres et des investissements.
- Assurer un meilleur accès formel et amélioré à la terre pour les particuliers et les entreprises est une priorité au Bénin, essentielle pour la stabilité et le développement

La bonne exécution des activités issues de ces programmes exige la mobilisation de compétences avérées de la part de chaque acteur concerné: ANDF, agents des collectivités territoriales et les Elus locaux (Secrétaires Exécutifs, Maires, Conseillers Communaux, DADE, CoGeF, SVGF, tribunaux de conciliation), agents de l'administration publique générale (justice ; finance, etc.) ; agents des secteurs privés (ONG d'intermédiation, l'Ordre des Géomètres Experts ; la Chambre des Notaires du Bénin, etc.), sans oublier les Centres et autres établissements de formation dont les missions sont de produire lesdites compétences. La mise en œuvre du PNF, nécessitera en conséquence, des changements à la fois structurels et institutionnels qui impacteront les domaines technique, administratif et financier. Pour y répondre, il faut un plan de développement des compétences (par des actions de formation initiale et des actions de formation continue qualifiante) et appuyé par des actions de renforcement des capacités de tous les acteurs sur les autres points telles que les dimensions organisationnelles et équipementielles.

C'est pour cette raison que l'ANDF a lancé le présent appel à candidature pour recruter un consultant individuel pour élaborer le plan de formation (plan de développement des compétences) des divers acteurs pour la mise en œuvre du PNF.

2. OBJECTIFS DE LA MISSION

Conformément aux termes de référence, il s'agit d'élaborer, pour le compte de l'ANDF, un document d'identification et de planification des formations dans le cadre de la mise en œuvre du PNF. Pour y parvenir, les objectifs spécifiques suivants doivent être atteints :

- a) Analyser les besoins :
 - ✓ Identifier les besoins en formation pour assurer une mise en œuvre adéquate du PNF (comprend à priori le point relatif aux formations complémentaires pour assurer la mise en œuvre efficiente du PNF) ;
 - ✓ Déterminer les domaines de formation ;
 - ✓ Structurer les actions de formation et planifier leur mise en œuvre ;
- b) Identifier les structures de formation existantes ;
 - ✓ Lister les centres et autres établissements de formation professionnelle existants relatifs aux métiers du foncier ;
 - ✓ Préciser les offres de formation existantes.
- c) Identifier de nouvelles institutions à mettre en place pour répondre aux besoins en formation ;
- d) Mener des réflexions sur la création d'un centre de formation aux métiers du foncier par l'ANDF.

3. APPROCHE ET METHODOLOGIE DE TRAVAIL

3.1. APPROCHE CONCEPTUELLE D'ELABORATION D'UN PLAN DE FORMATION

Par définition, un *“plan développement des compétences”*⁴ est une démarche structurée mise en place par une entreprise⁵ pour identifier, planifier et organiser les actions de formation nécessaires pour améliorer les compétences de ses salariés, en adéquation avec ses besoins et les aspirations des employés”. Encore appelé plan de formation, c’est aussi le *« document finalisé par la direction d'une entreprise ou d'une organisation afin de prévoir, mettre en œuvre et évaluer la formation de son personnel pour une période donnée. Il recense et hiérarchise les actions de formation qui seront organisées pour le personnel de l'entreprise. Il indique les publics visés, le budget et les résultats attendus »*⁶. Il s’agit aussi de *« la traduction opérationnelle et budgétaire des choix du management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte, dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés »*⁷. Ceci explique la présence aux côtés du Bénin, de la Banque Mondiale, à travers le Programme Terra Bénin pour appuyer ce développement des compétences.

Dans le cadre de cette mission, il s’agit d’identifier, de structurer et de planifier les besoins en formation des différents acteurs intervenant dans la chaîne des métiers liés au foncier au Bénin. La mise en œuvre des actions prévues permettra à l’ANDF d’atteindre ses objectifs stratégiques. En effet, dans le contexte du PNF, l’ANDF adopte un véritable changement de paradigme en matière de sécurisation et de gestion foncière. Ce changement implique l’adaptation des compétences des acteurs concernés afin de répondre aux nouvelles exigences, notamment : (i) l’intégration de nouvelles dispositions légales, réglementaires et juridiques, (ii) la digitalisation des processus, et (iii) l’usage de techniques et technologies innovantes.

La mise en œuvre réussie des actions (de formation) d’un plan de développement des compétences dans une entreprise, doit engager tous les acteurs concernés. Sa construction doit donc suivre à la fois, une logique de développement individuelle et collective des compétences en vue de maximiser les impacts desdites actions de formation. Ainsi perçu, le plan de développement des compétences (plan de formation) est un instrument important de la mise en œuvre du Plan stratégique de développement de l’ANDF dont la vision à l’horizon 2030 est *« une Agence rayonnante par son leadership et sa gestion innovante du patrimoine immobilier de l’Etat et du foncier pour une jouissance paisible de droits fonciers sécurisés et la*

⁴ Cette appellation remplace depuis 2019 l’ancien “Plan de formation” en France (*Ministère du Travail, de la Santé, des Solidarités et des Familles*)

⁵ Entreprise englobe ici, toutes les structures des différents acteurs définis vis-à-vis des questions foncières et domaniales. De même, “les salariés” désignent les personnels concernés

⁶ Normes AFNOR

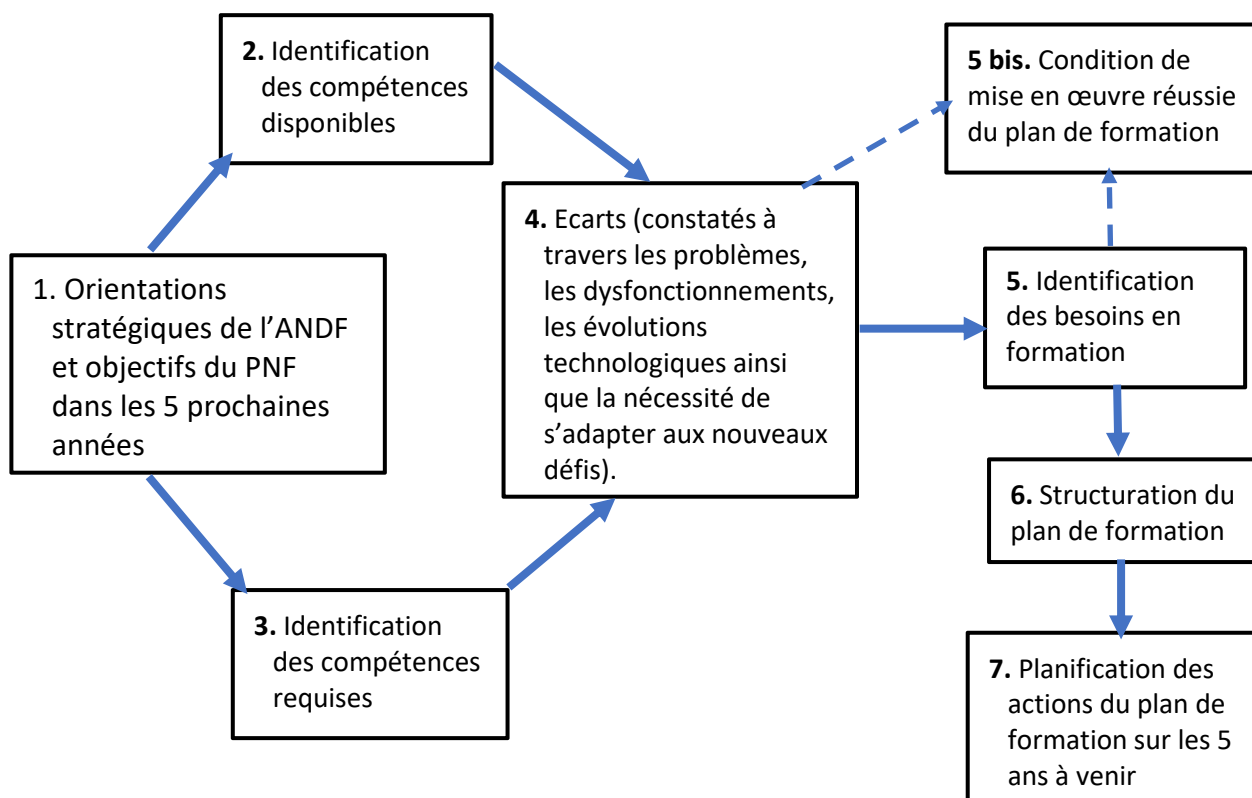
⁷ MEIGNANT, A., Manager la formation ; Editions Liaisons ; 1997

*prospérité économique, au profit des générations actuelles et futures*⁸». Il s'agit donc d'identifier, de structurer et de planifier les besoins en formation des divers acteurs intervenant dans la chaîne des métiers des domaines professionnelles du foncier au Bénin, dont la mise en œuvre des actions, permettra à l'ANDF d'atteindre ses objectifs.

Il est bien entendu que la mise en œuvre des actions de formation du Plan peut prendre l'une des formes suivantes :

- la formation professionnelle continue qualifiante (formation continue de courtes durées) ;
- la formation diplômante (initiale ou par le biais de la formation professionnelle continue).

Le document à élaborer, dont les objectifs ont été rappelés ci-dessus, s'inscrit dans cette logique et la partie "Plan de développement des compétences ou plan de formation" se fera conformément au schéma général qui suit :



3.2. METHODOLOGIE ADOPTÉE

La méthodologie utilisée est basée sur le traitement et l'analyse des données collectées dans les documents existants ainsi qu'auprès des différents acteurs de la chaîne des actions menées par l'ANDF dans le cadre de la sécurisation et la gestion foncière et domaniale. Les données collectées à partir des documents existants ont contribué (i) à l'identification des compétences requises (documents d'orientation

⁸ Plan stratégique 2022-2030 de l'ANDF

stratégiques) et(ii) à l'identification de certains problèmes rencontrés par les acteurs (rapports annuels par exemple).

Pour identifier les compétences disponibles (au moment de l'enquête) auprès des différents acteurs impliqués dans le processus de la sécurisation et de gestion foncière et domaniale au Bénin, l'enquête par entretien a été utilisée.

Le croisement des informations recueillies, l'analyse des difficultés identifiées et la formulation de solutions, enrichies de notre propre analyse, ont permis de mettre en évidence les écarts à combler et de définir de manière argumentée les besoins de formation. En effet, en matière d'identification des besoins de formation, lorsque nous sommes en face d'une population dont la grande partie des activités est de nature cognitive (sans possibilité d'observation directe opérationnelle), la détermination des écarts se fait généralement par l'analyse des problèmes rencontrés. L'utilisation de l'enquête impose la définition des acteurs auprès de qui elle sera conduite. Les acteurs identifiés au cours de la réunion de cadrage sont :

- L'Agence Nationale du Domaine et du Foncier (ANDF) ;
- Les Communes y compris la CoGEF, la SUGF et la SVGF ;
- Les Notaires ;
- Les Géomètres ;
- L'Institut Géographique National (IGN) ;
- Les Organisations Non Gouvernementales (ONG) d'Intermédiation.

Ils sont complétés par des acteurs de la justice (Magistrats, juges, personnels de la Brigade Economique et Financière et de la Brigade Criminelle), des Commissariats et des Eaux et Forêts.

L'identification des besoins en formation d'une entreprise, à un moment donné de son développement, peut s'apprécier à partir des indicateurs tels que (i) les problèmes rencontrés et / ou les dysfonctionnements constatés, (ii) la nécessité d'adaptation à de nouvelles techniques et technologies conformément aux indications du plan stratégique et (iii) la nécessité de reconversion (professionnelle) du personnel liée à une restructuration induisant des changements dans la nature et les types des activités menées.

Plusieurs entités sont concernées au niveau de l'ANDF et à l'exception des Agences immobilières, tous les autres acteurs retenus ont fait l'objet d'un entretien. Signalons qu'en ce qui concerne les Communes, en accord avec le Maître d'Ouvrage, la Mairie de Ouidah a été retenue et le Consultant a pu conduire un entretien de groupe⁹ avec la présence du Président de la CoGeF. Pour chaque type d'acteur, un guide d'entretien a été élaboré et chacun avait été joint au rapport de démarrage.

Le tableau qui suit indique les acteurs rencontrés

⁹ Le Président de la CoGeF était entouré de 3 membres du bureau ainsi que du Chef du Bureau Communal de l'ANDF

Tableau 1 : Acteurs rencontrés

	Structures	Effectif
1	Agence Nationale du Domaine et du Foncier ¹⁰	6
2	Commune de Ouidah	5
3	Cabinet de Géomètre, au titre de l'Ordre des Géomètres Experts (OGE)	1
4	Etude Notariale au titre de la Chambre Nationale des Notaires du Bénin	1
5	Institut National Géographique	1
6	ONG d'Intermédiation	1
	ONG spécialisée en formation sur le foncier	1
7	Les Eaux et Forêts	1
8	Institut de l'enseignement supérieur	1

Les entretiens se sont généralement déroulés sur les lieux de travail des enquêtés et ont lieu du 06 au 13 août 2025 et les 19, 22 et 25 septembre 2025.

Au titre des difficultés rencontrées dans la réalisation de cette mission, il faut noter que tout s'est bien déroulé. Le seul fait à signaler est lié à la non disponibilité d'un acteur à enquêter. En effet, à la prise de rendez-vous, la Directrice des Affaires Domaniales et de l'Environnement (DADE) de la Commune de Ouidah étant en congés, a indiqué qu'elle va demander au Chef Service des Affaires Domaniales de la remplacer. Malgré que ce dernier ait bien donné son accord pour participer à la rencontre avec le Président de la CoGeF, il n'a pas pu se rendre disponible pour la rencontre.

¹⁰ Les Entités suivantes ont fait l'objet d'un entretien : DCOIF, Régie Principale, DSI, DAJuF, DGDE et Régie Communale de Cotonou

4. ANALYSE DES BESOINS

4.1. COMPETENCES REQUISES EXTRAITES DES DOCUMENTS D'ORIENTATION STRATEGIQUES¹¹

L'ANDF a été créée par la loi n° 2017-15 du 10 août 2017 modifiant et complétant la loi n° 2013-01 du 14 août 2013 portant Code foncier et domanial en République du Bénin et ses statuts ont été approuvés par le décret 2021-279 du 02 juin 2021, avec pour mission « la mise en œuvre de la politique foncière et domaniale de l'Etat¹² ». Le PNF (2022-2026) et le Programme Terra Bénin (2025-2030), ont été conçus pour permettre à l'ANDF de réaliser les activités nécessaires à l'atteinte des objectifs de sa mission. En interne, l'ANDF, s'est structurée et s'est organisée en se dotant d'un organigramme et a mis en place les ressources humaines nécessaires à la tête des différentes entités de l'Agence. Ces différents documents ont prévu, dans le but d'une mise en œuvre conforme de la politique foncière et domaniale du Bénin, diverses actions dont la réalisation exige de nombreuses compétences.

Les missions principales de l'ANDF sont centrées sur la délivrance de titres fonciers, la gestion du patrimoine immobilier de l'État et la réalisation du cadastre national. Le diagnostic fait dans le plan stratégique indique, entre autres, que « *les initiatives encourageantes prises au niveau de l'Agence dans le cadre de l'accomplissement de sa mission, se heurtent à des entraves qui se rapportent au manque et à l'insuffisance de personnel qualifié, de matériels et de ressources financières ; à l'interprétation des rôles des acteurs d'un manque et à l'insuffisance de personnel qualifié et à l'interprétation des rôles des acteurs* ¹³ »

L'analyse des attributions de l'ANDF, des fiches de postes des responsables des différents Départements directement concernés par les questions liées à la sécurisation et à la gestion foncière, d'une part et l'exploitation des documents stratégiques indiqués (Plan stratégique de l'ANDF, PNF et Programme Terra Bénin) d'autre part, permettent d'identifier la plupart des compétences attendues en matière de sécurisation et de gestion foncière. Les acteurs concernés par la mise en œuvre de ces compétences requises sont constitués par tous ceux qui interviennent dans la chaîne de la sécurisation et la gestion foncière au Bénin. Outre le personnel de l'ANDF directement concerné, ces acteurs sont :

- Les Ministères concernés
- Les Communes avec les différents concernés : les DADE, les CoGeF, la SUGF et les SVGF ;
- L'IGN
- Les Géomètres experts ;
- Les Notaires ;

¹¹ Ces documents concernent principalement (i) le Plan stratégique de l'ANDF, (ii) le Programme National Foncier et (iii) le Programme Terra Bénin

¹² Article 5 des Statuts de l'ANDF

¹³ Plan stratégique 2022-2026 de l'ANDF

- Les ONG d'intermédiation ;
- Le personnel concerné des Eaux et Forêts ;
- Les divers acteurs judiciaires (les Tribunaux, la Brigade Economique et Financière et la Brigade Criminelle) ;
- Les Organisations de la Société Civile et les représentants des médias ;
- Les acteurs locaux ;
- Les propriétaires et acquéreurs de parcelles.

L'analyse de ces compétences requises peut, à ce stade, se classer par domaine ainsi qu'il suit :

- Domaine technique (au sens de la géodésie et de la géomatique) ;
- Domaine Juridique ;
- Domaine numérique ;
- Domaine économique et de gestion.

4.1.1. Compétences requises du domaine technique

Elles comprennent les compétences suivantes :

- Faire des mesures géodésiques,
- Appuyer les Communes dans les opérations d'aménagement foncier ;
- Utiliser les techniques et procédures de réalisation et du contrôle du cadastre (y compris les nouvelles technologies) ;
- Utiliser les techniques avancées de télédétection (dans la conduite des opérations de sécurisation foncière (drones, imagerie satellitaire) ;
- Réaliser l'enregistrement systématique des droits de propriété individuelle ou collective et des droits d'usage du sol ;
- Réaliser/ contrôler les opérations de cartographie (du pays et en particulier celle des domaines de l'Etat et des terres à statut spécifique telles que les aires protégées, les pâturages, etc.)
- Réaliser les opérations de géomatique (y compris le SIG) ;
- Accompagner la sécurisation et la gestion foncière des projets nationaux de mise en valeur agropastorale et industrielle ;
- Assurer la maintenance du parc d'équipements et de matériels de collecte des données ;
- Assurer la réalisation des enquêtes et investigations foncières liées à la confirmation des droits fonciers, à la délivrance de titres fonciers et des certificats d'enregistrement au cadastre.

4.1.2. Compétences requises du domaine du droit foncier

Elles comprennent les compétences suivantes :

- Développer l'ingénierie socio foncière ;
- Appliquer le droit foncier et les règlements régissant le cadastre ;
- Appliquer les procédures foncières ;

- Assurer la gestion du domaine public et privé de l'Etat et le représenter devant les instances judiciaires dans les affaires foncières et domaniales ;
- Assurer la gestion des opérations d'expropriation des terres ;
- Assurer la gestion des actes des droits réels immobiliers et des hypothèques,
- Assurer le transfert de propriété et des droits fonciers,
- Tenir les statistiques des mutations foncières,
- Assurer la sécurité et la préservation de l'intégrité du patrimoine domanial ;
- Développer l'ingénierie juridique en matière foncière ;
- Assurer la gestion des conflits fonciers ;
- Assurer la gestion des biens fonciers relevant du domaine public et privé de l'Etat ;
- Tenir le sommier des biens immeubles de l'Etat situés à l'étranger ;
- Effectuer la vérification technique des données collectées dans le cadre du recensement et inventaire du patrimoine immobilier de l'Etat
- Appliquer les techniques de conduite des négociations et médiations foncière pour prévenir et résoudre les conflits ;
- Utiliser les techniques de rédaction d'actes fonciers complexes (concessions, partenariats public-privé) ;
- Utiliser la veille réglementaire et l'adaptation aux évolutions législatives ;
- Utiliser les outils de plaidoyer et communication interinstitutionnelle en matière foncière.

4.1.3. Compétences requises du domaine du numérique

Elles visent la sécurisation de la gestion foncière au Bénin, faciliter l'accès aux actes fonciers, faciliter aux usagers les procédures pour l'obtention du titre foncier et autres documents relatifs aux fonciers ¹⁴ :

- Réaliser la dématérialisation des procédures ;
- Assurer la gestion des plateformes ;
- Assurer la mise en place des applications de conception et de gestion du cadastre ;
- Mettre en place le Système d'Information du Foncier (SIF) ;
- Assurer l'accès aux services en lignes sur la sécurisation et la gestion foncière ;
- Mettre en œuvre les applications de suivi des demandes de titres fonciers ;
- Assurer le développement des applications relatives à la sécurisation et à la gestion foncière ;
- Assurer l'administration et la maintenance de systèmes d'information foncière (e-Foncier) ;
- Assurer la télédétection et la surveillance du couvert forestier ;
- Assurer la gestion des données et leur archivage numérique sécurisé.

¹⁴ <https://cio-mag.com/le-benin-digitalise-les-procedures-foncieres/>

4.1.4. Compétences requises du domaine économie et gestion

Elles comprennent les compétences suivantes :

- Coordonner les transactions foncières et immobilières sur le domaine privé de l'Etat
- Réaliser l'évaluation des affaires domaniales et foncières dans l'économie immobilière et rurale.
- Préparer les baux emphytéotiques privés et administratifs sur le domaine de l'Etat ;
- Assurer la gestion du patrimoine immobilier de l'Etat ;
- Assurer la gestion des terres agricoles ;
- Assurer la gestion des forêts et des réserves ;
- Assurer la gestion des espaces pastoraux.

4.2. DIFFICULTES RENCONTREES PAR LES ACTEURS ET DEFICITS DE COMPETENCES

Les difficultés déclarées rencontrées par les acteurs lors des entretiens ont été classées par acteurs et comme indiqué précédemment, on a fait l'hypothèse, qu'à la base leur existence est liée soit à un déficit de compétence, soit à la non satisfaction de conditions non liées à la formation (raison organisationnelle, matérielle / équipementuelle, défaut de recrutement, etc.). Les déficits de compétences induits ont été identifiés et proposés par acteurs en considérant deux parties séparées : (i) ceux de l'ANDF et (ii) ceux des autres acteurs, constitués des Communes, des Géomètres Experts, de l'IGN, des Notaires et des ONG d'intermédiation.

4.2.1. Synthèse des difficultés et des déficits de compétences au niveau de l'ANDF

4.2.1.1. Difficultés évoquées par l'ANDF

Les entités de l'ANDF rencontrées dans le cadre de cette mission sont :

- Le Département du Cadastre des Opérations et de l'Information Foncières (DCOIF) ;
- Le Département des Affaires Juridiques et de la Formation (DAJuF) ;
- Le Département des Systèmes d'Information (DSI) ;
- Le Département de la Gestion du Domaine de l'Etat (DGDE) ;
- La Régie Principale et Coordination des Structures Déconcentrées ;
- La Régie de la Propriété Foncière et des Hypothèques de Cotonou.

Le traitement des informations collectées auprès de ces entités a permis de répertorier les difficultés rencontrées aussi bien en interne qu'avec les autres acteurs de la chaîne de sécurisation et de gestion foncière. Ces difficultés se résument comme suit :

- Insuffisance de personnel et/ou profils pas toujours adaptés ;
- Problème de Topographie et de cartographie ;

- Lacunes / insuffisance de compétence en topographie, en cartographie, en connaissance juridique et domaniale au niveau des acteurs externes comme l'IGN et les géomètres ;
- Tendance du personnel à s'installer dans la routine ;
- Mauvaise perception de certains agents de leurs activités ;
- Manque de volonté de certains agents ;
- Grosses difficultés à interpréter des documents graphiques (lecture et exploitation de plans, de cartes et globalement de pièces dessinées) ;
- Espaces de travail souvent insuffisants entraînant des regroupements le personnel, malgré le traitement de dossiers sensibles ;
- Qualité pas toujours satisfaisante du réseau Internet et de l'interconnexion entre les différents sites au niveau de l'IGN en particulier ;
- Logistique insuffisante pour les activités de surveillance et les activités planifiées ;
- Délai trop long de traitement, des dossiers financiers des personnes affectées par les projets de l'Etat ;
- Qualité souvent non satisfaisante des rendus des dossiers au niveau des acteurs externes à l'ANDF (IGN, Géomètres, Consultants, etc.) ;
- Retard dans le traitement des dossiers particulièrement au niveau des acteurs externes à l'ANDF (IGN, Géomètres, Consultants, etc.) ;
- Problèmes informatiques au niveau des acteurs externes ;
- Collaboration insuffisante avec les Notaires concernant les textes légaux et réglementaires ;
- Erreurs dans les bornages contradictoires au niveau des Géomètres et dans les dossiers présentés par les Notaires et les Huissiers de justice ;
- Irrégularité dans la publication des dossiers traités au niveau des organes de Presse (Journal Officiel et La Nation) ;
- Difficultés d'utilisation des outils actuels de gestion foncière, des applications informatiques et d'exploitation des plans et cartes ;
- Problèmes de tentatives de corruption et de blanchiment de capitaux.

4.2.1.2. Déficiences de compétences liées aux difficultés évoquées par l'ANDF

L'analyse des difficultés déclarées rencontrées au niveau des entités concernées de l'ANDF, fait apparaître les déficiences qui suivent :

- Connaissances techniques de base insuffisantes en exploitation des pièces dessinées des dossiers ;
- Maîtrise insuffisante de techniques topographiques et cadastrales concernant le personnel de l'ANDF, des Géomètres et des personnels des Communes ;
- Connaissances insuffisantes dans le domaine juridique et du foncier de certains agents de l'ANDF (siège et services déconcentrés) ;

- Maîtrise insuffisante du cadre légal et juridique foncier des acteurs partenaires de l'ANDF ;
- Maîtrise non satisfaisante dans la rédaction administrative ;
- Connaissances insuffisantes des Géomètres et de l'IGN dans le domaine juridique et domaniale ;
- Manque de motivation du personnel de l'ANDF ;
- Faible capacité de certains acteurs à interpréter les pièces dessinées et les cartes ;
- Insuffisances qualitatives de certains dossiers présentés par des acteurs tels que les Géomètres, les Notaires et l'IGN ;
- Insuffisances dans l'utilisation courante de l'informatique bureautique ;
- Connaissances insuffisantes dans les domaines du Numérique et des systèmes d'information géographique pour le foncier ;
- Maîtrise non satisfaisante des outils actuels de gestion foncière conçus par l'ANDF par les acteurs ;
- Maîtrise non satisfaisante des applications informatiques conçues par l'ANDF par les différents acteurs ;
- Maîtrise non satisfaisante des outils actuels d'exploitation des plans et des cartes conçus par l'ANDF par les différents acteurs ;
- Maîtrise insuffisante des procédures occasionnant des retards importants dans le traitement des dossiers.

4.2.2. Synthèse des difficultés et des déficits de compétences au niveau des autres acteurs

4.2.2.1. Difficultés évoquées

Le traitement des données recueillies indique que les autres acteurs rencontrent les difficultés suivantes :

- L'ANDF ne prend pas toujours l'avis des géomètres pour les réformes entreprises ;
- Le respect strict des processus en vigueur ne peut pas permettre la délivrance du TF en 3 mois ;
- Délais de traitement et de délivrance des actes trop longs par l'ANDF ;
- Lors des commandes, l'ANDF ne fournit pas toujours toutes les informations nécessaires pour faciliter le travail des géomètres (rétention d'informations) ;
- Les Géomètres sont traités comme des usagers et non comme des prestataires ; cela entraîne des pertes de temps pour les Géomètres
- Retards dans les paiements des prestations ;
- Suivi des travaux non satisfaisants par les Communes, elles ne disposent pas en général des compétences nécessaires ;
- Importants retards ou problèmes de paiement des prestations au niveau des Communes ;

- Durées trop longues pour effectuer les transcriptions (mutations des Titres Fonciers) ;
- Lourdeur au niveau de la Régie Principale en raison, sans doute, d'un sous-effectif ;
- Plusieurs dossiers de demande de Titres Fonciers traités avant la création de l'ANDF et ou avant les nouvelles dispositions, toujours non finalisés ;
- Méconnaissance importante des textes par les différents usagers ;
- Lenteur des agents des DADE ;
- Insuffisance de formation de certains agents des Communes ;
- Difficultés des agents des Communes avec les Notaires ;
- Insuffisance de ressources humaines au niveau de l'IGN pour les opérations de terrain ;
- Manques de compétences pointues en cartographie, au niveau de l'IGN ;
- Collaboration peu satisfaisante entre l'IGN et l'ANDF ;

4.2.2.2. Déficits de compétences liées aux difficultés évoquées par les autres acteurs

L'analyse des difficultés évoquées par les autres acteurs, fait apparaître les déficits de compétences suivants :

- Connaissances insuffisantes des différents acteurs sur les procédures liées à la sécurisation et à la gestion foncière ;
- Connaissances limitées des agents des DADE en matière de sécurisation et de gestion foncière (en ce qui concerne les compétences de base en géomatique et cadastre) ;
- Capacités insuffisantes des DADE /RADE en matière de gestion des réserves administratives
- Sensibilisation insuffisante des usagers sur les nouvelles dispositions en matière de sécurisation et de gestion foncière ;
- Connaissances des acteurs limitées au niveau des opérations de cartographie ;
- Appropriation insuffisante des Elus locaux et des Secrétaires Exécutifs ainsi que les acteurs à la base des Mairies (éleveurs, femmes, artisans, agriculteurs, etc.), des Mairies sur les textes en vigueur afférentes à la sécurisation et à la gestion foncière ;
- Maîtrise encore insuffisante de l'utilisation des plateformes ;
- Sensibilisation insuffisante des jeunes géomètres sur les questions éthiques et déontologiques liées à la sécurisation et la gestion foncière ;
- Niveau de maîtrise non satisfaisant de certains acteurs concernant les nouvelles technologies ;
- Utilisation insuffisante par les Géomètres et des agents de l'IGN, des nouvelles applications techniques ;
- Utilisation limitée des Notaires concernant les nouvelles dispositions en matière de sécurisation et de gestion foncière.

4.3. BESOINS DE FORMATION DES DIFFERENTS ACTEURS

Le PNF a fait état de l'apparition de nouveaux métiers dans le domaine de la sécurisation et la gestion foncière au Bénin, tels que (i) l'agent immobilier, (ii) le gestionnaire du foncier et du domaine et ceux nécessaires pour occuper les postes de Directeur des Affaires Domaniales et Environnementales (DADE) ou Responsable des Affaires Domaniales et Environnementales (RADE). Outre ces 2 derniers qui existent au niveau des Communes avec des qualifications de base distinctes, les 2 métiers identifiés et dont l'agent immobilier est défini par la loi¹⁵, n'ont pas fait l'objet d'une demande explicite, justifiant la définition d'actions de formations diplômantes (initiales ou professionnelles continues). Le présent plan de développement des compétences porte uniquement sur des actions de formation professionnelle continue qualifiante, de courtes durées.

Pour déterminer les besoins en formation continue qualifiante de courtes durées, on a considéré, d'une part, les compétences requises qui sont croisées avec les déficits de compétences identifiés pour résoudre les problèmes liés aux difficultés déclarées rencontrées.

Pour combler ces déficits de compétences, il est proposé les actions de formation suivantes selon les divers domaines qui suivent :

- Domaine des opérations du cadastre et de la cartographie,
- Domaine du droit foncier ;
- Domaine informatique et utilisation du Numérique ;
- Domaine de l'ingénierie socio foncière ;
- Domaine de management général ;
- Domaine de l'appui aux usagers
- Domaine de sensibilisation

4.3.1. Domaine des opérations du cadastre et cartographie

- Fondamentaux de la géomatique appliquée au foncier ;
- Données et outils en géomatique foncière ;
- Utilisation de la géomatique dans la sécurisation des titres fonciers ;
- Utilisation de la géomatique pour l'identification et le suivi des conflits fonciers ;
- Initiation à la Topographie ;
- Initiation au Système d'Informations Géographiques (SIG) ;
- Utilisation d'un récepteur GPS/GNSS ;
- Utilisation de fonctions courantes d'applications en cartographie ;
- Lecture des cartes et des plans ;
- Utilisation d'applications de DAO pour la Topographie ;
- Utilisation d'applications de DAO pour la cartographie (par exemple ArcGIS) ;

¹⁵ Loi n° 2021 - 02 du 1^{er} Février 2021 modifiant et complétant la loi n° 2018-1 2 du 02 juillet 2018 portant régime juridique du bail à usage d'habitation domestique en République du Bénin.

- Cartographie et gestion foncière ;
- Gestion du domaine public et privé de l'Etat ;
- Méthodes et procédures de réalisation et de contrôle du cadastre ;
- Réalisation de mesures géodésiques ;
- Réalisation/Contrôle des opérations de cartographie des domaines de l'Etat, en particulier, les aires protégées, les pâturages, etc. ;
- Evaluation des affaires domaniales et foncières dans l'économie immobilière et rurale ;
- Maintenance des équipements et matériels de collecte des données
- Gestion des baux emphytéotiques sur le domaine de l'Etat ;
- Gestions des forêts et des réserves ;
- Réalisation des enquêtes et investigations foncières liées à la confirmation des droits fonciers et la délivrance de titres fonciers
- Gestion des espaces pastoraux.

4.3.2. Domaine du droit foncier

- Gouvernance foncière au Bénin à l'aune des réformes ;
- Conditions d'accès à la terre au Bénin ;
- Procédures de sécurisation foncière ;
- La pratique du coût d'actes fonciers ;
- Les suretés et voies d'exécution ;
- Portée des actes judiciaires en matière foncière ;
- Copropriété en matière immobilière ;
- Procédure d'établissement du Certificat d'Enregistrement Cadastral (CEC)
- Procédure de confirmation de droits fonciers ;
- Procédure de morcellement de Titres Fonciers ;
- Procédure de confirmation cadastrale de droits fonciers ;
- Procédure de fusion (réunion) de titre foncier ;
- Procédure de reconstitution de titre foncier ;
- Notions de droit et du foncier ;
- Droit foncier et règlements régissant le cadastre ;
- Droits fonciers secondaires au Bénin ;
- Confirmation cadastrale de droits fonciers ;
- Droit foncier et domanial en République du Bénin ;
- Gestion des concessions et autorisations d'occupation temporaire ;
- Gestion des opérations d'expropriation des terres ;
- Sécurisation et gestion foncière des projets nationaux de mise en valeur agropastorale et industrielle ;
- Gestion des actes et des hypothèques ;
- Sécurité et préservation de l'intégrité du patrimoine domanial ;
- Ingénierie juridique en matière foncière
- Tenue du sommelier des biens de l'Etat situés à l'étranger ;

4.3.3. Domaine informatique et utilisation des outils numériques

- Numérique et gestion foncière au Bénin ;
- Gestion des données numériques ;
- Gestion des plateformes numériques ;
- Développement et gestion des applications de collecte des données cadastrales ;
- Développement des applications relatives à la sécurisation et à la gestion foncière ;
- Administration et maintenance de systèmes d'information foncière (e-Foncier) ;
- Administration et maintenance de e-Notaire ;
- Gestion des données et archivage numérique sécurisé
- Sécurité & maintenance matériel ;
- Gestion électronique des documents (GED) ;

4.3.4. Domaine de l'ingénierie socio foncière

- Fondamentaux de l'ingénierie foncière.
- Médiation foncière
- Gestion des conflits fonciers.
- Conduite de diagnostics socio-fonciers ;
- Techniques de communication interculturelle
- Bonnes pratiques de cartographie sociale participative
- Techniques de négociation et de médiation foncière pour la gestion et la prévention des conflits
- Sécurisation foncière et démarche inclusive et participative
- Genre et foncier au Bénin

4.3.5. Domaine de management général

- Technique de rédaction administrative
- Elaboration de fiches synthétiques
- Gestion de projet ;
- Gestion d'équipe ;
- Communication et cohésion d'équipe ;
- Leadership et management ;
- Motivation d'équipe et amélioration des performances individuelles et collectives ;
- Ethique et déontologie en matière de gestion foncière ;
- Techniques de négociation et de médiation foncière pour la gestion et la prévention des conflits ;
- Management des équipes communales.

4.3.6. Appui aux usagers

Ces usagers sont constitués par tous les premiers utilisateurs des services et/ou des prestataires de l'ANDF, c'est-à-dire les Communes (DADE et démembrements) ; les Géomètres ; les Notaires, les ONG d'intermédiation, les Agences immobilières, etc. Il s'agit ici d'expliquer les notions basiques ainsi que les procédures pour utiliser au mieux les services en ligne, dont la liste est reprise dans le tableau ci-dessous.

Tableau 2 : Actions d'appui aux usagers

1	Demande de Titre Foncier	7	Inscription d'hypothèque
2	Mutation de Titre Foncier	8	Attestation de demande de confirmation de droits fonciers
3	Etat descriptif	9	Attestation de demande de morcellement
4	Situation géographique	10	Duplicata du titre foncier
5	Certificat d'appartenance	11	Radiation d'hypothèque
6	Morcellement de titre foncier	12	Radiation de clauses résolutoires

Il faut compléter cela par les thèmes suivants :

- base de la gestion foncière au Bénin ; numérisation des processus fonciers au Bénin.

4.3.7. Domaine de sensibilisation

L'analyse des nombreuses informations collectées indique que bien que l'ensemble des activités menées par l'ANDF, dans le cadre de l'exécution de sa mission, soient très pertinentes, il paraît nécessaire de mener des campagnes d'information et de sensibilisation des populations sur ce qui est nouveau au niveau du changement de paradigme en matière de sécurisation et de gestion foncière.

Cela passera par des messages sur divers supports visuels et vocaux percutants sur ce qui est novateur dans les nouvelles dispositions.

A ces actions de formation découlant de notre méthodologie, s'ajoutent des actions de formation issues des investigations menées parallèlement dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de communication du programme Terra-Bénin.

4.3.8. Domaine de la Communication foncière

- Communication institutionnelle et relations avec la presse ;
- Communication digitale et gestion des réseaux sociaux ;
- Media training et gestion de crise ;
- Compréhension du Programme Terra Bénin et du CEC ;
- Droits fonciers et protection des vulnérables ;
- Animation communautaire et communication interpersonnelle ;
- Prévention et gestion des rumeurs locales ;

- Gouvernance foncière locale et rôle de l'institutionnel ;
- Médiation communautaire et gestion de conflits fonciers ;
- Éthique professionnelle et communication responsable ;
- Gestion des doléances et relations avec les populations ;
- Promotion de l'équité et de la transparence ;
- Cadre juridique et valeur légale du CEC ;
- Éthique journalistique et rôle des réseaux sociaux dans le cadre du programme Terra-Bénin.

4.4. CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE RÉUSSIE DES ACTIONS DE FORMATION DU PLAN

Le présent plan de formation a été élaboré dans un contexte institutionnel en mutation pour contribuer à la mise en œuvre du PNF pour le développement de l'ANDF.

La réalisation des actions de formation retenues, constitue le premier gage vers la réussite du PNF. D'autres facteurs importants sont par ailleurs nécessaires pour en assurer le plein succès, car si le plan de formation reste un outil important de mise en œuvre de la stratégie de développement d'une organisation, elle n'est qu'une partie de la solution. C'est pourquoi il est présenté ci-après certaines des conditions de mise en œuvre réussie des actions du plan de formation.

4.4.1. Elaboration et mise en œuvre d'une stratégie de développement des ressources humaines

La mise en œuvre réussie du PNF et le développement de l'ANDF impliquent différents acteurs qui sont concernées par les questions liées à la sécurisation et à la gestion foncière. Pour atteindre les objectifs qui lui sont fixés, l'ANDF doit élaborer et mettre en œuvre une véritable politique de développement des compétences des acteurs concernés par ces propres activités. Cette stratégie doit prendre en compte, le développement des compétences internes de l'ANDF (relevant en partie du Département Administratif et Financier) et celles des autres acteurs de la chaîne de la sécurisation et de la gestion foncière (DADE des Communes ainsi la CoGeF, les SVGF, les Sections Urbaines de Gestion Foncière (SUGF), les Géomètres, l'IGN, les Notaires, les ONG d'intermédiation, les intervenants de la justice, les Agences immobilières, etc.).

4.4.2. Appropriation du plan de formation par les différents acteurs concernés

De même que les différents personnels ont adhéré et participé à la présente mission, il est indispensable qu'ils s'approprient ce plan (dans sa version finale) afin d'apporter les diverses contributions nécessaires à sa mise en œuvre complète. L'adhésion de plusieurs acteurs autour du plan, en même temps qu'elle traduit sa pertinence est une étape importante devant favoriser son pilotage.

4.4.3. Pilotage du plan de formation

Pour qu'il réussisse, ce plan de formation doit être piloté, c'est-à-dire qu'il faut :

- Mettre en œuvre les actions de formation selon la planification retenue annuellement et
- Faire le suivi et l'évaluation de cette mise en œuvre, afin d'ajuster régulièrement la planification pour la période suivante. Cette planification doit se faire conformément aux critères de priorisation retenus.

4.4.4. Constitution d'un vivier de formateurs en matière de sécurisation et gestion foncière

Il s'agira pour l'ANDF, afin de faire une mise en œuvre réussie du présent plan de formation, de constituer un répertoire d'experts (professionnels avérés dans leurs domaines respectifs), qui, après avoir été obligatoirement préparés (avoir suivi une formation spécifique en méthode didactique et en andragogie), sont régulièrement consultés pour réaliser les actions de formation. On dit alors qu'on a un vivier de formateurs potentiels.

La constitution de ce vivier peut se faire par vagues successives en tenant compte du volume d'actions de formation planifiées soit annuellement ou tous les trois (3) ans. Ce vivier peut se constituer comme suit :

- a) Identifier les formateurs potentiels internes à l'ANDF. Il s'agit, selon les thèmes des actions de formation du plan, d'identifier les experts internes à l'ANDF, avec un aménagement de leurs activités, pourraient intervenir comme formateurs, dans le cadre de la mise en œuvre du Plan de formation. Dans ce cas, afin que les exigences de la gestion pédagogique de la mise en œuvre du plan de formation ne soit pas perturbée par des activités professionnelles (hors formation), il est suggéré que la fiche de chacun des formateurs potentiels internes ainsi concernés, soit amendée pour intégrer l'activité formation ;
- b) Identifier des experts externes dans différentes structures ou organismes professionnels (OGE, CNNB, IGN, CeFAL, EPFJ, ICAV, YILaA, ou tous autres centres de formation), qui dans le cadre d'un partenariat existant ou à conclure, peuvent être retenus comme formateurs potentiels externes. Dans ce cas, leurs interventions se feront conformément aux dispositions du partenariat et des exigences mentionnées ci-dessus.
- c) Identifier les experts externes par appel à candidature à partir d'un terme de référence qui permettra à une commission de sélectionner ceux qui ont les profils recherchés et qui pourraient ensuite être retenus pour l'étape suivante de l'opérationnalisation de réalisation des activités de formation.

Dans la pratique, les types a) et c) sont couramment utilisés. Le mode de gestion de ces formateurs potentiels est indiqué dans le contrat de prestation signé, soit individuellement ou dans le cadre d'un partenariat préalablement conclu.

4.4.5. Mise en place d'un cadre d'échanges permanents entre l'ANDF et les autres acteurs de la chaîne de sécurisation et de la gestion foncière

Plusieurs problèmes soulevés par les différents "partenaires de l'ANDF" sont apparus parce que les acteurs n'échangent pas assez ou pas du tout. Or, la réussite de la mission de l'Agence ne peut être effective que dans le cadre d'une synergie d'actions avec ses partenaires. Ces échanges seront structurés autour de problèmes techniques (ANDF- IGN-Géomètres) et /ou de compréhension de mise en œuvre de procédures (ANDF- IGN-Géomètres, d'une part et ANDF-Notaires, d'autre part). Ils peuvent aussi concerner les Responsables ou Agents des Communes, en particulier sur des questions liées à l'ingénierie socio-foncière.

4.4.6. Amélioration des conditions de travail

L'expression du plein potentiel d'un individu au travail est fonction de la qualité des conditions ou environnement de travail, que ce soit sur le plan ergonomique ou sur le plan du confort de travail. Ces notions (ergonomie et confort) comprennent aussi les dimensions de convivialité et de sérénité lorsque les agents ont à traiter des dossiers souvent sensibles, pouvant déboucher sur des suites judiciaires.

L'amélioration des conditions de travail concerne aussi les ajustements à faire au niveau des ressources humaines pour combler les déficits signalés par plusieurs Départements. Ces déficits, outre le fait qu'ils créent des surcharges de travail, rallongent les délais de traitement des dossiers.

Enfin, il convient de doter les différentes entités des moyens de travail grâce auxquels, une fois les formations faites, les personnels concernés pourront exprimer les nouvelles compétences acquises.

4.5. STRUCTURATION DES ACTIONS DE FORMATION

Les actions de formation retenues pour les différents acteurs dans les différents domaines ci-dessus, sont présentées dans les tableaux suivants qui comprennent des rubriques du cahier des charges du Maître d'Ouvrage que sont :

- thème de la formation ;
- objectif général de la formation (*c'est-à-dire le comportement professionnel attendu sur le lieu de travail, après la formation*) ;
- bénéficiaires ciblés ;
- effectifs visés ;
- durées de formation de chaque action.

4.5.1. Acteurs concernés et détermination des effectifs à former par action de formation

4.5.1.1. Matrice des acteurs

Le tableau qui suit indique les différents acteurs concernés par le présent plan de formation dans le cadre de la mise en œuvre du PNF

Tableau 3 : Matrice des acteurs concernés

	Catégorie de groupes cibles	Attributions statutaires -Raison du choix	Rôles /responsabilités dans la mise en œuvre du PNF
1	Ministère de l'Economie et des Finances (MEF)	Assurer la mise en œuvre de la politique foncière et domaniale de l'Etat et évaluer la gestion foncière	Conduite et suivi de la mise en œuvre de la politique de l'Etat
2	Ministère de la Décentralisation et de la Gouvernance Locale (MDGL)	Veiller à la qualité de la gouvernance dans la conduite des affaires locales et à la formation des collectivités territoriales décentralisées	Suivi de la mise en œuvre du projet dans les 14 communes
3	Ministère de la Décentralisation et de la Gouvernance Locale : CoGeF, DADE, SCGFA, SVGF/SUGF, Tribunaux de conciliation	Veiller à la qualité de la gouvernance dans la conduite des affaires locales et à la formation des collectivités territoriales décentralisées	Suivi de la mise en œuvre du projet dans les 14 communes
4	Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP)	<ul style="list-style-type: none"> • Suivre la mise en œuvre de la législation foncière rurale ; • Œuvrer à la sécurisation du foncier rural en liaison avec les autres structures concernées et à la mise en valeur des plans fonciers ruraux à des fins agricoles 	Suivi de la mise en œuvre du projet dans les 14 communes
5	Ministère du Cadre de Vie et du Développement Durable (MCVDD)	<ul style="list-style-type: none"> • Suivre la mise en œuvre de la Déclaration de Politique Nationale de l'Aménagement du Territoire (DEPONAT) • Coordonner et contrôler toutes les activités de topographie et de cartographie réalisées au Bénin 	Contribution rigoureuse au plan technique pour la réalisation des CEC
6	Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité Publique (MISP)	Veiller sur la sécurité des acteurs lors de la mise en œuvre du projet	Suivi sécuritaire de la mise en œuvre du projet dans les 14 communes
7	Ordre des Géomètres experts (hommes et femmes)	<ul style="list-style-type: none"> • Exécuter les plans topographiques spécialisés • Réaliser les opérations foncières (plans de propriété privée, levé de terrain, division parcellaire- ; • Signer des procès-verbaux de 	Contribution à l'affinement de la stratégie de réalisation technique efficace et efficiente des opérations

	Catégorie de groupes cibles	Attributions statutaires -Raison du choix	Rôles /responsabilités dans la mise en œuvre du PNF
		bornage, d'immatriculation et de morcellement sur réquisition du conservateur de la propriété foncière	
8	Chambre Nationale des Notaires du Bénin (hommes et femmes)	Sécuriser les actes de transactions foncières et immobilières	Contribution au plan juridique Suivi de la mise en œuvre du projet dans les 14 communes
9	Organisation de la Société Civile et journalistes des divers média et influenceurs (hommes et femmes)	Assurer l'Information, l'Education et la Communication pour un Changement des Comportements	Suivi de la mise en œuvre du projet dans les 14 communes
10	Opérateurs techniques (cartographie, enregistrement, etc.)	Réaliser les opérations techniques dans les règles de l'art	Réalisation des opérations techniques conformément aux normes et standards retenus dans les DAO
11	Enquêteurs de l'ingénierie socio-foncière (hommes et femmes)	Collecter les données socio-foncières sur le terrain auprès des ménages	Collecte réussie des données socio-foncières
12	Promoteurs immobiliers (hommes et femmes)	Favoriser l'enregistrement des acquisitions immobilières dans les communes du projet	Mobilisation des présumés propriétaires et acteurs des droits d'usage dans les 14 communes
13	Associations des acquéreurs de domaines et de parcelles (hommes et femmes)	Favoriser l'enregistrement des acquisitions immobilières acquises dans les communes du projet	Mobilisation des présumés propriétaires et acteurs des droits d'usage dans les 14 communes
14	Association des propriétaires terriens (hommes et femmes)	Favoriser l'enregistrement des acquisitions immobilières acquises dans les communes du projet	Mobilisation des présumés propriétaires et acteurs des droits d'usage dans les 14 communes
15	Autorités locales et acteurs locaux (hommes et femmes)	Bénéficier de leur soutien pour la mobilisation des acteurs locaux	Mobilisation des présumés propriétaires et acteurs des droits d'usage dans les 14 communes

4.5.1.2. Répartition des domaines de formation selon les acteurs et l'urgence de la mise en œuvre des actions de formation liées

Tableau 4 : Types d'actions de formation selon les acteurs et l'urgence de la mise en œuvre

	Catégorie de groupes cibles	Domaines de formation /Types d'actions de formation	Points focaux / Acteurs directement concernés	Urgence de la mise en œuvre des actions liées
--	-----------------------------	---	---	---

	Catégorie de groupes cibles	Domaines de formation /Types d'actions de formation	Points focaux / Acteurs directement concernés	Urgence de la mise en œuvre des actions liées
1	Ministère de l'Economie et des Finances (MEF)	Ingénierie socio foncière et les actions des domaines techniques du plan de formation	* Direction Générale du Financement du Développement (DGFD) * Agence Nationale du Domaine et du Foncier (ANDF) et les BC/ANDF	Court, moyen et long termes
2	Ministère de la Décentralisation et de la Gouvernance Locale	Ingénierie socio foncière et toutes les actions relatives à l'élaboration des CEC au Bénin	* Direction Générale des Collectivités Locales * Centre de Formation pour l'Administration Locale (CeFAL) * Commission Nationale des Affaires Domaniales * Conseils communaux	Court terme : début du projet
3	Ministère de la Décentralisation et de la Gouvernance Locale : CoGeF, DADE, SCGFA, SVGF/SUGF, Tribunaux de conciliation	Ingénierie socio foncière et toutes les actions relatives à l'élaboration des CEC au Bénin Actions relatives aux Procédures et contrôle	Responsables : CoGeF, SCGFA, SVGF/SUGF, tribunaux de conciliation	Court, moyen et long termes
4	Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche	Ingénierie socio foncière et toutes les actions relatives à l'élaboration des CEC au Bénin Actions relatives aux Procédures et contrôle	Direction de la Législation Rurale, de l'appui aux Organisations Professionnelles et à l'Entreprenariat Agricole	Court, moyen et long termes
5	Ministère du Cadre de Vie et du Développement Durable	Ingénierie socio foncière et toutes les actions relatives à l'élaboration des CEC au Bénin Actions relatives aux Procédures et contrôle Utilisation d'outils	* Agence Nationale d'Aménagement du Territoire * Institut Géographique National (IGN) * Direction Générale des Eaux, Forêts et Chasse (DGEFC)	Court, moyen et long termes
6	Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité Publique	Ingénierie socio foncière et utilisation d'outils et de techniques	Commissariats de la Police Républicaine des communes bénéficiaires	Court, moyen et long termes
7	Ordre des Géomètres experts (hommes et femmes)	Ingénierie socio foncière	Personnes désignées par le Président de	Court terme

	Catégorie de groupes cibles	Domaines de formation /Types d'actions de formation	Points focaux / Acteurs directement concernés	Urgence de la mise en œuvre des actions liées
			l'Ordre	
8	Chambre Nationale des Notaires du Bénin (hommes et femmes)	Ingénierie socio foncière et actions liées aux procédures	Personnes désignées par le Président de l'Ordre	Court, moyen et long termes
9	Organisation de la Société Civile (OSC), journalistes des divers média et influenceurs (hommes et femmes)	Ingénierie socio foncière et gestion de la mise en œuvre	Personnes désignées par la faïtière des OSC	Court, moyen et long termes
10	Opérateurs techniques (cartographie, enregistrement, etc.)	Utilisations d'outils et de technologies	Géomètres, topographes, superviseurs, techniciens,	Court, moyen et long termes
11	Enquêteurs de l'ingénierie socio-foncière (hommes et femmes)	Utilisations d'outils et de technologies	Enquêteurs Superviseurs Contrôleurs	Moyen terme
12	Promoteurs immobiliers (hommes et femmes)	Ingénierie socio foncière et gestion de la mise en œuvre	Personnes représentatives des acteurs du secteur	Court, moyen et long termes
13	Associations des acquéreurs de domaines et de parcelles (hommes et femmes)	Ingénierie socio foncière et actions liées aux procédures	Personnes représentatives des acteurs du secteur	Court, moyen et long termes
14	Association des propriétaires terriens (hommes et femmes)	Ingénierie socio foncière et actions liées aux procédures	Personnes représentatives des acteurs du secteur	Court, moyen et long termes
15	Autorités locales et acteurs locaux (hommes et femmes)	Ingénierie socio foncière et actions liées aux procédures	Chefs religieux, notables, sages, dignitaires	Court, moyen et long termes

La détermination des effectifs à former tient compte des principes suivants :

- Tous les acteurs de la chaîne de sécurisation et de la gestion foncière sont concernés ;
- On part des acteurs au niveau national (Ministères, ANDF, les différents prestataires et les facilitateurs) pour aller au niveau décentralisé (Communes + CoGEF + BC/ANDF, les ONG et les Associations) et atteindre le niveau local (Autorités et acteurs locaux, SCGFA, SUGF et SVGF).
- La 1^{ère} phase concerne 14 Communes (6 au Sud, 6 au Centre et 2 au Nord)

Le tableau qui suit présente les effectifs proposés (ils proviennent de notre estimation) pour la 1^{ère} phase qui concerne les 14 Communes :

Tableau 5 : Effectifs proposés par acteurs

	Niveau	Acteurs	Effectifs
--	--------	---------	-----------

	Niveau	Acteurs	Effectifs
	National	Ministères*	64
		ANDF (par Département concerné ainsi que la Cellule de communication)	2
		Prestataires	
		• Géomètres	10
		• Notaires	10
		• IGN	2
		• ONG d'Intermédiation	5
		• Agences immobilières	5
		Facilitateurs	
		• Magistrats et Juges	10
		• Brigade Economique et Financière (BEF)	5
		• Brigade Criminelle	5
		• Eaux et Forêts (en moyenne)	75
		• Organisations de la Société Civiles (OSC), Journalistes et Influenceurs	6
2	Décentralisé	DADE par Communes	2
		Bureau Communal ANDF (BC/ANDF)	1
		CoGEF (par Commune)	2
3	Local	SUGEF (par Commune)	1
		SVGF** (par Commune)	140
		Associations des propriétaires terriens et Associations des acquéreurs***	28
		Autorités locales et acteurs locaux****	42

* Au niveau des Ministères, on a 45 pour le MDGL (3 structures nationales et 14 représentants de Conseil Communaux, 14 représentants de Tribunaux et 14 représentants des SCGFA), complété par 1 au niveau du MAEP, 3 au niveau du MCVDD et 14 au niveau du MISP (pour les Commissariats). A ce total, il faut ajouter, en dehors de l'ANDF, 1 personne au niveau de la DGFD, soit un total de 64

Pour les OSC, les Journalistes et les Influenceurs, prendre 2 par Communes de chaque acteur.

** : On propose de retenir 1 personne par village pour environ une moyenne de 10 villages par Commune, soit 140 personnes à former au niveau des SVGF. Ceci concerne les actions de formation du Domaine de l'ingénierie foncière.

***Concernant les Associations des propriétaires terriens et Associations des acquéreurs, on prendra 14 pour chaque.

****Pour les Autorités Locales et acteurs Locaux, prendre 3 par Commune comme suit : 1 chef de Coutumier, 1 chef de Village et 1 chef religieux) soit un total de 42

4.5.2. Domaine des opérations du cadastre et de la cartographie

Tableau 6 : Thèmes du domaine des opérations du cadastre et de la cartographie

	Thèmes de la formation	Objectif général	Bénéficiaires	Effectif	Durées (jours)
1	Fondamentaux de la géomatique appliquée au foncier	Être capable de décrire les fondamentaux de la géomatique appliquée au foncier	DAJuF ; Régie Principale, Régies Communales, DADE des Communes+ CoGeF, BC/ANDF	102	3
2	Données et outils en géomatique foncière	Être capable de définir les données et les outils en géomatique foncière	DAJuF ; Régie Principale, Régies Communales, DADE des Communes+ CoGeF, BC/ANDF	102	2
3	Utilisation de la géomatique dans la sécurisation de la délivrance des titres fonciers	Être capable d'utiliser la géomatique pour la sécurisation de la délivrance des titres fonciers	DCOIF ; DSI ; DAJuF ; IGN ; Géomètres, BC/ANDF	32	3
4	Utilisation de la géomatique pour l'identification et le suivi des conflits fonciers	Être capable d'utiliser la géomatique pour l'identification et le suivi des conflits fonciers	DCOIF ; IGN ; Géomètres	14	5
5	Initiation à la Topographie	Être capable d'expliquer les bases de la topographie	Régie Principale, Régies Communales, BC/ANDF, DADE des Communes+ CoGeF	100	3
6	Initiation au Système d'Informations Géographiques (SIG)	Être capable d'utiliser les fonctions courantes d'un SIG	DAJuF ; Régie Principale, Régies Communales, BC/ANDF, DADE des Communes + CoGeF	102	2
7	Utilisation d'un récepteur GNSS	Être capable d'utiliser les fonctions courantes d'un récepteur GNSS	DAJuF ; Régie Principale, Régies Communales, BC/ANDF, DADE des Communes+ CoGeF	102	2
8	Utilisation de fonctions courantes d'applications en cartographie	Être capable d'utiliser les fonctions courantes d'applications en cartographie	DAJuF ; Régie Principale, Régies Communales, BC/ANDF, DADE des Communes+ CoGeF	102	2
9	Lecture des cartes et des plans ;	Être capable de lire les cartes et les plans produits par les spécialistes	DAJuF ; DSI ; Régie Principale, Régies Communales, BC/ANDF, DADE des Communes+ CoGeF ; Notaires	112	3
10	Utilisation d'applications de DAO pour la Topographie	Être capable d'utiliser des applications de DAO en topographie	Régies Communales, BC/ANDF, DADE des Communes+ CoGeF	98	3

	Thèmes de la formation	Objectif général	Bénéficiaires	Effectif	Durées (jours)
11	Utilisation d'applications de DAO pour la cartographie (par exemple ArcGIS)	Être capable d'utiliser des applications de DAO en topographie	Régies Communales, BC/ANDF, DADE des Communes+ CoGeF	98	5
12	Cartographie et gestion foncière	Être capable d'expliquer l'importance/l'utilité de la cartographie dans la gestion foncière	DADE des Communes+ CoGeF, BC/ANDF	70	3
13	Gestion du domaine public et privé de l'Etat	Être capable d'assurer la gestion du domaine public et privé de l'Etat	DGDE, DCOIF	4	3
14	Méthodes et procédures de réalisation et de contrôle du cadastre	Être capable d'appliquer les mesures et procédures de réalisation et de contrôle du cadastre	DCOIF, IGN, Géomètres	14	5
15	Réalisation de mesures géodésiques	Être capable de réaliser des mesures géodésiques	DCOIF, IGN, Géomètres	14	5
16	Reconnaissance des cours d'eaux et la délimitation des berges des cours d'eau	Être capable d'assurer la reconnaissance des cours d'eau et la délimitation des berges	Personnel concerné des Eaux et Forêts	30	2
17	Réalisation/Contrôle des opérations de cartographie des domaines de l'Etat, en particulier, les aires protégées, les pâturages, etc.	Être capable de réaliser /contrôler les opérations de cartographie des domaines de l'Etat, en particulier, les aires protégées, les pâturages, etc.	DCOIF, IGN, Géomètres, Eaux et Forêts	89	3
18	Evaluation des affaires domaniales et foncières dans l'économie immobilière et rurale	Être capable d'assurer l'évaluation des affaires domaniales et foncières dans l'économie immobilière et rurale	DGDE, DCOIF, DAJuF, Géomètres	16	5
19	Maintenance des équipements et matériels de collecte des données	Être capable d'assurer la maintenance des équipements et matériels de collecte des données	DCOIF, DSI	4	5
20	Gestion des baux emphytéotiques sur le domaine de l'Etat	Être capable d'assurer la Gestion des baux emphytéotiques sur le domaine de l'Etat	DGDE, DAJuF	4	2
21	Gestions des forêts et des réserves	Être capable d'assurer la gestion des forêts et des réserves	DGDE, DAJuF, BC/ANDF, DADE Communes+ CoGeF, Eaux et Forêts	149	3
22	Utilisation du Q-Field pour l'identification des limites des forêts	Être capable d'utiliser le Q-Field pour l'identification des limites des forêts	Personnel des Eaux et Forêts	50	3
23	Réalisation des enquêtes et	Être capable d'assurer la réalisation des	DGDE, DAJuF, ONG d'intermédiation,	79	3

	Thèmes de la formation	Objectif général	Bénéficiaires	Effectif	Durées (jours)
	investigations foncières liées à la confirmation des droits fonciers et à délivrance de titres fonciers	enquêtes et investigations foncières liées à la confirmation des droits fonciers et à délivrance de titres fonciers	BC/ANDF, DADE Communes + CoGeF		
24	Gestion des espaces pastoraux	Être capable d'assurer la gestion des espaces pastoraux	DGDE, DAJuF, ONG d'intermédiation, BC/ANDF, DADE Communes+ CoGeF, Eaux et Forêts	154	3
25	Mécanisme de gestion des plaintes en milieu forestier	Être capable d'assurer la gestion des plaintes en milieu forestier	Personnel concerné des Eaux et Forêts	30	2
	TOTAUX			1 671	80

4.5.3. Domaine du droit foncier

Tableau 7 : Thèmes de formation du domaine du droit foncier

	Thèmes de la formation	Objectif général	Bénéficiaires	Effectif	Durées (jours)
1	Gouvernance foncière au Bénin à l'aune des réformes	Être capable d'assurer le pilotage de la gouvernance foncière du Bénin à l'aune des réformes	DAJuF, DGDE, DSI, DCOIF, Régie Principale, Régies Communales et BC/ANDF	52	2
2	Conditions d'accès à la terre au Bénin	Être capable d'appliquer les conditions d'accès à la terre au Bénin	DAJuF, DGDE, DSI, DCOIF, Régie Principale	10	2
3	Procédures de sécurisation foncière	Être capable d'appliquer les procédures de sécurisation foncières	RADE/DADE Communes+ CoGeF, Régies Communales et BC/ANDF	98	2
4	La pratique du coût d'actes fonciers	Être capable d'assurer la mise en œuvre de la pratique des coûts des actes au Bénin	DAJuF, BC/ANDF, Régies Communales et Notaires	54	2
5	Les suretés et voies d'exécution	Être capable de mettre en œuvre les suretés et voies d'exécution en matière de sécurisation et de gestion foncière	DAJuF et Notaires	12	2
6	Portée des actes judiciaires en matière foncière	Être capable d'expliquer la portée des actes judiciaires en matière foncière	DAJuF, BC/ANDF, Régies Communales et Notaires	54	2
7	Copropriété en matière immobilière	Être capable d'expliquer la copropriété en matière immobilière	DAJuF, BC/ANDF, Régies Communales et Notaires	54	2

	Thèmes de la formation	Objectif général	Bénéficiaires	Effectif	Durées (jours)
8	Procédure d'établissement du Certificat d'enregistrement cadastral (CEC)	Être capable d'expliquer la procédure d'établissement du Certificat d'enregistrement cadastral (CEC)	DAJuF, DADE Communes+ CoGeF, BC/ANDF, Régies Communales et Notaires	110	2
9	Procédure de confirmation de droits fonciers	Être capable d'appliquer/ d'expliquer la procédure de confirmation de droits fonciers	DAJuF, DADE Communes+ CoGeF, BC/ANDF, Régies Communales et Notaires	110	2
10	Procédure de confirmation cadastrale de droits fonciers	Être capable d'expliquer la procédure de confirmation cadastrale de droits fonciers	DADE Communes + CoGeF, BC/ANDF, Régies Communales et ONG d'intermédiation, Géomètres	113	2
11	Procédure de morcellement de Titres Fonciers	Être capable d'appliquer/ d'expliquer la procédure de morcellement de Titres Fonciers	DAJuF, DADE Communes+ CoGeF, BC/ANDF, Régies Communales et Notaires	110	2
12	Procédure de fusion (réunion) de titre foncier	Être capable d'appliquer/ d'expliquer la procédure de fusion de Titres Fonciers	DAJuF, DADE Communes+ CoGeF, BC/ANDF, Régies Communales, Géomètres et Notaires, ONG d'intermédiation	125	2
13	Procédure de reconstitution de titre foncier	Être capable d'appliquer/ d'expliquer la procédure de reconstitution de Titres Fonciers	DAJuF, DADE Communes+ CoGeF, BC/ANDF, Régies Communales, Géomètres et Notaires	120	2
14	Notions de droit et du foncier	Être capable de rappeler les notions clé de droit associé au foncier	DADE Communes+ CoGeF, BC/ANDF, Régies Communales et ONG d'intermédiation	103	2
15	Droit foncier et règlements régissant le cadastre	Être capable d'appliquer le droit foncier et les règlements régissant le cadastre au Bénin	DADE Communes+ CoGeF, BC/ANDF, Régies Communales et ONG d'intermédiation, Géomètres, ONG d'intermédiation	118	2
16	Droits fonciers secondaires au Bénin	Être capable d'appliquer les dispositions des droits foncier secondaires	DADE Communes+ CoGeF, BC/ANDF, Régies Communales et ONG d'intermédiation, Géomètres	113	2
17	Droit foncier et domanial en République du Bénin	Être capable d'expliquer les points clés du Code foncier et domanial du Bénin	DADE Communes+ CoGeF, BC/ANDF, Régies Communales et Notaires	108	2

	Thèmes de la formation	Objectif général	Bénéficiaires	Effectif	Durées (jours)
18	Gestion des concessions et autorisations d'occupation temporaire	Être capable d'assurer la gestion des concessions et autorisations d'occupation temporaire	DGDE, DAJuF, DCOIF, Magistrats et Juges, BEF, BC/ANDF, Police Républicaine et Eaux et Forêts, ONG d'Intermédiation	61	2
19	Gestion des opérations d'expropriation des terres	Être capable d'assurer la gestion des opérations d'expropriation des terres	DGDE, DAJuF, DCOIF, Magistrats et Juges, BEF, BC, Police Républicaine et Eaux et Forêts	56	2
20	Sécurisation et gestion foncière des projets nationaux de mise en valeur agropastorale et industrielle	Être capable d'assurer la sécurisation et la gestion foncière des projets nationaux de mise en valeur agropastorale et industrielle	DGDE, DAJuF, DCOIF, Magistrats et Juges, BEF, BC, Police Républicaine et Eaux et Forêts	56	2
21	Gestion des actes et des hypothèques	Être capable d'assurer la gestion des actes et des hypothèques	DGDE, DAJuF, Notaires	14	2
22	Sécurité et préservation de l'intégrité du patrimoine domanial	Être capable d'assurer la sécurité et la préservation de l'intégrité du patrimoine domanial	DGDE, DAJuF, Magistrats et Juges, BEF, BC, Police Républicaine et Eaux et Forêts	54	2
23	Ingénierie juridique en matière foncière	Être capable de mettre en œuvre l'ingénierie juridique en matière foncière	DAJuF, Régie Principale et Régies Communes, ONG d'intermédiation	37	2
24	Tenue du sommelier des biens de l'Etat situés à l'étranger	Être capable d'assurer la gestion des biens de l'Etat à l'étranger	DGDE, DAJuF	4	1
TOTAUX				1746	47

4.5.4. Domaine informatique et utilisation des outils numériques

Tableau 8 : Actions de formation du domaine Informatique et utilisation des outils du numérique

	Thèmes de la formation	Objectif général	Bénéficiaires	Effectif	Durées (jours)
1	Numérique et gestion foncière au Bénin	Être capable d'expliquer l'utilisation du numérique dans les opérations de gestion foncière	DADE Communes + CoGeF, Notaires, ONG d'Intermédiation	71	2
2	Gestion des données numériques des opérations foncières	Être capable d'assurer la gestion des données numériques des opérations foncières	DSI, DCOIF	4	3

	Thèmes de la formation	Objectif général	Bénéficiaires	Effectif	Durées (jours)
3	Gestion des plateformes numériques	Être capable d'assurer la gestion des plateformes numériques	DSI	2	2
4	Mise en place des applications de gestion du cadastre et l'accès aux informations cadastrales	Être capable d'assurer la mise en place des applications de gestion du cadastre et l'accès aux informations cadastrales	DSI, DCOIF, IGN, Géomètres	16	5
5	Développement et gestion des applications de collecte des données cadastrales	Être capable d'assurer le développement et la gestion des applications de collecte des données cadastrales	DSI, DCOIF	4	5
6	Administration et maintenance de systèmes d'information foncière (e-Foncier)	Être capable d'assurer l'administration et la maintenance du système d'informations foncières (e-foncier)	DSI	2	2
7	Administration et maintenance de e-Notaire	Être capable d'assurer l'administration et la maintenance de la plateforme e-notaire	DSI	2	2
8	Gestion des données et archivage numérique sécurisé	Être capable d'assurer la gestion des données et l'archivage numérique sécurisé des données	DSI	2	5
9	Sécurité & maintenance matériel	Être capable d'assurer la sécurité et la maintenance du matériel et des équipements numériques	DSI	2	3
10	Gestion électronique des documents (GED)	Être capables d'appliquer les techniques de la gestion électronique des documents	DSI, DCOIF, DAJuF, DGDE, Régie Principale	10	3
	TOTAUX			115	32

4.5.2. Domaine de l'ingénierie socio foncière

Tableau 9 : Actions de formation du domaine de l'ingénierie foncière

	Thèmes de la formation	Objectif général	Bénéficiaires	Effectif	Durées (jours)
1	Fondamentaux de	Être capable de décrire les	DCOIF, DGDE, DAJuF ; DSI, Régie Principale, Régies Communales, DADE des Communes+ CoGeF,	142	2

	Thèmes de la formation	Objectif général	Bénéficiaires	Effectif	Durées (jours)
	l'ingénierie foncière	fondamentaux de l'ingénierie	BC/ANDF, IGN, Géomètres, Notaires, ONG d'intermédiation, Agence Immobilière		
2	Médiation foncière	Être capable d'assurer la médiation foncière	Ministères, Magistrats + Juges, DCOIF, DAJuF, BC/ANDF, DADE Communes + CoGeF+ SUGF +SVGF, ONG d'Intermédiation, OSC+ Journalistes, Associations et Autorités locales et acteurs locaux	380	3
3	Gestion des conflits fonciers	Être capable d'assurer la gestion des conflits fonciers	Ministères, Magistrats + Juges, DAJuF, Régie Principale, BC/ANDF, Régies Communes + CoGeF+ SUGF +SVGF, OSC+ Journalistes, ONG d'Intermédiation, Associations, Autorités locales et acteurs locaux, Eaux et Forêts	430	3
4	Conduite de diagnostics socio-fonciers	Être capable de conduire un diagnostic intégrant les dimensions sociales, économiques, culturelles et environnementales du foncier	Ministères, Magistrats + Juges, DCOIF, DAJuF, BC/ANDF, DADE Communes + CoGeF+ SUGF +SVGF, ONG d'Intermédiation, OSC+ Journalistes, Associations et Autorités locales et acteurs locaux	380	3
5	Techniques de communication interculturelle	Être capable d'utiliser les techniques de communication interculturelle pour la gestion foncière	Ministères, Magistrats + Juges, DCOIF, DAJuF, BC/ANDF, DADE Communes + CoGeF+ SUGF +SVGF, ONG d'Intermédiation, OSC+ Journalistes, Associations et Autorités locales et acteurs locaux	376	3
6	Bonnes pratiques de cartographie sociale participative	Être capable d'appliquer les bonnes pratiques de cartographie sociale participative.	BC/ANDF et Régies Communes + CoGeF+ SUGF +SVGF, ONG d'Intermédiation, OSC+ Journalistes, Associations et Autorités locales et acteurs locaux	376	3
7	Techniques de négociation et de médiation foncière pour la gestion et la prévention des conflits	Être capable d'appliquer les techniques de négociation et de médiation foncière pour la gestion et la prévention des conflits	Ministères, Magistrats + Juges DADE Communes + CoGeF+ SUGF +SVGF, ONG d'Intermédiation, OSC+ Journalistes, Associations et Autorités locales et acteurs locaux	362	3
8	Sécurisation foncière et démarche inclusive et participative	Être capable d'appliquer la démarche inclusive et participative en matière de sécurisation foncière	Ministères, Magistrats + Juges DADE Communes + CoGeF+ SUGF +SVGF, Géomètres ; Notaires, ONG d'intermédiation, Agences immobilières OSC+	387	2

	Thèmes de la formation	Objectif général	Bénéficiaires	Effectif	Durées (jours)
		au Bénin	Journalistes, Associations et Autorités locales et acteurs locaux		
9	Genre et foncier au Bénin	Être capable d'expliquer les avantages de la prise en compte du genre dans la sécurisation et la gestion foncière au Bénin	Ministères, Magistrats + Juges DADE Communes + CoGeF + SUGF +SVGF, Géomètres ; Notaires, ONG d'intermédiation, Agences immobilières OSC+ Journalistes, Associations et Autorités locales et acteurs locaux	387	2
TOTAUX				3220	24

4.5.5. Domaine de management général

Tableau 10 : Actions de formation du domaine management général

	Thèmes de la formation	Objectif général	Bénéficiaires	Effectif	Durées (jours)
1	Technique de rédaction administrative	Être capable d'appliquer les techniques de rédaction administrative	DSI, DCOIF, DAJuF, DGDE, Régie Principale	10	3
2	Technique d'élaboration de fiches synthétiques	Être capable d'appliquer les techniques de rédaction de fiches synthétiques	DSI, DCOIF, DAJuF, DGDE, Régie Principale	10	3
3	Gestion de projet	Être capable d'appliquer les techniques de gestion de projets	DSI, DCOIF, DAJuF, DGDE, Régie Principale	10	3
4	Gestion d'équipe	Être capable de gérer des équipes	DSI, DCOIF, DAJuF, DGDE, Régie Principale	10	2
5	Communication et cohésion d'équipe	Être capable d'appliquer les techniques de communication et de cohésion d'équipe	DSI, DCOIF, DAJuF, DGDE, Régie Principale	10	2
6	Leadership et management	Être capable d'appliquer les techniques de leadership et de management	DSI, DCOIF, DAJuF, DGDE, Régie Principale	10	3
7	Motivation d'équipe et amélioration des performances individuelles et collectives	Être capable d'appliquer les techniques de motivation et d'amélioration des performances individuelles et collectives	DSI, DCOIF, DAJuF, DGDE, Régie Principale	10	3
8	Ethique et déontologie en matière de gestion foncière	Être capable d'appliquer les principes éthiques et déontologiques en matière de gestion	DSI, DCOIF, DAJuF, DGDE, Régie Principale, Régies Communes, DADE	104	2

	Thèmes de la formation	Objectif général	Bénéficiaires	Effectif	Durées (jours)
		foncière	Communes + CoGeF, Notaires		
9	Management des équipes communales.	Être capable d'assurer le management des équipes communales	Régies Communes, BC/ANDF	42	2
	TOTAUX			216	23

4.5.6. Appui aux usagers

Outre les séances d'explication qui seront consacrées aux procédures d'utilisation des plateformes numériques, mises en ligne par l'ANDF pour les usagers, il faut aussi animer les trois (3) actions de formation du tableau suivant

Tableau 11 : Actions de formation de l'appui aux usagers

	Thèmes de la formation	Objectif général	Bénéficiaires	Effectif	Durées (jours)
1	Base de la gestion foncière au Bénin	Être capable de rappeler les bases de la gestion foncière au Bénin	Ministères, Magistrats + Juges DADE Communes + CoGeF+ SUGF +SVGF, ONG d'Intermédiation, OSC+ Journalistes, Associations et Autorités locales et acteurs locaux	233	2
2	Numérisation des processus fonciers au Bénin	Être capable d'expliquer la numérisation des processus de la gestion foncière au Bénin	Ministères, Magistrats + Juges DADE Communes + CoGeF+ SUGF +SVGF, ONG d'Intermédiation, OSC+ Journalistes, Associations et Autorités locales et acteurs locaux	387	2
	TOTAUX			620	4

4.5.7. Domaine de la Communication foncière

Tableau 12 : Actions de formation de l'appui aux usagers

	Thèmes de la formation	Objectif général	Bénéficiaires	Effectif	Durées (jours)
1	Communication institutionnelle et relations avec la presse	Être capable d'assurer la communication institutionnelle dans le cadre des relations avec la presse	Cellule de communication de l'ANDF, BC/ANDF	16	1

	Thèmes de la formation	Objectif général	Bénéficiaires	Effectif	Durées (jours)
2	Communication digitale et gestion des réseaux sociaux	Être capable d'assurer la communication digitale dans la gestion des réseaux sociaux	Cellule de communication de l'ANDF, BC/ANDF	16	1
3	Média training et gestion de crise	Être capable d'utiliser les techniques de média training dans la gestion des crises	Cellule de communication de l'ANDF, BC/ANDF	16	2
4	Compréhension du Programme Terra Bénin	Être capable d'expliquer les objectifs du Programme Terra Bénin ainsi que ceux du CEC	DADE Communes + CoGeF+ SUGF +SVGF, OSC, Journalistes et Influenceurs, Autorités locales et acteurs locaux	336	1
5	Droits fonciers et protection des vulnérables	Être capable d'expliquer les dispositions légales relatives au foncier dans le cadre de la protection des vulnérables	DADE Communes + CoGeF+ SUGF +SVGF, OSC	212	1
6	Animation communautaire et communication interpersonnelle	Être capable d'expliquer les techniques de l'animation communautaire et de la communication interpersonnelle	DADE Communes + CoGeF+ SUGF +SVGF, OSC	238	1
7	Prévention et gestions des rumeurs locales	Être capable d'assurer la prévention et la gestion des rumeurs locales	DADE Communes + CoGeF+ SUGF +SVGF, OSC	238	1
8	Gouvernance foncière et rôle de l'institutionnel	Être capable d'expliquer les liens entre la gouvernance foncière et le rôle de l'institutionnel	DADE Communes + CoGeF	56	1
9	Médiation communautaire et gestion des conflits fonciers	Être capable d'expliquer l'importance de la médiation communautaire dans la gestion des conflits fonciers	DADE Communes + CoGeF	56	1
10	Ethique professionnelle et communication responsable	Être capable d'utiliser les règles de l'éthique professionnelle dans la communication	Journalistes et Influenceurs	56	1
11	Gestion des doléances et relations avec les populations	Être capable d'utiliser les techniques de gestion des doléances dans les relations avec les populations	Opérateurs fonciers (<i>Géomètres, IGN, ONG d'intermédiation, Agences immobilières</i>)	22	1
12	Cadre juridique et valeur légale du CEC	Être capable d'expliquer le cadre juridique et la valeur légale du CEC	Journalistes et Influenceurs	56	1
13	Ethique journalistique et rôle	Être capable d'appliquer les règles de	Journalistes et Influenceurs	56	1

	Thèmes de la formation	Objectif général	Bénéficiaires	Effectif	Durées (jours)
	des réseaux sociaux dans le cadre du Programme Terra Bénin	l'éthique journalistique et ceux liés à l'utilisation des réseaux sociaux dans le cadre du Programme Terra Bénin			
	TOTAUX			1374	13

4.5.7. Récapitulatif des effectifs des bénéficiaires actions du plan de formation par domaine

Tableau 13 : Synthèse de la répartition des effectifs totaux par domaine

	Intitulés du Domaine	Nombre d'actions de formation	Effectifs	Durée (jours)
1	Domaine des opérations du cadastre et de la cartographie	25	1671	80
2	Domaine du droit foncier	24	1746	47
3	Domaine informatique et utilisation des outils numériques	10	115	32
4	Domaine de l'ingénierie socio foncière	9	3220	24
5	Domaine de management général	9	216	23
6	Appui aux usagers	2	620	4
7	Domaine de la Communication foncière	13	1374	14
	TOTAUX	92	8962	224

4.5.8. Actions de sensibilisation

Il est indiqué au point 4.3.6. qu'il est nécessaire que les actions de formation ci-dessus décrites, soient accompagnées d'actions de sensibilisation sous la forme de campagnes d'information et de sensibilisation des populations sur ce qui est nouveau au niveau du changement de paradigme en matière de sécurisation et de gestion foncière.

4.6. ESTIMATION DES COUTS DE MISE EN ŒUVRE DU PLAN DE FORMATION

Les coûts unitaires (par participant et par jour) sont fonction de la nature des actions de formation :

- formation courante ne nécessitant pas la mobilisation d'équipements spécifiques ;
- formation nécessitant des équipements et matériels spécifiques ;
- formation nécessitant un spécialiste sans équipements spécifiques ;
- formation nécessitant un spécialiste et des équipements et matériels spécifiques.

Pour ces actions de formation classées selon leur nature, les coûts unitaires sont respectivement estimés comme suit :

- ✓ 25 000 à 30 000 F CFA par jour
- ✓ 30 000 à 50 000 F CFA par jour
- ✓ 50 000 à 60 000 F CFA par jour

✓ plus de 60 000 F CFA par jour.

Les coûts des actions de formation estimés ci-après, sont donc des coûts indicatifs déterminés à partir des considérations suivantes :

- ☞ Les coûts unitaires indiqués sont des coûts journaliers par participant ;
- ☞ Les coûts unitaires sont ceux qui sont généralement pratiqués par des organismes / opérateurs de formation au Bénin.

Dans tous les cas, les coûts réels de mise en œuvre, résulteront des négociations que le Commanditaire mènera, au cas par cas avec chacun des prestataires et / ou des organismes de formation, en fonction de la spécificité des interventions, dans le respect des procédures en vigueur au Bénin, en matière de passation des Marchés Publics et conformément aux dispositions des éventuels partenariats.

L'application de ces coûts unitaires tels qu'indiqués ci-dessus donne un total de **Cinq cent quatre-vingt-dix-huit millions cent quatre-vingt-dix mille (598 190 000) F CFA** dont les détails, par domaine se trouvent aux annexes 7.1.1. à 7.1.7., répartis comme suit :

Tableau 14 : Répartition des coûts estimés par domaine

	Domaines	Coûts estimés (F CFA)
1	Domaine des opérations du cadastre et de la cartographie	166 650 000
2	Domaine du Droit foncier	109 500 000
3	Domaine de l'informatique et de l'utilisation des outils numériques	14 300 000
4	Domaine de l'ingénierie socio foncière	229 940 000
5	Domaine du Management général	12 050 000
6	Appui aux usagers	31 000 000
	Domaine de la Communication	34 750 000
	TOTAL	598 190 000

4.7. PLANIFICATION DE MISE EN ŒUVRE

4.7.1. Facteurs de priorisation des actions de formation

La planification de la mise en œuvre des actions de formation est fonction d'un certain nombre de facteurs, en supposant que les points relatifs aux conditions de mise en œuvre réussie du Plan de formation (Point 4.4.) aient été satisfaits. Ensuite, il faut qu'il y ait des choix au niveau de la direction de l'ANDF pour statuer rapidement sur les facteurs de priorisation qui pourraient, en tenant compte d'orientations fournies dans les documents stratégiques. Dans ces conditions, on peut retenir de (i)

commencer par la formation des acteurs à la base sur les actions de formations a) liées à l'ingénierie socio foncière et à la communication foncière, qui faciliteront les contacts avec lesdits acteurs, b) qui leur permettront d'être réceptifs pour comprendre les différentes procédures ; (ii) former les personnels concernés de l'ANDF ainsi que ceux des différents prestataires (y compris l'IGN) sur l'utilisation d'outils (techniques et technologies) et (iii) affecter les ressources financières nécessaires annuellement.

Dans le but d'opérationnaliser cette planification, il faut définir (i) les actions de formation urgentes, (ii) les actions de formation à moyen terme et les actions de formation à long terme.

4.7.2. Nombre de sessions de formation

Afin que la mise en œuvre des actions de formation se déroule dans le respect des capacités d'encadrement pédagogique souhaitées, le nombre de participants par session ne devra pas dépasser 20 à 25 personnes. Lorsque les effectifs (relatifs à une action de formation) dépassent ce seuil, plusieurs sessions seront alors organisées pour les mêmes bénéficiaires. C'est pour cette raison qu'on définit ci-après, le nombre total de sessions pour l'ensemble des actions de formation de tous les domaines de formation. **Ce nombre de sessions est estimé à 390.** Le tableau n°31 joint à l'annexe 7.1.8. donne le détail de la détermination du nombre de sessions

Il y a 390 sessions de formation concernant un effectif total de 8962 participants en 5 ans. La conduite de ces sessions de formation relève du pilotage du présent plan de formation qui peut se réaliser (par an) et en moyenne 78 sessions durant les 5 prochaines années. Chaque session ne doit pas regrouper plus de 25 participants.

Il est important de noter que **le plan de formation, sur une période définie, ne doit pas être considéré comme figé. Il doit avoir la même dynamique que celle qui pilote le développement de la structure, c'est-à-dire l'ANDF.** Cela signifie que la mise en œuvre du plan de formation pluriannuel validé, ne doit pas empêcher la réalisation d'actions de formation hors plan, si celles-ci correspondent à des nécessités et/ou opportunités s'inscrivant dans le cadre de la mise en œuvre des orientations. Le présent plan de formation doit aussi intégrer ses actions de formation et les considérer comme des opportunités d'accompagnement du développement des compétences des acteurs de la chaîne de la sécurisation et de la gestion foncière au Bénin.

La gestion de cette complexité de la planification annuelle des actions nécessite de disposer d'une compétence à temps plein affectée à cette tâche.

4.7.3. Actions du plan de formation selon les priorités de mise en œuvre du plan de formation

Le plan de développement des compétences sera mis en œuvre de manière méthodique en vue de garantir l'atteinte des objectifs poursuivis par l'ANDF, en

considérant à la fois les attentes du PNF et du programme Terra Bénin. C'est à cet effet qu'il est défini trois (3) niveaux prioritaires de la mise en œuvre :

- Les actions de formation urgentes ;
- Les actions de formation à moyen terme et ;
- Les actions de formation à long terme.

4.7.3.1. Actions de formation urgentes

Elles sont constituées, comme indiqué dans les facteurs de priorisation retenus, des actions de formation en lien avec (i) l'ingénierie socio foncière, la communication foncière et (ii) les explications favorisant la compréhension des différentes procédures. Ces actions urgentes sont destinées à faciliter la réceptivité et l'adhésion des populations à la base en vue de la réalisation des différentes opérations techniques.

Tableau 15 Actions de formation urgentes

	Thèmes de la formation	Objectif général	Bénéficiaires	Effectifs	Durée (Jours)	Nombre de sessions
1	Fondamentaux de l'ingénierie foncière	Être capable de décrire les fondamentaux de l'ingénierie	DCOIF, DGDE, DAJuF ; DSI, Régie Principale, Régies Communales, DADE des Communes+ CoGeF, BC/ANDF, IGN, Géomètres, Notaires, ONG d'intermédiation, Agence Immobilière	142	2	6
2	Médiation foncière	Être capable d'assurer la médiation foncière	Ministères, Magistrats + Juges, DCOIF, DAJuF, BC/ANDF, DADE Communes + CoGeF+ SUGF +SVGF, ONG d'Intermédiation, OSC+ Journalistes, Associations et Autorités locales et acteurs locaux	380	3	15
3	Gestion des conflits fonciers	Être capable d'assurer la gestion des conflits fonciers	Ministères, Magistrats + Juges, DAJuF, Régie Principale, BC/ANDF, Régies Communes + CoGeF+ SUGF +SVGF, OSC+ Journalistes, ONG d'Intermédiation, Associations, Autorités locales et acteurs locaux, Eaux et Forêts	430	3	17
4	Conduite de diagnostics socio-fonciers	Être capable de conduire un diagnostic intégrant les dimensions sociales, économiques, culturelles et environnementales du foncier	Ministères, Magistrats + Juges, DCOIF, DAJuF, BC/ANDF, DADE Communes + CoGeF+ SUGF +SVGF, ONG d'Intermédiation, OSC+ Journalistes, Associations et Autorités locales et acteurs locaux	380	3	15
5	Techniques de communication interculturelle	Être capable d'utiliser les techniques de communication interculturelle pour la gestion foncière	Ministères, Magistrats + Juges, DCOIF, DAJuF, BC/ANDF, DADE Communes + CoGeF+ SUGF +SVGF, ONG d'Intermédiation, OSC+ Journalistes, Associations et Autorités locales et acteurs locaux	376	3	15
6	Bonnes pratiques de	Être capable d'appliquer les bonnes	BC/ANDF et Régies Communes + CoGeF+ SUGF	376	3	15

	Thèmes de la formation	Objectif général	Bénéficiaires	Effectifs	Durée (Jours)	Nombre de sessions
	cartographie sociale participative	pratiques de cartographie sociale participative.	+SVGF, ONG d'Intermédiation, OSC+ Journalistes, Associations et Autorités locales et acteurs locaux			
7	Techniques de négociation et de médiation foncière pour la gestion et la prévention des conflits	Être capable d'appliquer les techniques de négociation et de médiation foncière pour la gestion et la prévention des conflits	Ministères, Magistrats + Juges DADE Communes + CoGeF+ SUGF +SVGF, ONG d'Intermédiation, OSC+ Journalistes, Associations et Autorités locales et acteurs locaux	362	3	15
8	Sécurisation foncière et démarche inclusive et participative	Être capable d'appliquer la démarche inclusive et participative en matière de sécurisation foncière au Bénin	Ministères, Magistrats + Juges DADE Communes + CoGeF+ SUGF +SVGF, Géomètres ; Notaires, ONG d'intermédiation, Agences immobilières OSC+ Journalistes, Associations et Autorités locales et acteurs locaux	387	2	16
9	Genre et foncier au Bénin	Être capable d'expliquer les avantages de la prise en compte du genre dans la sécurisation et la gestion foncière au Bénin	Ministères, Magistrats + Juges DADE Communes + CoGeF + SUGF +SVGF, Géomètres ; Notaires, ONG d'intermédiation, Agences immobilières OSC+ Journalistes, Associations et Autorités locales et acteurs locaux	387	2	16
10	Copropriété en matière immobilière	Être capable d'expliquer la copropriété en matière immobilière	DAJuF, BC/ANDF, Régies Communales et Notaires	54	2	2
11	Procédure d'établissement du Certificat d'enregistrement cadastral (CEC)	Être capable d'expliquer la procédure d'établissement du Certificat d'enregistrement cadastral (CEC)	DAJuF, DADE Communes+ CoGeF, BC/ANDF, Régies Communales et Notaires	110	2	5
12	Procédure de confirmation de droits fonciers	Être capable d'appliquer/ d'expliquer la procédure de confirmation de droits fonciers	DAJuF, DADE Communes+ CoGeF, BC/ANDF, Régies Communales et Notaires	110	2	5
13	Procédure de confirmation cadastrale de droits fonciers	Être capable d'expliquer la procédure de confirmation cadastrale de droits fonciers	DADE Communes + CoGeF, BC/ANDF, Régies Communales et ONG d'intermédiation, Géomètres	113	2	5
14	Procédure de morcellement de Titres Fonciers	Être capable d'appliquer/ d'expliquer la procédure de morcellement de Titres Fonciers	DAJuF, DADE Communes+ CoGeF, BC/ANDF, Régies Communales et Notaires	110	2	5

	Thèmes de la formation	Objectif général	Bénéficiaires	Effectifs	Durée (Jours)	Nombre de sessions
15	Procédure de fusion (réunion) de titre foncier	Être capable d'appliquer/ d'expliquer la procédure de fusion de Titres Fonciers	DAJuF, DADE Communes+ CoGeF, BC/ANDF, Régies Communales, Géomètres et Notaires, ONG d'intermédiation	125	2	5
16	Procédure de reconstitution de titre foncier	Être capable d'appliquer/ d'expliquer la procédure de reconstitution de Titres Fonciers	DAJuF, DADE Communes+ CoGeF, BC/ANDF, Régies Communales, Géomètres et Notaires	120	2	5
17	Base de la gestion foncière au Bénin	Être capable de rappeler les bases de la gestion foncière au Bénin	Ministères, Magistrats + Juges DADE Communes + CoGeF+ SUGF +SVGF, ONG d'Intermédiation, OSC+ Journalistes, Associations et Autorités locales et acteurs locaux	233	2	10
18	Numérisation des processus fonciers au Bénin	Être capable d'expliquer la numérisation des processus de la gestion foncière au Bénin	Ministères, Magistrats + Juges DADE Communes + CoGeF+ SUGF +SVGF, ONG d'Intermédiation, OSC+ Journalistes, Associations et Autorités locales et acteurs locaux	387	2	16
19	Communication institutionnelle et relations avec la presse	Être capable d'assurer la communication institutionnelle dans le cadre des relations avec la presse	Cellule de communication de l'ANDF, BC/ANDF	16	1	1
20	Communication digitale et gestion des réseaux sociaux	Être capable d'assurer la communication digitale dans la gestion des réseaux sociaux	Cellule de communication de l'ANDF, BC/ANDF	16	1	1
21	Média training et gestion de crise	Être capable d'utiliser les techniques de média training dans la gestion des crises	Cellule de communication de l'ANDF, BC/ANDF	16	2	1
22	Compréhension du Programme Terra Bénin	Être capable d'expliquer les objectifs du Programme Terra Bénin ainsi que ceux du CEC	DADE Communes + CoGeF+ SUGF +SVGF, OSC, Journalistes et Influenceurs, Autorités locales et acteurs locaux	336	1	14
23	Droits fonciers et protection des vulnérables	Être capable d'expliquer les dispositions légales relatives au foncier dans le cadre de la protection des vulnérables	DADE Communes + CoGeF+ SUGF +SVGF, OSC	212	1	9
24	Animation communautaire	Être capable d'expliquer les	DADE Communes + CoGeF+ SUGF +SVGF, OSC	238	1	10

	Thèmes de la formation	Objectif général	Bénéficiaires	Effectifs	Durée (Jours)	Nombre de sessions
	et communication interpersonnelle	techniques de l'animation communautaire et de la communication interpersonnelle				
25	Prévention et gestions des rumeurs locales	Être capable d'assurer la prévention et la gestion des rumeurs locales	DADE Communes + CoGeF+ SUGF +SVGF, OSC	238	1	10
26	Gouvernance foncière et rôle de l'institutionnel	Être capable d'expliquer les liens entre la gouvernance foncière et le rôle de l'institutionnel	DADE Communes + CoGeF	56	1	2
27	Médiation communautaire et gestion des conflits fonciers	Être capable d'expliquer l'importance de la médiation communautaire dans la gestion des conflits fonciers	DADE Communes + CoGeF	56	1	2
28	Ethique professionnelle et communication responsable	Être capable d'utiliser les règles de l'éthique professionnelle dans la communication	Journalistes et Influenceurs	56	1	2
29	Gestion des doléances et relations avec les populations	Être capable d'utiliser les techniques de gestion des doléances dans les relations avec les populations	Opérateurs fonciers (<i>Géomètres, IGN, ONG d'intermédiation, Agences immobilières</i>)	22	1	1
30	Cadre juridique et valeur légale du CEC	Être capable d'expliquer le cadre juridique et la valeur légale du CEC	Journalistes et Influenceurs	56	1	2
31	Ethique journalistique et rôle des réseaux sociaux dans le cadre du Programme Terra Bénin	Être capable d'appliquer les règles de l'éthique journalistique et ceux liés à l'utilisation des réseaux sociaux dans le cadre du Programme Terra Bénin	Journalistes et Influenceurs	56	1	2
TOTAUX				5956	55	245

4.7.3.2. Actions de formation à moyen terme

Elles sont constituées des actions de formation en lien avec (i) l'utilisation de techniques et technologies et (ii) l'application de procédures, autres que celles qui sont urgentes. Elles concernent surtout des agents de l'ANDF et des prestataires.

Tableau 16 : Actions de formation à moyen terme

	Thèmes de la formation	Objectif général	Bénéficiaires	Effectifs	Durée (Jours)	Nombre de sessions
1	Fondamentaux de la géomatique appliquée au foncier	Être capable de décrire les fondamentaux de la géomatique appliquée au foncier	DAJuF ; Régie Principale, Régies Communales, DADE des Communes+ CoGeF, BC/ANDF	102	3	4
2	Données et outils en géomatique foncière	Être capable de définir les données et les outils en géomatique foncière	DAJuF ; Régie Principale, Régies Communales, DADE des Communes+ CoGeF, BC/ANDF	102	2	4
3	Utilisation de la géomatique dans la sécurisation de la délivrance des titres fonciers	Être capable d'utiliser la géomatique pour la sécurisation de la délivrance des titres fonciers	DCOIF ; DSI ; DAJuF ; IGN ; Géomètres, BC/ANDF	32	3	2
4	Utilisation de la géomatique pour l'identification et le suivi des conflits fonciers	Être capable d'utiliser la géomatique pour l'identification et le suivi des conflits fonciers	DCOIF ; IGN ; Géomètres	14	5	1
5	Initiation à la Topographie	Être capable d'expliquer les bases de la topographie	Régie Principale, Régies Communales, BC/ANDF, DADE des Communes+ CoGeF	100	3	4
6	Initiation au Système d'Informations Géographiques (SIG)	Être capable d'utiliser les fonctions courantes d'un SIG	DAJuF ; Régie Principale, Régies Communales, BC/ANDF, DADE des Communes + CoGeF	102	2	4
7	Utilisation d'un récepteur GNSS	Être capable d'utiliser les fonctions courantes d'un récepteur GNSS	DAJuF ; Régie Principale, Régies Communales, BC/ANDF, DADE des Communes+ CoGeF	102	2	4
8	Utilisation de fonctions courantes d'applications en cartographie	Être capable d'utiliser les fonctions courantes d'applications en cartographie	DAJuF ; Régie Principale, Régies Communales, BC/ANDF, DADE des Communes+ CoGeF	102	2	4
9	Lecture des cartes et des plans	Être capable de lire les cartes et les plans produits par les spécialistes	DAJuF ; DSI ; Régie Principale, Régies Communales, BC/ANDF, DADE des Communes+ CoGeF ; Notaires	112	3	5
10	Utilisation d'applications de	Être capable d'utiliser des applications de DAO	Régies Communales, BC/ANDF, DADE	98	3	4

	Thèmes de la formation	Objectif général	Bénéficiaires	Effectifs	Durée (Jours)	Nombre de sessions
	DAO pour la Topographie	en topographie	des Communes+ CoGeF			
11	Utilisation d'applications de DAO pour la cartographie (par exemple ArcGIS)	Être capable d'utiliser des applications de DAO en topographie	Régies Communales, BC/ANDF, DADE des Communes+ CoGeF	98	5	4
12	Cartographie et gestion foncière	Être capable d'expliquer l'importance/l'utilité de la cartographie dans la gestion foncière	DADE des Communes+ CoGeF, BC/ANDF	70	3	3
13	Méthodes et procédures de réalisation et de contrôle du cadastre	Être capable d'appliquer les mesures et procédures de réalisation et de contrôle du cadastre	DCOIF, IGN, Géomètres	14	5	1
14	Réalisation de mesures géodésiques	Être capable de réaliser des mesures géodésiques	DCOIF, IGN, Géomètres	14	5	1
15	Reconnaissance des cours d'eaux et la délimitation des berges des cours d'eau	Être capable d'assurer la reconnaissance des cours d'eau et la délimitation des berges	Personnel concerné des Eaux et Forêts	30	2	2
16	Réalisation/Contrôle des opérations de cartographie des domaines de l'Etat, en particulier, les aires protégées, les pâturages, etc.	Être capable de réaliser /contrôler les opérations de cartographie des domaines de l'Etat, en particulier, les aires protégées, les pâturages, etc.	DCOIF, IGN, Géomètres, Eaux et Forêts	89	3	4
17	Réalisation des enquêtes et investigations foncières liées à la confirmation des droits fonciers et à délivrance de titres fonciers	Être capable d'assurer la réalisation des enquêtes et investigations foncières liées à la confirmation des droits fonciers et à délivrance de titres fonciers	DGDE, DAJuF, ONG d'intermédiation, BC/ANDF, DADE Communes + CoGeF	79	3	4
18	Maintenance des équipements et matériels de collecte des données	Être capable d'assurer la maintenance des équipements et matériels de collecte des données	DCOIF, DSI	4	5	1
19	Utilisation du Q-Field pour l'identification des limites des forêts	Être capable d'utiliser le Q-Field pour l'identification des limites des forêts	Personnel des Eaux et Forêts	50	3	2

	Thèmes de la formation	Objectif général	Bénéficiaires	Effectifs	Durée (Jours)	Nombre de sessions
20	Mécanisme de gestion des plaintes en milieu forestier	Être capable d'assurer la gestion des forêts et des réserves	Personnel concerné des Eaux et Forêts	30	2	2
21	Administration et maintenance de SIF (e-foncier)	Être capable d'assurer l'administration et la maintenance du système d'informations foncières (e-foncier)	DSI	2	2	1
22	Administration et maintenance de e-Notaire	Être capable d'assurer l'administration et la maintenance de la plateforme e-notaire	DSI	2	2	1
23	Gestion des données et archivage numérique sécurisé	Être capable d'assurer la gestion des données et l'archivage numérique sécurisé des données	DSI	2	2	1
24	Sécurité et maintenance matériel	Être capable d'assurer la sécurité et la maintenance du matériel et des équipements numériques	DSI	2	2	1
25	Gestion électronique des documents (GED)	Être capables d'appliquer les techniques de la gestion électronique des documents	DSI, DCOIF, DAJuF, DGDE, Régie Principale	10	2	1
26	Procédures de sécurisation foncière	Être capable d'appliquer les procédures de sécurisation foncières	DADE Communes+ CoGeF, Régies Communales et BC/ANDF	98	2	4
27	Conditions d'accès à la terre au Bénin	Être capable d'appliquer les conditions d'accès à la terre au Bénin	DSI, DCOIF, DAJuF, DGDE, Régie Principale	10	2	1
28	Droit foncier et règlement régissant le cadastre	Être capable d'appliquer le droit foncier et les règlements régissant le cadastre au Bénin	DADE Communes+ CoGeF, BC/ANDF, Régies Communales et ONG d'intermédiation, Géomètres,	118	2	5
29	Droits fonciers secondaires au Bénin	Être capable d'appliquer les dispositions des droits foncier secondaires au Bénin	DADE Communes+ CoGeF, BC/ANDF, Régies Communales et ONG d'intermédiation	113	2	4
30	Ingénierie juridique	Être capable de mettre en œuvre l'ingénierie juridique en matière foncière	DAJuF, Régie Principale et Régies Communales	37	2	2
31	Technique de rédaction administrative	Être capable d'appliquer les techniques de rédaction administrative	DSI, DCOIF, DAJuF, DGDE, Régie Principale	10	3	1
32	Leadership et management	Être capable d'appliquer les techniques de leadership et de management	DSI, DCOIF, DAJuF, DGDE, Régie Principale	10	3	1

	Thèmes de la formation	Objectif général	Bénéficiaires	Effectifs	Durée (Jours)	Nombre de sessions
	TOTAUX			1758	90	83

4.7.3.3. Actions de formation à long terme

Elles sont constituées des actions de formation en lien avec la gestion et qui participent à la consolidation des différents processus, et au développement ainsi qu'au management général.

Tableau 17 : Actions de formation à long terme

	Thèmes de la formation	Objectif général	Bénéficiaires	Effectifs	Durée (Jours)	Nombre de sessions
1	Gestion du domaine public et privé de l'Etat	Être capable d'assurer la gestion du domaine public et privé de l'Etat	DGDE, DCOIF	4	3	1
2	Evaluation des affaires domaniales et foncières dans l'économie immobilière et rurale	Être capable d'assurer l'évaluation des affaires domaniales et foncières dans l'économie immobilière et rurale	DGDE, DCOIF, DAJuF, Géomètres	16	5	1
3	Gestion des baux emphytéotiques sur le domaine de l'Etat	Être capable d'assurer la Gestion des baux emphytéotiques sur le domaine de l'Etat	DGDE, DAJuF	4	2	1
4	Gestion des forêts et des réserves	Être capable d'assurer la gestion des forêts et des réserves	DGDE, DAJuF, BC/ANDF, DADE Communes+ CoGeF, Eaux et Forêts	149	3	6
5	Gestion des espaces pastoraux	Être capable d'assurer la gestion des espaces pastoraux	DGDE, DAJuF, ONG d'intermédiation, BC/ANDF, DADE Communes+ CoGeF, Eaux et Forêts	154	3	7
6	Gouvernance foncière au Bénin à l'aune des réformes	Être capable d'assurer le pilotage de la gouvernance foncière du Bénin à l'aune des réformes	DAJuF, DGDE, DSI, DCOIF, Régie Principale, Régies Communales et BC/ANDF	52	2	2
7	La pratique du coût d'actes	Être capable d'assurer la mise en œuvre de la pratique des coûts des actes fonciers au Bénin	DAJuF, BC/ANDF, Régies Communales et Notaires	54	2	2
8	Les suretés et voies d'exécution	Être capable de mettre en œuvre les suretés	DAJuF et Notaires	12	2	1

	Thèmes de la formation	Objectif général	Bénéficiaires	Effectifs	Durée (Jours)	Nombre de sessions
		et voies d'exécution en matière de sécurisation et de gestion foncière				
9	Portée des actes judiciaires en matière foncière	Être capable d'expliquer la portée des actes judiciaires en matière foncière	DAJuF, BC/ANDF, Régies Communales et Notaires	54	2	2
10	Notions du droit et du foncier	Être capable de rappeler les notions clé de droit associé au foncier	DADE Communes+ CoGeF, BC/ANDF, Régies Communales et ONG d'intermédiation	103	2	4
11	Droit foncier et domanial en République du Bénin	Être capable d'expliquer les points clés du Code foncier et domanial du Bénin	DADE Communes+ CoGeF, BC/ANDF, Régies Communales et Notaires	108	2	4
12	Gestion des concessions et autorisations d'occupation temporaire	Être capable d'assurer la gestion des concessions et autorisations d'occupation temporaire	DGDE, DAJuF, DCOIF, Magistrats et Juges, BEF, BC, Police Républicaine et Eaux et Forêts, ONG d'intermédiation	61	2	2
13	Gestion des opérations d'expropriation des terres	Être capable d'assurer la gestion des opérations d'expropriation des terres	DGDE, DAJuF, DCOIF, Magistrats et Juges, BEF, BC, Police Républicaine et Eaux et Forêts	56	2	2
14	Sécurisation et gestion foncière des projets nationaux de mise en valeur agropastorale et industrielle	Être capable d'assurer la sécurisation et la gestion foncière des projets nationaux de mise en valeur agropastorale et industrielle	DGDE, DAJuF, DCOIF, Magistrats et Juges, BEF, BC, Police Républicaine et Eaux et Forêts	56	2	2
15	Gestion des actes et des hypothèques	Être capable d'assurer la gestion des actes et des hypothèques	DGDE, DAJuF, Notaires	14	2	1
16	Sécurité et préservation de l'intégrité du patrimoine domanial	Être capable d'assurer la sécurité et la préservation de l'intégrité du patrimoine domanial	DGDE, DAJuF, Magistrats et Juges, BEF, BC, Police Républicaine et Eaux et Forêts	54	2	2
17	Tenue du sommelier des biens de l'Etat situés à l'étranger	Être capable d'assurer la gestion des biens de l'Etat à l'étranger	DGDE, DAJuF	4	1	1
18	Numérique et gestion foncière au Bénin	Être capable d'expliquer l'utilisation du numérique dans les opérations de gestion foncière	DADE Communes + CoGeF, Notaires, ONG d'Intermédiation	71	2	3
19	Gestion des données numériques	Être capable d'assurer la gestion des	DSI, DCOIF	4	3	1

	Thèmes de la formation	Objectif général	Bénéficiaires	Effectifs	Durée (Jours)	Nombre de sessions
	des opérations foncières	données numériques des opérations foncions foncières				
20	Gestion des plateformes numériques	Être capable d'assurer la gestion des plateformes numériques	DSI	2	2	1
21	Mise en place des applications de gestion du cadastre et l'accès aux informations cadastrales	Être capable d'assurer la mise en place des applications de gestion du cadastre et l'accès aux informations cadastrales	DSI, DCOIF, IGN, Géomètres	16	5	1
22	Développement et gestion des applications de collecte des données cadastrales	Être capable d'assurer le développement et la gestion des applications de collecte des données cadastrales	DSI, DCOIF	4	5	1
23	Technique d'élaboration de fiches synthétiques	Être capable d'appliquer les techniques de rédaction de fiches synthétiques	DSI, DCOIF, DAJuF, DGDE, Régie Principale	10	3	1
24	Gestion de projet	Être capable d'appliquer les techniques de gestion de projets	DSI, DCOIF, DAJuF, DGDE, Régie Principale	10	3	1
25	Gestion d'équipe	Être capable de gérer des équipes	DSI, DCOIF, DAJuF, DGDE, Régie Principale	10	2	1
26	Communication et cohésion d'équipe	Être capable d'appliquer les techniques de communication et de cohésion d'équipe	DSI, DCOIF, DAJuF, DGDE, Régie Principale	10	2	1
27	Motivation d'équipe et amélioration des performances individuelles et collectives	Être capable d'appliquer les techniques de motivation et d'amélioration des performances individuelles et collectives	DSI, DCOIF, DAJuF, DGDE, Régie Principale	10	3	1
28	Ethique et déontologie en matière de gestion foncière	Être capable d'appliquer les principes éthiques et déontologiques en matière de gestion foncière	DSI, DCOIF, DAJuF, DGDE, Régie Principale, Régies Communes, DADE Communes + CoGeF, Notaires	104	2	4
29	Management des équipes communales	Être capable d'assurer le management des équipes communales	Régies Communes, BC/ANDF	42	2	2
	TOTAUX			1248	73	59

4.7.4. Planification de la mise en œuvre du plan sur les 3 prochaines années

La proposition de planification faite fait apparaître que les actions urgentes sont très importantes lorsqu'on considère les effectifs concernés, comme l'illustre le tableau ci-dessous. En effet, elles représentent plus des 2/3 des actions à réaliser en 5 ans. La programmation de la mise en œuvre doit se baser sur une stratégie qui confère le caractère "urgent" à ces premières actions, au moment où se structure le Centre de formation.

Tableau 18 : Répartition de la mise en œuvre des actions selon les effectifs pour les 3 prochaines années

	Position de la mise en œuvre	Effectif concerné	Pourcentage du total	Nombre de sessions
	Actions urgentes	5956	66,5%	245
	Actions à moyen terme	1758	19,6%	83
	Actions à long terme	1248	13,9%	59
	TOTAL	8962	100,0%	387

La programmation pour la 1^{ère} année de mise en œuvre des actions de formation du plan, doit prendre en compte le fait (i) le Centre de formation est en cours de structuration et d'opérationnalisation, (ii) que les actions de formations concernent des bénéficiaires répartis dans 14 Communes et que (iii) les actions urgentes exigeront, en raison des effectifs de bénéficiaires, une organisation rigoureuse nécessitant une bonne préparation.

La phase de structuration et d'opérationnalisation du Centre pour le plein démarrage des activités de formation, nécessitera, au moins six (06) mois et comprend :

- Les démarches de formalisation de la création du Centre ;
- La mobilisation de l'équipe fonctionnelle du Centre ;
- L'identification des premiers membres du vivier de formateurs ainsi que les premiers partenaires avec qui il faut formaliser les relations, au regard des thèmes des actions de formation urgentes ;
- La préparation (par les prestataires retenus) et la validation des contenus des différents modules liés aux actions programmées ;
- Etc.

Dans ces conditions, la programmation pour les 6 derniers mois de l'année 1 pourrait concerner les actions du tableau suivant

4.7.4.1. Programmation pour 2026, l'année 1 de mise en œuvre des actions du plan

Elles comprennent les premières actions de la Communication foncière.

Tableau 19 : Programmation des actions de l'Année 1

	Thèmes de la formation	Bénéficiaires	Effectif	Durée (jours)	Nbre de sessions
1	Fondamentaux de l'ingénierie foncière	DCOIF, DGDE, DAJuF ; DSI, Régie Principale, Régies Communales, DADE des Communes+ CoGeF, BC/ANDF, IGN, Géomètres, Notaires, ONG d'intermédiation, Agence Immobilière	142	2	6
2	Communication institutionnelle et relations avec la presse	Cellule de communication de l'ANDF, BC/ANDF	16	1	1
3	Communication digitale et gestion des réseaux sociaux	Cellule de communication de l'ANDF, BC/ANDF	16	1	1
4	Média training et gestion de crise	Cellule de communication de l'ANDF, BC/ANDF	16	2	1
5	Compréhension du Programme Terra Bénin	DADE Communes + CoGeF+ SUGF +SVGF, OSC, Journalistes et Influenceurs, Autorités locales et acteurs locaux	336	1	14
6	Droits fonciers et protection des vulnérables	DADE Communes + CoGeF+ SUGF +SVGF, OSC	212	1	9
7	Animation communautaire et communication interpersonnelle	DADE Communes + CoGeF+ SUGF +SVGF, OSC	238	1	10
8	Prévention et gestions des rumeurs locales	DADE Communes + CoGeF+ SUGF +SVGF, OSC	238	1	10
9	Gestion des doléances et relations avec les populations	Opérateurs fonciers (Géomètres, IGN, ONG d'intermédiation, Agences immobilières)	22		1
10	Cadre juridique et valeur légale du CEC	Journalistes et Influenceurs	56	1	2
11	Ethique journalistique et rôle des réseaux sociaux dans le cadre du Programme Terra Bénin	Journalistes et Influenceurs	56	1	2
	TOTAUX		1348	12	57

4.7.4.2. Programmation pour 2027, l'année 2 de mise en œuvre des actions du plan

La deuxième année comprend la fin des actions de la Communication foncière et le début de celles relatives à l'explication des procédures, comme l'illustre le tableau suivant

Tableau 20 : Programmation des actions de formation de l'Année 2

	Thèmes de la formation	Bénéficiaires	Effectif	Durée (jours)	Nbre de sessions
1	Médiation foncière	Ministères, Magistrats + Juges, DCOIF, DAJuF, BC/ANDF, DADE Communes + CoGeF+ SUGF +SVGF, ONG d'Intermédiation, OSC+ Journalistes, Associations et Autorités locales et acteurs locaux	380	3	15
2	Gestion des conflits fonciers	Ministères, Magistrats + Juges, DAJuF, Régie Principale, BC/ANDF, Régies Communes + CoGeF+ SUGF +SVGF, OSC+ Journalistes, ONG d'Intermédiation, Associations, Autorités locales et acteurs locaux, Eaux et Forêts	430	3	17
3	Techniques de communication interculturelle	Ministères, Magistrats + Juges, DCOIF, DAJuF, BC/ANDF, DADE Communes + CoGeF+ SUGF +SVGF, ONG d'Intermédiation, OSC+ Journalistes, Associations et Autorités locales et acteurs locaux	376	3	15
4	Techniques de négociation et de médiation foncière pour la gestion et la prévention des conflits	Ministères, Magistrats + Juges DADE Communes + CoGeF+ SUGF +SVGF, ONG d'Intermédiation, OSC+ Journalistes, Associations et Autorités locales et acteurs locaux	362	3	15
5	Sécurisation foncière et démarche inclusive et participative	Ministères, Magistrats + Juges DADE Communes + CoGeF+ SUGF +SVGF, Géomètres ; Notaires, ONG d'intermédiation, Agences immobilières OSC+ Journalistes, Associations et Autorités locales et acteurs locaux	387	2	16
6	Procédure d'établissement du Certificat d'enregistrement cadastral (CEC)	DAJuF, DADE Communes+ CoGeF, BC/ANDF, Régies Communales et Notaires	110	2	5
7	Procédure de confirmation de droits fonciers	DAJuF, DADE Communes+ CoGeF, BC/ANDF, Régies Communales et Notaires	110	2	5
8	Procédure de confirmation cadastrale de droits fonciers	DADE Communes + CoGeF, BC/ANDF, Régies Communales et ONG d'intermédiation, Géomètres	113	2	5
9	Procédure de morcellement de Titres Fonciers	DAJuF, DADE Communes+ CoGeF, BC/ANDF, Régies Communales et Notaires	110	2	5
10	Procédure de fusion (réunion) de titre foncier	DAJuF, DADE Communes+ CoGeF, BC/ANDF, Régies Communales, Géomètres et Notaires	125	2	5
11	Procédure de	DAJuF, DADE Communes+ CoGeF, BC/ANDF,	120	2	5

	Thèmes de la formation	Bénéficiaires	Effectif	Durée (jours)	Nbre de sessions
	reconstitution de titre foncier	Régies Communales, Géomètres et Notaires			
12	Gouvernance foncière et rôle de l'institutionnel	DADE Communes + CoGeF	56	1	2
13	Médiation communautaire et gestion des conflits fonciers	DADE Communes + CoGeF	56	1	2
14	Ethique professionnelle et communication responsable	Journalistes et Influenceurs	56	1	2
	TOTAUX		2757	29	113

4.7.4.3. Programmation pour 2028, l'année 3 de mise en œuvre des actions du plan

La troisième année comprendra le reste des actions urgentes et le début des utilisations des techniques et technologies, c'est-à-dire la généralisation des opérations de terrain.

Tableau 21 : Programmation des actions de formation de l'Année 3

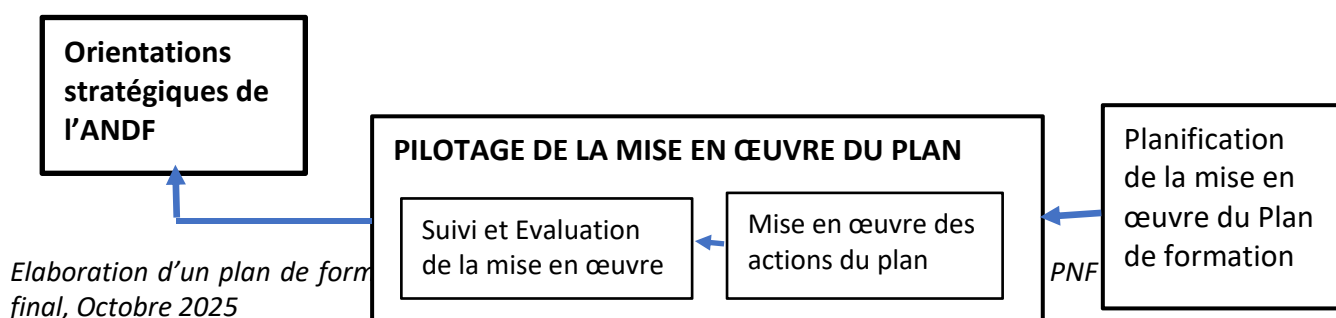
	Thèmes de la formation	Bénéficiaires	Effectif	Durée (jours)	Nbre de sessions
1	Conduite de diagnostics socio-fonciers	Ministères, Magistrats + Juges, DCOIF, DAJuF, BC/ANDF, DADE Communes + CoGeF+ SUGF +SVGF, ONG d'Intermédiation, OSC+ Journalistes, Associations et Autorités locales et acteurs locaux	380	3	15
2	Genre et foncier au Bénin	Ministères, Magistrats + Juges DADE Communes + CoGeF + SUGF +SVGF, Géomètres ; Notaires, ONG d'intermédiation, Agences immobilières OSC+ Journalistes, Associations et Autorités locales et acteurs locaux	387	2	16
3	Copropriété en matière immobilière	DAJuF, BC/ANDF, Régies Communales et Notaires	54	2	2
4	Base de la gestion foncière au Bénin	Ministères, Magistrats + Juges DADE Communes + CoGeF+ SUGF +SVGF, ONG d'Intermédiation, OSC+ Journalistes, Associations et Autorités locales et acteurs locaux	233	2	10
5	Numérisation des processus fonciers au Bénin	Ministères, Magistrats + Juges DADE Communes + CoGeF+ SUGF +SVGF, ONG d'Intermédiation, OSC+ Journalistes, Associations et Autorités locales et acteurs locaux	387	2	16
6	Fondamentaux de la géomatique appliquée au foncier	DAJuF ; Régie Principale, Régies Communales, DADE des Communes+ CoGeF, BC/ANDF	102	3	4

	Thèmes de la formation	Bénéficiaires	Effectif	Durée (jours)	Nbre de sessions
7	Données et outils en géomatique foncière	DAJuF ; Régie Principale, Régies Communales, DADE des Communes+ CoGeF, BC/ANDF	102	2	4
8	Initiation à la Topographie	Régie Principale, Régies Communales, BC/ANDF, DADE des Communes+ CoGeF	100	3	4
9	Initiation au Système d'Informations Géographiques (SIG)	DAJuF ; Régie Principale, Régies Communales, BC/ANDF, DADE des Communes + CoGeF	102	2	4
10	Utilisation d'un récepteur GNSS	DAJuF ; Régie Principale, Régies Communales, BC/ANDF, DADE des Communes+ CoGeF	102	2	4
11	Utilisation de fonctions courantes d'applications en cartographie	DAJuF ; Régie Principale, Régies Communales, BC/ANDF, DADE des Communes+ CoGeF	102	2	4
12	Lecture des cartes et des plans	DAJuF ; DSI ; Régie Principale, Régies Communales, BC/ANDF, DADE des Communes+ CoGeF ; Notaires	112	3	5
13	Utilisation d'applications de DAO pour la Topographie	Régies Communales, BC/ANDF, DADE des Communes+ CoGeF	98	3	4
14	Utilisation d'applications de DAO pour la cartographie (par exemple ArcGIS)	Régies Communales, BC/ANDF, DADE des Communes+ CoGeF	98	5	4
	Méthodes et procédures de réalisation et de contrôle du cadastre	DCOIF, IGN, Géomètres	14	5	1
	Réalisation/Contrôle des opérations de cartographie des domaines de l'Etat, en particulier, les aires protégées, les pâturages, etc.	DCOIF, IGN, Géomètres, Eaux et Forêts	89	3	4
	TOTAUX		2462	44	101

4.7.5. Pilotage de la mise en œuvre d'un plan de formation

Le pilotage de la mise en œuvre d'un plan de formation comporte 2 activités principales qui sont (i) la mise en œuvre des actions et (ii) le suivi et l'évaluation de cette mise en œuvre.

Schéma du pilotage de la mise en œuvre des actions d'un plan de formation



4.7.5.1. Mise en œuvre des actions du plan de formation

Si l'élaboration du plan de formation est généralement une prestation qui est faite par une expertise externe à la structure, sa mise en œuvre des actions retenues est nécessairement effectuée par une compétence interne. Elle comprend généralement les activités suivantes :

- information des participants concernés ;
- programmation des démarrages des actions de formation ;
- recrutement des prestataires / opérateurs de formation, incluant la validation du cahier des charges de la formation ;
- suivi administratif et financier ;
- suivi logistique.

Information des participants concernés

Pour que la mise en œuvre du plan de formation soit réussie, il faut nécessairement une adhésion et une mobilisation *des participants concernés* autour de sa réalisation conforme. Pour cela, il faut assurer leur information et vulgariser le plan en le présentant, par exemple, comme un instrument d'accroissement des performances en vue d'atteindre les objectifs de développement prévus. Ces actions d'information et de vulgarisation contribueront à niveler les subjectivités relatives à la désignation des bénéficiaires des actions de formation.

Programmation des démarrages des actions de formation

Le tableau 15 ci-dessus indique le nombre de sessions concernant l'effectif de participants retenus pour les différentes actions de formation à planifier au titre des actions urgentes. Il comprend pour chaque thème une description sommaire du public concerné (par exemple : DADE Communes + CoGeF+ SUGF +SVGF, OSC, Journalistes et Influenceurs, Autorités locales et acteurs locaux), mais n'indique pas de dates ni de période précises. Pour opérationnaliser la mise en œuvre, il faut une planification plus fine comprenant :

- l'année pour au moins les premières actions de formation en tenant compte des facteurs de priorisation des mises en formation ;
- les identités des bénéficiaires pour chaque action de formation. Dans le cas présent, cela nécessite une coordination des Responsables du Centre avec les différents acteurs hors ANDF ;
- les périodes (généralement, on fait une telle planification sur 3 mois ou sur 6 mois). Pour que cette planification fine soit réaliste, on le fait en s'appuyant sur les avis des différents autres acteurs.

Recrutement des prestataires / opérateurs de formation

Dans les conditions de mise en œuvre réussie, nous avons indiqué au point 4.4.4. la nécessité de mettre en place un vivier de formateurs potentiels en matière de sécurisation et de gestion foncière. Selon les domaines de compétences, l'ANDF recherchera un prestataire dans ce vivier à qui confier la conduite d'actions de formation planifiées, dans le respect des procédures de gestion des marchés publics.

Lorsque le prestataire est identifié et qu'il a reçu la commande comprenant le cahier des charges du maître d'ouvrage (l'objectif de la formation, les bénéficiaires, l'effectif, la durée et le lieu de déroulement), il doit élaborer son offre qui détaille le cahier des charges de la formation (ou le cahier des charges de réalisation ou encore cahier des charges du maître d'œuvre). Il doit ensuite soumettre ce cahier des charges à l'ANDF qui, au cours d'une rencontre l'analyse, l'amende et le valide éventuellement. A cette rencontre, l'ANDF peut faire appel à un spécialiste (en ingénierie de la formation et ou du domaine professionnel). Il s'agit surtout de s'assurer que l'offre proposée par le prestataire de formation correspond bien à la Commande du Maître d'Ouvrage.

Suivi administratif, financier et logistique

Lorsque les bénéficiaires doivent se déplacer, il faut veiller à ce que toutes les formalités administratives soient remplies à temps. Un autre point du suivi administratif consiste à s'assurer que le prestataire a produit tous les rapports exigés contractuellement, en particulier le rapport de chaque formation. L'exploitation de ces rapports permet d'identifier :

- les points d'insatisfaction des bénéficiaires vis-à-vis de leurs attentes ;
- les points d'insatisfaction vis-à-vis des prestations des formateurs ;
- les nouveaux thèmes que les bénéficiaires souhaitent pour les prochaines formations.

Remarques :

- Si les insatisfactions se répètent concernant un formateur donné, elles peuvent entraîner le retrait de son nom du vivier des formateurs potentiels.
- L'analyse des nouveaux thèmes peut contribuer à la mise à jour du plan de formation.

Un dernier aspect du suivi administratif consiste à faire le point de chaque action de formation réalisée par rapport aux prévisions sur le plan qualitatif et quantitatif.

4.7.5.2. Suivi et évaluation de la mise en œuvre d'un plan de formation

Suivi des actions de formation réalisées

Le suivi d'une action de formation a pour but d'identifier les capacités non transférées en situation de travail, des compétences acquises sur le lieu de formation et de prendre en conséquence, les mesures d'accompagnement nécessaires pour y remédier. Ce suivi a lieu après la fin de la formation dès que les conditions de mise en œuvre des acquis sont réunies, et il peut être réalisé par le supérieur hiérarchique direct ou alors idéalement par le formateur si cette mission lui est confiée. Il permet

d'optimiser l'investissement formation en vue de maximiser l'accroissement des performances individuelles et collectives.

Evaluation des effets

L'évaluation des effets d'une action de formation a pour but de mesurer le niveau d'atteinte de l'objectif général de la formation et de porter un jugement sur la résolution des problèmes que les participants rencontraient. Les effets d'une action de formation sont donc les comportements nouveaux qui sont induits par la formation et qui sont mis en œuvre sur le lieu de travail. Ces comportements sont liés à l'objectif général de la formation reçue.

L'évaluation des effets se fait toujours de manière différée par rapport au déroulement de l'action de formation à des moments clé. On s'accorde généralement, selon la complexité du processus de transfert des compétences acquises, qu'il faut faire cette évaluation entre 3 mois et 1 an après la fin de la formation.

La mesure des effets peut se faire par un expert qui prépare les outils nécessaires à partir de la documentation acquise sur la formation concernée (objectifs, public, date, formateurs, contenus, etc.). Elle peut aussi se faire par le Maître d'ouvrage, à partir d'un guide pré- établi construit à l'aide des objectifs visés par la formation. Dans ce cas, l'évaluation implique surtout la hiérarchie de chaque agent. Ce qui est surtout recherché, c'est le niveau de résolution des problèmes pour lesquels la formation a été réalisée.

Evaluation annuelle du plan de formation

A la fin de chaque année, une évaluation globale du plan de formation doit se faire pour présenter l'état de réalisation des actions de formation par rapport aux prévisions en termes de nombre de formations et nombre de participants. Cette évaluation doit prendre en compte les actions de formation hors plan, c'est-à-dire les formations réalisées, qui ne faisaient pas partie du plan de formation, mais qui étaient des opportunités saisies.

5. STRUCTURES DE FORMATION EXISTANTES ET CARACTERISTIQUES

Au Bénin et dans les sous-régions de l’Afrique de l’Ouest et du Centre, il existe dans la plupart des pays, des structures qui offrent des formations liées au foncier. En l’absence d’une nomenclature nationale sur les métiers du foncier, ces différentes structures et établissements de formation académiques et professionnels ont des offres aussi bien dans les formations diplômantes que dans les formations professionnelles continues qualifiantes.

Avant de présenter chacune de ces structures, signalons d’abord l’existence du réseau Network of Excellence on Land Governance in Africa¹⁶ (NELGA) ou Réseau d’Excellence sur la Gouvernance Foncière en Afrique. Il compte actuellement plus de 70 institutions universitaires et de recherche, avec des têtes de file régionales. On a :

- (i) l’Université Gaston Berger de Saint Louis au Sénégal pour la zone francophone de l’Afrique de l’Ouest ;
- (ii) l’Université des sciences et technologies Kwame Nkrumah du Ghana pour la zone anglophone de l’Afrique de l’Ouest ,
- (iii) l’Université de Yaoundé I du Cameroun pour l’Afrique Centrale ;
- (iv) l’Institut Agronomique et Vétérinaire Hassan II du Maroc pour l’Afrique du Nord ;
- (v) l’Université des Sciences et Technologies de Namibie pour l’Afrique Australe ;
- (vi) l’Université ARDHI de Dar El Salaam en Tanzanie pour l’Afrique de l’Est.

Tableau 22 : Structures de formation existantes

	Intitulé de la structure	Localisation	Caractéristiques	Forces	Faiblesses
--	---------------------------------	---------------------	-------------------------	---------------	-------------------

¹⁶ Le Bénin est membre de NELGA

	Intitulé de la structure	Localisation	Caractéristiques	Forces	Faiblesses
1	NELGA	Réseau panafricain comptant plus de 70 universités	<ul style="list-style-type: none"> • Gouvernance foncière (en milieu rural, urbain et périurbain) • Droits fonciers des femmes • Environnement et changement climatique • Conflits fonciers • Systèmes de gouvernance foncière et administration foncière • Numérisation des droits fonciers 	<ul style="list-style-type: none"> • A une approche systémique et holistique des systèmes fonciers • Aborde les sujets liés à la gouvernance foncière • Fournit des résultats de recherche permettant une compréhension des dynamiques sociales 	<ul style="list-style-type: none"> • Inadéquation des formations à chacune des réalités locales • Les interventions du réseau ne sont pas au service de la mise en œuvre d'une politique nationale
2	Université Yaoundé 1	Cameroun	<ul style="list-style-type: none"> • Licence professionnelle en droit et techniques fonciers et domaniaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Dispose d'enseignants de renom • Présente des études de cas locaux appréciés 	<ul style="list-style-type: none"> • Ne dispose pas de formations spécialisées • Comme plusieurs universités, l'insuffisance des ressources financières déconnecte des réalités de terrain
3	Université de Dschang		<ul style="list-style-type: none"> • Master en droit et techniques fonciers et domaniaux. 	<ul style="list-style-type: none"> • La faculté des Sciences Juridiques et Politiques délivre un Master 	<ul style="list-style-type: none"> • Ne dispose pas de formations spécialisées
4	Centre Autonome de Perfectionnement de l'Ecole Polytechnique d'Abomey Calavi (CAP/EPAC)	Bénin	A travers le CAP, l'EPAC propose des formations pour des acteurs déjà en emploi, en Licence professionnelle et en ingénieurs de conception Géomètres et Topographes	<ul style="list-style-type: none"> • Licence professionnelle en Topographie • Ingénieurs Géomètres 	<ul style="list-style-type: none"> • Ne dispose pas d'autres formations spécialisées sur les questions foncières
	Université Nationale des Sciences, Technologies, Ingénierie et		A une filière Génie Géomatique Appliquée avec d'autres filières comme Génie Civil, Architecture-	<ul style="list-style-type: none"> • Licence professionnelle en géomatique qui comprend la cartographie et la télédétection ; 	<ul style="list-style-type: none"> • Ne dispose pas d'autres formations spécialisées sur les

	Intitulé de la structure	Localisation	Caractéristiques	Forces	Faiblesses
	Mathématiques (UNSTIM)		Urbanisme, Hydraulique et Assainissement	• Ingénieur Géomètre-Topographe	questions foncières
	Ecole Nationale d'Administration et de la Magistrature		Dispose de modules de formation sur : <ul style="list-style-type: none"> • Aménagement du territoire • Droit de la propriété publique ; • Politique territoriale et développement local ; • Géographie et gouvernance des territoire 	<ul style="list-style-type: none"> • Dispose d'une large gamme de formations en appui aux Collectivités territoriales • A introduit des formations en lignes pour atteindre une diversité d'acteurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Ne dispose pas de formations spécialisées • Ne dispose pas de spécialistes des questions foncières faisant intervenir le numérique
5	Faculté des Sciences Humaines et Sociales (FASHS)		Dispose de modules de formation sur : <ul style="list-style-type: none"> • Foncier rural et paysages agraires • Gestion du foncier urbain 	• Dispose de formations de type universitaire qui traite des aspects sociologiques du foncier	• Ne dispose pas de formations spécialisées
6	Institut du Cadre de Vie		<ul style="list-style-type: none"> • Formation en <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cartographie et Géomatique des territoires, ✓ Planification et gestion des espaces urbains et ruraux • Est membre du NELGA 	<ul style="list-style-type: none"> • Forme en Licence professionnelle en Cartographie et géomatique des territoires • Dispose d'un Laboratoire de Cartographie, de Télédétection et des SIG • Réalise des formations à la carte • Dispose d'un Master Professionnel en Développement Local et Territorial 	• Ne forme pas sur les autres aspects du foncier
7	Ecole de formation des Professions Judiciaires (EFPJ)		<ul style="list-style-type: none"> • Formation des Notaires • Formation des Huissiers de Justice 	• Forme les Notaires et les Huissiers de Justices	• Ne forme pas sur les autres aspects du foncier
8	Ecole supérieure des ingénieurs géomètres topographes (ESIGT)		<ul style="list-style-type: none"> • Ingénieurs Géomètre Topographe • Master Génie Civil • Licence Géomètre Topographe 	• Forme les Géomètres et les Topographes	• Ne forme pas sur les autres aspects du foncier

	Intitulé de la structure	Localisation	Caractéristiques	Forces	Faiblesses
9	École Supérieure de Génie Civil VERECHAGUINE A.K. (ESGC-VAK)		<ul style="list-style-type: none"> • Ingénieur Géomètre Topographe • Licence Géomètre Topographe 	<ul style="list-style-type: none"> • Forme les Géomètres et les Topographes 	<ul style="list-style-type: none"> • Ne forme pas sur les autres aspects du foncier
10	Ecole Supérieure Le Faucon		<ul style="list-style-type: none"> • Technicien Géomètre Topographe 	<ul style="list-style-type: none"> • Forme les Géomètres et les Topographes 	<ul style="list-style-type: none"> • Ne forme pas sur les autres aspects du foncier
11	Centre de Formation pour l'Administration Locale (CeFAL)		<ul style="list-style-type: none"> • Réalise des formations continues pour les agents et autres acteurs communaux sur : <ul style="list-style-type: none"> • Gestion foncière et nouvelles dispositions sur le permis de construire et les règles particulières du lotissement • Gestion foncière au regard des nouvelles dispositions du Code foncier • Gestion du domaine public communal • Gestion du patrimoine immobilier et mobilier de la Commune 	<ul style="list-style-type: none"> • Développe des formations en appui aux Communes pour les catégories A, B et C pour les formations diplômantes • Dispose d'une offre de formation continue dans laquelle il apparaît quelques formations liées au foncier 	<ul style="list-style-type: none"> • Ne dispose pas de formations spécialisées sur le foncier
12	Centre de Formation Technique et Professionnelle L2C Bénin		<ul style="list-style-type: none"> • Agent immobilier • Consultant immobilier 	<ul style="list-style-type: none"> • Propose des formations sur quelques métiers relatifs à la gestion immobilière 	<ul style="list-style-type: none"> • Ne forme pas sur les autres aspects du foncier
13	ONG YILaA (Youth Initiative for Land in Africa)		YILAA a pour mission de promouvoir et protéger les droits fonciers des jeunes et des femmes afin qu'ils	<ul style="list-style-type: none"> • Réalise la formation d'agripreneurs • Dispose de plateformes pédagogiques qui hébergent des modules de 	<ul style="list-style-type: none"> • Ne s'adresse à priori qu'aux jeunes (hommes et femmes)

	Intitulé de la structure	Localisation	Caractéristiques	Forces	Faiblesses
			puissent participer à la gouvernance foncière et accéder aux opportunités liées au foncier. Elle est présente actuellement dans 31 pays dans le monde.	formation Ces formations intègrent les principes de l'ingénierie socio-foncière et sont adressées aux acteurs à la base. • Participe à des activités de recherche en partenariat avec des Universités	
14	Institut National Polytechnique Houphouët-Boigny (INP-HB)	Côte d'Ivoire	<ul style="list-style-type: none"> En partenariat avec l'Agence Foncière Rurale (AFOR), propose un Master Professionnel en Foncier Rural 	<ul style="list-style-type: none"> Propose un diplôme universitaire (Master) sur le foncier rural A un partenariat avec l'AFOR 	<ul style="list-style-type: none"> Ne dispose pas de formations spécialisées sur le foncier
15	Laboratoire Juridique du Foncier (LAJFO) rattaché à l'Université Alassane Ouattara		Travaille sur 2 thèmes de recherche : <ul style="list-style-type: none"> Les enjeux juridiques de la gestion foncière. La complexité sociologique, économique, géographique et environnementale du Droit Foncier. 	<ul style="list-style-type: none"> Publie des résultats de recherche portant sur des aspects juridiques du foncier 	<ul style="list-style-type: none"> Il s'agit d'un Laboratoire de l'Université Alassane Ouattara
16	Université Amadou Mahtar Mbow (UAM)	Sénégal	<ul style="list-style-type: none"> Licence professionnelle, Master et Doctorat en Aménagement du Territoire aménagement du territoire 	<ul style="list-style-type: none"> Délivre des diplômes universitaires en Licence, Master et Doctorat en aménagement du territoire 	<ul style="list-style-type: none"> Ne dispose pas de formations spécialisées sur le foncier
17	Université Gaston Bergé		<ul style="list-style-type: none"> Licence Professionnelle en Gouvernance Foncière Formation continue sur la gouvernance foncière 	Voir ci-dessus le réseau NELGA C'est l'Université chef de file du Réseau NELGA en Afrique de l'Ouest francophone	Voir le Réseau NELGA
18	Nouvelle Formation Professionnelle (NFP)	Togo	<ul style="list-style-type: none"> Forme en 09 mois à partir du BEPC et du BAC des produits suivants : <ul style="list-style-type: none"> Négociateur immobilier ; Vendeurs de biens immobiliers ; 	<ul style="list-style-type: none"> Propose des formations sur différents métiers relatifs à la gestion immobilière 	<ul style="list-style-type: none"> Ne forme pas sur les autres aspects du foncier

	Intitulé de la structure	Localisation	Caractéristiques	Forces	Faiblesses
			<ul style="list-style-type: none"> - Gestionnaire de biens locatifs et copropriétés ; - Promoteur immobilier - Administrateur immobilier 		
19	Centre National de la Fonction Publique Territoriale	France	<p>Outre les Universités, cet établissement fait des formations professionnelles dans les domaines suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Urbanisme et aménagement foncier • Géomatique 	<ul style="list-style-type: none"> • Dispose d'une large gamme de formations pour les agents des collectivités territoriales en France • A la demande dans le cadre de formations professionnelles continues, peut faire des formations spécialisées 	<ul style="list-style-type: none"> • Ne fait pas de formations spécialisées sur les différents métiers du foncier, en formation diplômante initiale
20	Campus Groupe AFD (en ligne à travers les MOOC ¹⁷)		<ul style="list-style-type: none"> • Foncier rural : accès, acteurs et institution • Instruments, défis et enjeux politiques de formalisation des droits fonciers • Les marchés fonciers agricoles • Les appropriations foncières à grandes échelles • Foncier et conflits violents 	<ul style="list-style-type: none"> • Dispose de 6 modules sur le foncier • Délivre une attestation à la fin de la formation • Les formations se déroulent en ligne 	<ul style="list-style-type: none"> • Les formations disponibles n'abordent pas tous les aspects du foncier • Les formations sur les 6 modules sont étalées sur 6 semaines à raison de 2 heures par chapitre.

¹⁷ MOOC : Massive Online Open Course ou Cours en Ligne Ouvert et Massif

En raison des enjeux politiques, économiques et sociologiques que représente le foncier à travers le monde, on peut constater que tous les pays mettent en place des dispositifs de formation visant à se doter de compétences nécessaires au pilotage des stratégies élaborées. Dans la plupart des cas, ces dispositifs sont rattachés à l'enseignement supérieur qui délivre des titres et diplômes universitaires, entrant dans le cadre d'offres de formation. A côté de ces formations diplômantes entrant dans le cadre de cursus classiques, il y a des pays (ou groupe de pays) qui mettent en place des structures de formation professionnelle continue pour offrir aux acteurs du foncier, des réponses professionnelles adaptées aux problèmes identifiés. On peut citer les Centres de formation spécialisés dans la formation des personnels des administrations territoriales ou locales. Bien que n'étant pas créés pour ne développer que des compétences liées aux métiers, ils les abordent à travers divers modules qui apparaissent dans les diverses filières de leurs organisations pédagogiques. C'est le cas du CeFAL au Bénin, de l'Ecole Nationale d'Administration Locale au Cameroun (NALSA), du Centre de Formation des Collectivités Territoriales au Mali (CFCT), le Centre de Formation en Gestion des Collectivités Territoriales au Niger (CFGCT).

En conclusion, à travers les présentations faites ci-dessus, il apparaît qu'il n'existe pas de structures de formation dédiées spécifiquement aux métiers du foncier, en particulier dans la sous-région. Cependant, dans l'hypothèse de la création d'un tel centre par l'ANDF, il est clair qu'il faudra rapidement constituer un vivier de formateurs, tous des professionnels capables d'offrir des expertises pointues sur les diverses compétences du foncier dans le contexte de la mise en œuvre du PNF, et s'appuyer sur tous ceux qui apporteront les concepts de base (enseignants du supérieur, experts reconnus dans les divers domaines du foncier, etc.). Cela suppose qu'un tel centre développe des partenariats avec des établissements et structures de formation universitaires et professionnelles tout en s'appuyant sur un vivier de formateurs. Ces partenariats concernent aussi bien des structures nationales de formation (ICaV, FASHS, CeFAL, YILAA, par exemple) que régional (NELGA, NFP du Togo, par exemple). Une attention particulière devrait être apportée aux dispositifs de l'ONG YILAA aussi bien sur ses techniques d'approche sociologique des acteurs à la base que sur ses plateformes pédagogiques ainsi que les modes de diffusion des modules (présentiel, webinaire et e-learning).

6. NOUVELLES INSTITUTIONS A METTRE EN PLACE ET REFLEXION SUR LA CREATION D'UN CENTRE DE FORMATION AUX METIERS DU FONCIER PAR L'ANDF

6.1. NOUVELLES INSTITUTIONS A METTRE EN PLACE

Au titre des nouvelles institutions à mettre en place et en soutien à la création éventuelle du Centre de formation aux métiers du foncier, il faut créer l'observatoire du foncier, telle qu'elle est recommandée dans le PNF. Cet observatoire serait par exemple chargé de la collecte et de l'analyse des informations sur la sécurisation et la gestion foncière en vue de faire des diagnostics nécessaires pouvant déboucher sur l'identification de problèmes à résoudre pour poursuivre la conduite réussie de la nouvelle politique foncière. Ainsi défini, l'Observatoire peut aussi apparaître, comme un des organes permettant au Centre de formation (à créer) d'actualiser son catalogue de formations par les nouveaux thèmes de formation qui feraient partie des solutions aux problèmes identifiés. L'Observatoire peut être complété par une plateforme de dialogue multipartite entre l'ANDF et les différents acteurs de la société civile. Il peut s'agir d'une structure technique à créer et dont l'animation serait faite par l'ANDF, pour fournir aussi des informations (à vérifier par l'Observatoire) et qui serait consultée en vue de prendre des orientations stratégiques.

Ensuite, il est nécessaire de procéder à la mise à jour des textes régissant l'organisation et le fonctionnement de l'ANDF. Il s'agit (i) de son organigramme, (ii) des attributions de la structure et (iii) des implications sur des textes légaux.

Concernant les deux premiers points, il est indispensable d'insérer le Centre de formation dans l'organigramme et décider de son rattachement fonctionnel. L'extension de ses activités (ordinaires) à celles de la recherche peut simplement faire l'objet d'une mention dans les attributions dudit Centre. Parallèlement, il faudra, que le Centre figure dans l'organigramme et que les ajustements nécessaires y soient faits¹⁸.

Si ces ajustements sont pris en compte, il faudra alors en tenir compte dans la nouvelle version du décret portant approbation des statuts de l'Agence Nationale du Domaine et du Foncier, ainsi que du décret n° 2023-527 du 31 octobre 2023 portant modification des articles 5 et 27 des Statuts de l'Agence.

¹⁸ Les articles 27 et 28 du décret 2021-279 du 02 juin 2021 portant approbation des statuts de l'Agence Nationale du Domaine et du Foncier évoquent la nomination de Directeurs techniques

6.2. CREATION D'UN CENTRE DE FORMATION AUX METIERS DU FONCIER PAR L'ANDF

6.2.1. Pertinence institutionnelle

De l'exploitation du programme national foncier (PNF) et du programme Terra Bénin relativement à la mise en place d'un centre de formation spécialisé sur le foncier, il ressort que ces deux documents abordent cela comme un enjeu pour le développement des compétences des ressources humaines travaillant dans le secteur du foncier et des domaines.

En effet, dans le PNF, au nombre des actions projetées dans le cadre de l'amélioration du cadre juridique et institutionnel, il est visé entre autres, sur le plan institutionnel, la création d'un centre de formation professionnelle aux métiers du foncier et du domaine. La création dudit centre est motivée par la volonté de disposer d'une main d'œuvre compétente et spécialisée pouvant accompagner avec efficacité la mise en œuvre du PNF et sa capitalisation. Ce centre devra mettre l'accent sur la formation dans les métiers liés au foncier, au domaine et métiers connexes. « *Le centre assurera la formation de base et la formation continue (renforcement des capacités) des divers acteurs de la chaîne de gouvernance foncière que ce soit au niveau de l'administration publique que des privés, y compris les ordres professionnels et institutions financières*¹⁹ »

En plus de l'ambition de s'arrimer à l'Agenda de l'Union Africaine dont les prescriptions visent une gouvernance foncière responsable dans les Etats, il y a l'intérêt de professionnaliser les métiers du secteur du foncier en vue d'une application correcte de la loi n° 2013-01 du 14 août 2013, modifiée par la loi 2017-15 du 10 août 2017, portant code foncier et domanial en République du Bénin. Ainsi, la création d'un centre de formation dédié aux métiers du foncier est justifiée par une logique extérieure en rapport avec les exigences de l'Agenda de l'Union africaine, mais aussi par une logique interne en lien avec l'implémentation efficace de la loi nationale sur le code du foncier avec aussi l'appui de ses partenaires, en particulier la Banque Mondiale à travers le Programme Terra Bénin qui indique qu'il « *contribuera également à la création du centre de formation de l'ANDF visant à renforcer les capacités de son propre personnel et des agents impliqués dans les questions foncières*²⁰ ».

Dans le PNF, ce centre est dénommé : Centre de Recherche et de formation professionnelle aux métiers du foncier et du domaine (CFPFD) et devra être un bras opérationnel de l'Agence nationale du Domaine et du Foncier dans la stratégie de développement des compétences techniques et professionnelles auprès des acteurs

¹⁹ Programme National Foncier (PNF) ; Octobre 2024

²⁰ Programme Terra Bénin ; point 52 ; Avril 2025

(Etat, Commune, organisation professionnelle, etc.) de la chaîne de gestion des affaires foncières et domaniales.

Ce centre a pour vocation aussi d'intervenir dans la professionnalisation du secteur de l'immobilier marqué par l'informel de sorte à disposer d'un vivier de professionnels formés pour jouer le rôle d'intermédiaires en opérations immobilières dans le commerce immobilier et la gestion du patrimoine immobilier. La base de cette option stratégique est la loi n° 2018-12 du 02 juillet 2018 portant régime juridique du bail à usage d'habitation domestique en République du Bénin, modifiée et complétée par la loi n° 2021-02 du 1^{er} février 2021. Bien que le métier d'agent immobilier ne soit pas clairement institué, il s'avère pertinent de se pencher sur la qualification professionnelle des acteurs de ce métier.

De plus, par la loi n°2021-14 du 20 décembre 2021 portant code d'administration territoriale en République du Bénin, la volonté de professionnaliser le métier de gestionnaire du foncier et du domaine a été actée.

Enfin, la loi n°2024-27 du 28 juin 2024 sur l'urbanisme en République du Bénin établit une liste des métiers liés aux fonciers et domaines pour lesquels le renforcement des capacités par la formation est cruciale.

Par ailleurs le PNF, il est attendu que le centre assure la formation initiale et la formation continue des divers acteurs de la chaîne de gouvernance foncière, à tous les niveaux.

L'axe stratégique R1 : Renforcement durable de la gouvernance foncière nationale du programme de gestion foncière Terra Bénin est centré sur la formation des ressources humaines qualifiées en vue de renforcer les institutions foncières locales et nationales pour la mise en œuvre durable d'un système efficace de collecte, de suivi et de mise à jour régulière des informations foncières et de production de documents fonciers. Ce programme soutient la nécessité de la mise en place d'un centre de formation sur les métiers du foncier. Le programme précise que les offres de formations devraient être produits en partenariat avec les universités. Cela laisse présumer que ses offres de formation s'appuieront sur des prérequis de l'enseignement supérieur. Le public cible est identifié comme composé des agents communaux, des géomètres, des notaires, les organisations non gouvernementales (ONG) et les agents de l'ANDF.

6.2.2. Pertinence liée à la construction d'un dispositif de formation

Au-delà des considérations institutionnelles, la création d'un organisme de formation dédié aux métiers du foncier et des domaines s'appuie sur des fondements techniques précis qui déterminent sa pertinence. La question à laquelle il faudra répondre est : faut-il créer pour l'ANDF, un organisme de formation spécialisé aux métiers du foncier ? Si oui, quels seront ses périmètres d'actions dans un contexte

d'existence plurielle d'autres institutions de formation opérant dans la chaîne des différentes qualifications de la sécurisation et la gestion foncière ?

Actuellement, les professionnels œuvrant dans le foncier et les domaines ont un parcours de formation dans des structures diverses, comme cela apparaît au point 5. ci-dessus. Qu'il s'agisse des universités privées et publiques et autres centres de formation professionnelle relatives à d'autres qualifications, on retrouve des offres de formation liées au foncier et à des domaines connexes. Si l'idée de création d'un organisme de formation spécialisé est actée, il faudra s'assurer que les offres de formation soient spécifiques dans le sens où elles ne se confondent pas avec les offres existantes. Cela suppose qu'il y ait des offres de formation professionnalisante orientée vers la résolution immédiate de problèmes spécifiques aux missions de l'ANDF. Par exemple, les notaires, les huissiers et les géomètres sont des professionnels intervenant dans le foncier mais, il ne s'agira pas pour le centre à créer d'offrir des formations diplômantes pour ces métiers pour lesquels il existe des dispositifs de formation. De là, on déduit qu'il faut un centre de formation dont les interventions visent l'adaptation des compétences des intervenants aux exigences techniques de l'ANDF concernant les métiers liés au cadastre, au numérique et au judiciaire. Il y a des métiers qui sont au cœur des interventions de l'ANDF et qui doivent être identifiés, répertoriés et analysés de sorte à produire des offres de formation au profit des métiers jugés pertinents et prioritaires au regard des activités, des enjeux et défis de l'ANDF. A cet effet, il serait bon d'élaborer une nomenclature des métiers du foncier dans le cadre de la mise en œuvre du PNF.

L'autre préoccupation devant faire l'objet d'analyse est de déterminer le type des offres de formation. Faudrait-il s'orienter vers des offres de formation professionnelle continue qualifiante de courtes durées ou des formations professionnelles de prise de poste (initiales) ? Sous réserve des résultats d'une analyse plus pointue, issue d'une étude de faisabilité et d'opportunité, il y a des éléments qui permettent de se pencher vers des formations professionnelles continues qualifiantes de courtes durées.

D'abord, l'ANDF devra s'appuyer sur des professionnels ayant des niveaux de connaissances techniques assez pointus (acquis dans des établissements existants) dans leur domaine de compétence de sorte à faciliter la greffe des éléments de compétences professionnelles pour les rendre aptes aux exigences des postes de travail précis. Dans ce modèle, il existe plusieurs structures et établissements de formation professionnelle public et privé qui fonctionnent en adaptant des compétences acquises dans des structures formelles de formation, aux exigences des organisations auxquelles elles sont rattachées (CeFAL, CFME/SONEB, EFPJ au Bénin ; CFCT au Mali, etc.).

Enfin, la construction d'un nouveau dispositif de formation comprend différentes étapes qui passent par (i) les orientations stratégiques, (ii) la conduite de l'ingénierie

de la demande, (iii) la conduite de l'ingénierie pédagogique, (iv) l'implantation du dispositif et (v) l'évaluation du programme. Cela signifie qu'avant de prendre la décision définitive de création de ce centre de formation dédié aux métiers du foncier, il faut conduire une étude de faisabilité (l'opportunité étant prouvée) qui apportera des réponses surtout en ce qui concerne les besoins et leur nature (quels métiers, niveaux de qualification, quantités, formation de prise de poste ou continue qualifiante, etc.), sur la mise en place des infrastructures, le matériel et les équipements pédagogiques, la mobilisation des ressources humaines (équipe de gestion et les formateurs), ainsi qu'une analyse financière et économique d'un tel choix.

6.2.3. Opérationnalisation du Centre de formation aux métiers du foncier au Bénin

Tenant compte des arguments liés à la pertinence, il est évident qu'il faut créer le Centre de formation aux métiers du foncier au Bénin. Il faut cependant retenir les différents modèles institutionnel, organisationnel et économique qui détermineront le fonctionnement opérationnel dudit Centre.

Quel que soit le modèle, pour qu'un centre de formation professionnelle soit efficace, il faut surtout qu'il soit proactif (pour anticiper sur les besoins à satisfaire par de la formation) et très réactif (pour intervenir par la mise en œuvre des actions de formation dans les délais requis).

6.2.3.1. Modèle institutionnel

Trois options sont possibles :

Option 1 : Il s'agit d'un Centre de formation intra entreprise, mais rattaché à la Direction Générale.

Dans cette option, le Centre qui ne dispose pas d'une personnalité juridique distincte de celle de l'ANDF, aura la même flexibilité d'action que les autres entités ayant le même rattachement.

Option 2 : Il s'agit d'un Centre de formation intra entreprise, mais rattaché à l'entité chargée des Ressources humaines.

Il est évident que dans ce cas, le Centre aura la même flexibilité que les autres services de cette entité. Lorsqu'on a ce type de rattachement, les problèmes les plus courants sont ceux liés au respect des procédures administratives qui généralement, rallongent les délais et qui peuvent donc constituer des obstacles à la proactivité et à la réactivité.

Option 3 : Le Centre dispose d'une identité juridique propre.

Selon l'importance stratégique que l'Etat donne au Centre de formation aux métiers du Foncier, on peut décider qu'il ait une identité juridique propre, même si sa mission

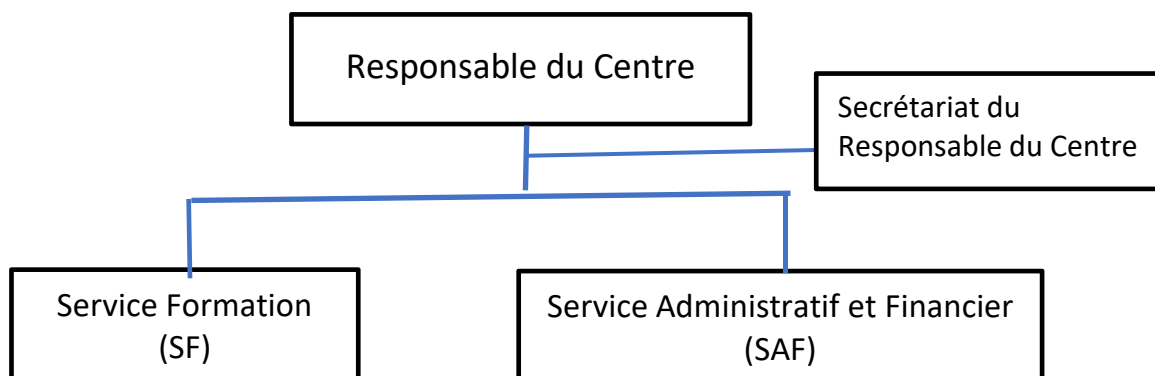
est de contribuer à la mise en œuvre de la politique nationale en matière foncière et domaniale et de favoriser ainsi l'atteinte des objectifs de l'ANDF.

De ces trois (3) options, nous suggérons de s'orienter d'abord vers l'option 1, qui permettra à la Direction Générale, à travers l'importance stratégique que le Centre représente, de diligenter les différentes actions pour son opérationnalité. Dans ce sens, cette option serait un tremplin pour faciliter l'encrage institutionnel et poser les bases solides pour son implantation durable. Mais à moyen terme, il s'agira de donner progressivement une certaine autonomie (au moins une autonomie relative) au centre en fonction de son degré de maturité croisé avec les enjeux stratégiques de l'ANDF.

6.2.3.2. Modèle organisationnel

Pour son opérationnalisation, le Centre peut démarrer ses activités avec une organisation a minima ou avec une organisation complète.

L'organisation a minima comprend se schématise comme suit :



Le Service Administratif et Financier comprend la Logistique qui regroupe des activités de préparation, de vérification et de mise en place de matériels et équipements pédagogiques et didactiques.

Si dans l'organisation a minima, les effectifs des Services sont réduits à 1 et 2 (pour le SAF, à plein développement, cette organisation peut évoluer vers des services ayant des effectifs plus importants et ajouter un Service (i) Marketing et (ii) un autre consacré à la Recherche.

Les attributions de la Direction du Centre et de celles des Services ainsi que les profils souhaités sont joints en annexe.

6.2.3.3. Modèle économique

Pour que le Centre fonctionne correctement, c'est-à-dire dans l'observance des principes d'efficacité, il faut, qu'à défaut d'être une structure de profit, les ressources qu'il génère, couvre entièrement les charges.

Toujours au niveau du modèle économique, quelles doivent être les charges d'investissement ? Lorsqu'on veut créer un dispositif de formation, il convient de

répondre à la question de savoir si les besoins à couvrir s'étalent dans le temps pour justifier la mise en place d'infrastructures dont les amortissements vont au-delà de 25 ans ? Si la réponse à cette question peut être positive dans l'option d'un centre de formation ayant sa propre identité juridique, il faut murir la question dans les autres options, sachant qu'il y a des considérations économiques et de gestion qui entrent en ligne de compte pour en préserver l'efficacité.

En attendant d'analyser complètement les contours de cette question et compte tenu :

- Des partenariats à conclure avec diverses structures de formation existantes au plan national ;
- De l'existence de plusieurs possibilités de location de salle (souvent déjà équipées avec du matériel et équipements pédagogiques) ;
- Des possibilités de mettre en œuvre la participation à distance à des formations ;

Il est recommandé d'opter pour un Centre de formation ne disposant pas d'infrastructures physiques importantes (un bureau ainsi qu'une équipe légère, correspondant à l'option a minima) qui va commencer la mise en œuvre des actions du plan de formation, avec comme objectifs principaux :

- **Elaborer une feuille de route d'opérationnalisation du Centre (comprenant un budget) ;**
- **Mobiliser l'équipe du Centre ;**
- **Veiller au règlement des diverses questions et procédures administratives liées à la création du Centre (Règlement pédagogique, document lié au fonctionnement, etc.) ;**
- **Constituer le vivier de formateurs ;**
- **Former les 1ères vagues de formateurs en méthode didactique et en andragogie ;**
- **Assurer l'élaboration des contenus des modules ;**
- **Faire une planification fine des actions de formation urgentes ;**
- **Equilibrer les comptes (comptabilité analytique, analyse financière, etc.).**

6.2.3.4. Projet de budget 2026

Le projet de budget 2026 qui suit vient en appui au modèle économique et au modèle organisationnel proposés. Il est établi en prenant en compte les considérations suivantes :

LES CHARGES

A/ LES DEPENSES DE FONCTIONNEMENT

- Les charges de personnel couvrent 12 mois (salaires et charges salariales), avec les charges salariales qui représente 23% des salaires.
- On considère que les salaires bruts du personnel sont :

- ✓ Le Responsable du Centre : 1 500 000 F CFA / mois
- ✓ Le Chef Service Formation : 1 000 000 F CFA / mois
- ✓ Le Chef Service Administratif et Financier : 1 000 000 F / mois
- ✓ Le Logisticien : 300 000 F CFA / mois
- Le paiement des prestataires concerne les charges liées à la rémunération des formateurs pour dispenser les 31 actions de formation en 245 sessions. Les 31 actions de formation ont une durée de 55 jours. Cela signifie qu'elles nécessitent l'équivalent de 13 475 jours ou 80 850 heures de formation (à raison de 6 heures de formation par jour. En payant 8 000 F CFA / heure, on a un total de 646 800 000 F CFA
- L'entretien des locaux : Compte tenu du modèle organisationnel "a minima" retenu, il faut prévoir un forfait de 5 000 000 F CFA

B/ LES INVESTISSEMENTS

Le modèle institutionnel proposé, a pour conséquence le fait que le Centre n'est pas propriétaires d'infrastructures et donc, qu'il ne participe pas à leur amortissement. Par contre, il va acquérir des équipements et matériels bureautique, s'occuper de la logistique des sessions (achats de carburant, des kits de sessions, etc.), des consommables :

- Matériels et équipements bureautiques+ consommables : Forfait de 20 000 000 F CFA
- Logistique des sessions :
 - Achat de carburant : 1 000 000 F CFA /mois, soit 12 000 000
 - Kit des sessions : 2 000 F CFA / Participant, soit 11 912 000

LES RECETTES

Elles sont constituées essentiellement de la vente des actions de formation. Il y a au total 245 sessions de formation regroupant au moins 25 participants en moyenne. Les prix moyens de vente sont estimés à environ 100 000 F CFA / personne et par session, soit 612 000 000 CFA.

Ces recettes relatives à la mise en œuvre du Plan de formation, seront complétées par la réalisation d'actions hors plan. On considèrera, qu'étant en début du démarrage, et compte tenu de l'urgence de déployer des stratégies en vue d'atteindre les objectifs définis aussi bien les actions liées à la délivrance des Titres fonciers que les Certificats d'Enregistrement Cadastral, ces actions hors plan seront conséquentes la 1^{ère} année (en 2026). Nous en prévoyons une centaine de 2 jours en moyenne, concernant 750 participants. Cela équivaut à une recette prévisionnelle de 750 x 2 x 100 000, soit 150 000 000 F CFA

Le budget 2026 se présente donc ainsi qu'il suit :

Tableau 23 : Projet de budget 2026

RUBRIQUES	MONTANT (F CFA)
A/ CHARGES DE FONCTIONNEMENT	
Salaires (3 800 000 /mois	45 600 000
Charges salariales (23% des salaires)	10 488 000
Paieement des prestataires	646 800 000
Achat de carburant et d'huile	12 000 000
Entretien des locaux	5 000 000
SOUS TOTAL A/	719 888 000
B/ CHARGES D'INVESTISSEMENT	
Matériels et équipements	20 000 000
Logistique des sessions	12 000 000
Amortissement des véhicules affectés	11 912 000
SOUS TOTAL B/	31 912 000
TOTAL A / + B/	751 800 000
LES RECETTES	
Recettes attendues pour les 245 sessions des actions urgentes du plan de formation	612 000 000
Actions de formation hors plan	150 000 000
TOTAL DES RECETTES	762 000 000

Ce budget fait apparaitre un excédent prévisionnel de 10 200 000 F CFA

7. ANNEXES

7.1. COÛTS ESTIMÉS DES ACTIONS DE FORMATION PAR DOMAINE

7.1.1. Coûts estimés des actions de formation du Domaine du cadastre et de la cartographie

Tableau 24 : Détails des coûts du Domaine du cadastre et de la cartographie

	Thèmes de formation	Effectif visés	Durées (jours)	Coût unitaire (F CFA)	Coût total
1	Fondamentaux de la géomatique appliquée au foncier	102	3	25 000	7 650 000
2	Données et outils en géomatique foncière	102	2	25 000	5 100 000
3	Utilisation de la géomatique dans la sécurisation de la délivrance des titres fonciers	32	3	25 000	2 400 000
4	Utilisation de la géomatique pour l'identification et le suivi des conflits fonciers	14	5	25 000	1 750 000
5	Initiation à la Topographie	100	3	35 000	10 500 000
6	Initiation au Système d'Informations Géographiques (SIG)	102	2	35 000	7 140 000
7	Utilisation d'un récepteur GNSS	102	2	35 000	7 140 000
8	Utilisation de fonctions courantes d'applications en cartographie	102	2	40 000	8 160 000
9	Lecture des cartes et des plans	112	3	35 000	11 760 000
10	Utilisation d'applications de Dessin Assisté par Ordinateur (DAO) pour la Topographie	98	3	40 000	11 760 000
11	Utilisation d'applications de DAO pour la cartographie (par exemple ArcGIS)	98	5	40 000	19 600 000
12	Cartographie et gestion foncière	70	3	25 000	5 250 000
13	Gestion du domaine public et privé de l'Etat	4	3	25 000	300 000
14	Méthodes et procédures de réalisation et de contrôle du cadastre	14	5	25 000	1 750 000
15	Réalisation de mesures géodésiques	14	5	60 000	4 200 000
16	Reconnaissance des cours d'eaux et la délimitation des berges des cours d'eau	30	2	35 000	2 100 000
17	Réalisation/Contrôle des opérations de cartographie des domaines de l'Etat, en particulier, les aires protégées, les pâturages, etc.	89	3	60 000	16 020 000

	Thèmes de formation	Effectif visés	Durées (jours)	Coût unitaire (F CFA)	Coût total
18	Evaluation des affaires domaniales et foncières dans l'économie immobilière et rurale	16	5	40 000	3 200 000
19	Maintenance des équipements et matériels de collecte des données	4	5	40 000	800 000
20	Gestion des baux emphytéotiques sur le domaine de l'Etat	4	2	25 000	200 000
21	Gestions des forêts et des réserves	149	3	35 000	15 645 000
22	Utilisation du Q-Field pour l'identification des limites des forêts	50	3	35 000	5 250 000
23	Réalisation des enquêtes et investigations foncières liées à la confirmation des droits fonciers et à délivrance de titres fonciers	79	3	25 000	5 925 000
24	Gestion des espaces pastoraux	154	3	25 000	11 550 000
25	Mécanisme de gestion des plaintes en milieu forestier	30	2	25 000	1 500 000
	TOTAUX	1 671	80		166 650 000

7.1.2. Coûts estimés des actions de formation du Domaine du Droit foncier

Tableau 25 : Détail des coûts du Domaine du Droit foncier

	Thèmes de formation	Effectif visés	Durées (jours)	Coût unitaire (F CFA)	Coût total
1	Gouvernance foncière au Bénin à l'aune des réformes	52	2	25 000	2 600 000
2	Conditions d'accès à la terre au Bénin	10	2	25 000	500 000
3	Procédures de sécurisation foncière	98	2	25 000	4 900 000
4	La pratique du coût d'actes fonciers	54	2	35 000€	3 780 000
5	Les suretés et voies d'exécution	12	2	35 000	840 000
6	Portée des actes judiciaires en matière foncière	54	2	35 000	3 780 000
7	Copropriété en matière immobilière	54	2	25 000	2 700 000
8	Procédure d'établissement du Certificat d'enregistrement cadastral (CEC)	110	2	25 000	5 500 000
9	Procédure de confirmation de droits fonciers	110	2	35 000	7 700 000
10	Procédure de morcellement de Titres Fonciers	110	2	35 000	7 700 000
11	Procédure de fusion (réunion) de	125	2	35 000	8 400 000

	Thèmes de formation	Effectif visés	Durées (jours)	Coût unitaire (F CFA)	Coût total
	titre foncier				
12	Procédure de reconstitution de titre foncier	120	2	35 000	8 400 000
13	Notions de droit et du foncier	103	2	25 000	5 150 000
14	Droit foncier et règlements régissant le cadastre	118	2	35 000	8 260 000
15	Droits fonciers secondaires au Bénin	113	2	25 000	5 650 000
16	Procédure de confirmation cadastrale de droits fonciers	113	2	35 000	7 910 000
17	Droit foncier et domanial en République du Bénin	108	2	25 000	5 400 000
18	Gestion des concessions et autorisations d'occupation temporaire	61	2	35 000	3 920 000
19	Gestion des opérations d'expropriation des terres	56	2	40 000	4 480 000
20	Sécurisation et gestion foncière des projets nationaux de mise en valeur agropastorale et industrielle	56	2	40 000	4 480 000
21	Gestion des actes et des hypothèques	14	2	35 000	980 000
22	Sécurité et préservation de l'intégrité du patrimoine domanial	54	2	35 000	3 780 000
23	Ingénierie juridique en matière foncière	37	2	25 000	1 850 000
24	Tenue du sommelier des biens de l'Etat situés à l'étranger	4	1	35 000	140 000
	TOTAUX	1 746	47		109 500 000

7.1.3. Coûts estimés des actions de formation du Domaine Informatique et utilisation des outils numériques

Tableau 26 : Détails du coût du Domaine de l'informatique et de l'utilisation des outils du numérique

	Thèmes de formation	Effectif visés	Durées (jours)	Coût unitaire (F CFA)	Coût total
1	Numérique et gestion foncière au Bénin	71	2	40 000	5 680 000
2	Gestion des données numériques des opérations foncières	4	3	40 000	480 000
3	Gestion des plateformes numériques	2	2	40 000	160 000
4	Mise en place des applications de gestion du cadastre et l'accès aux informations cadastrales	16	5	60 000	4 800 000

	Thèmes de formation	Effectif visés	Durées (jours)	Coût unitaire (F CFA)	Coût total
5	Développement et gestion des applications de collecte des données cadastrales	4	5	60 000	1 200 000
6	Administration et maintenance de systèmes d'information foncière (e-Foncier)	2	2	40 000	160 000
7	Administration et maintenance de e-Notaire	2	2	40 000	160 000
8	Gestion des données et archivage numérique sécurisé	2	5	40 000	400 000
9	Sécurité & maintenance matériel	2	3	35 000	210 000
10	Gestion électronique des documents (GED)	10	3	35 000	1 050 000
	TOTAUX	115	32		14 300 000

7.1.4. Coûts estimés des actions de formation du Domaine de l'ingénierie socio foncière

Tableau 27 : Détails du coût du Domaine de l'ingénierie socio foncière

	Thèmes de formation	Effectif	Durées (jours)	Coût unitaire (F CFA)	Coût total
1	Fondamentaux de l'ingénierie foncière	142	2	25 000	7 100 000
2	Médiation foncière	380	3	25 000	28 500 000
3	Gestion des conflits fonciers	430	3	25 000	32 250 000
4	Conduite de diagnostics socio-fonciers	380	3	30 000	34 200 000
5	Techniques de communication interculturelle	376	3	25 000	28 200 000
6	Bonnes pratiques de cartographie sociale participative	376	3	30 000	33 840 000
7	Techniques de négociation et de médiation foncière pour la gestion et la prévention des conflits	362	3	25 000	27 150 000
8	Sécurisation foncière et démarche inclusive et participative	387	2	25 000	19 350 000
9	Genre et foncier au Bénin	387	2	25 000	19 350 000
	TOTAUX	3 220	24		229 940 000

7.1.5. Coûts estimés des actions de formation du Domaine du Management général

Tableau 28 : Détails du coût du Domaine du management général

	Thèmes de formation	Effectif visés	Durées (jours)	Coût unitaire (F CFA)	Coût total
1	Technique de rédaction administrative	10	3	25 000	750 000
2	Technique d'élaboration de fiches synthétiques	10	3	25 000	750 000
3	Gestion de projet	10	3	25 000	750 000
4	Gestion d'équipe	10	2	25 000	500 000
5	Communication et cohésion d'équipe	10	2	25 000	500 000
6	Leadership et management	10	3	25 000	750 000
7	Motivation d'équipe et amélioration des performances individuelles et collectives	10	3	25 000	750 000
8	Ethique et déontologie en matière de gestion foncière	104	2	25 000	5 200 000
9	Management des équipes communales.	42	2	25 000	2 100 000
	TOTAUX	216	23		12 050 000

7.1.6. Coûts estimés des actions de formation de l'Appui aux usagers

Tableau 29 : Détails du coût de l'Appui aux usagers

	Thèmes de formation	Effectif visés	Durées (jours)	Coût unitaire (F CFA)	Coût total
1	Base de la gestion foncière au Bénin	233	2	25 000	11 650 000
2	Numérisation des processus fonciers au Bénin	387	2	25 000	19 350 000
	TOTAUX	620	4		31 000 000

7.1.7. Coûts estimés des actions de formation du Domaine de la Communication foncière

Tableau 30: Détails du coût du Domaine de la Communication foncière

	Thèmes de formation	Effectif	Durées (jours)	Coût unitaire (F CFA)	Coût total
1	Communication institutionnelle et relations avec la presse	16	1	25 000	400 000
2	Communication digitale et gestion des réseaux sociaux	16	1	25 000	400 000
3	Média training et gestion de crise	16	2	25 000	800 000

	Thèmes de formation	Effectif	Durées (jours)	Coût unitaire (F CFA)	Coût total
4	Compréhension du Programme Terra Bénin	336	1	25 000	6 400 000
5	Droits fonciers et protection des vulnérables	212	1	25 000	5 300 000
6	Animation communautaire et communication interpersonnelle	238	1	25 000	5 300 000
7	Prévention et gestions des rumeurs locales	238	1	25 000	5 300 000
8	Gouvernance foncière et rôle de l'institutionnel	56	1	25 000	1 400 000
9	Médiation communautaire et gestion des conflits fonciers	56	1	25 000	1 400 000
10	Ethique professionnelle et communication responsable	56	1	25 000	100 000
11	Gestion des doléances et relations avec les populations	22	1	25 000	550 000
12	Cadre juridique et valeur légale du CEC	56	1	25 000	100 000
13	Ethique journalistique et rôle des réseaux sociaux dans le cadre du Programme Terra Bénin	56	1	25 000	100 000
	TOTAUX	1374	13		34 750 000

7.1.8. Détermination du nombre de sessions de formation pour la mise en œuvre du plan de formation

Tableau 31 : Détails de la détermination du nombre de sessions de formation

	Thèmes de formation	Effectifs	Nombre de sessions
1	Fondamentaux de la géomatique appliquée au foncier	102	4
2	Données et outils en géomatique foncière	102	4
3	Utilisation de la géomatique dans la sécurisation de la délivrance des titres fonciers	32	2
4	Utilisation de la géomatique pour l'identification et le suivi des conflits fonciers	14	1
5	Initiation à la Topographie	100	4
6	Initiation au Système d'Informations Géographiques (SIG)	102	4
7	Utilisation d'un récepteur GNSS	102	4
8	Utilisation de fonctions courantes d'applications en cartographie	102	4
9	Lecture des cartes et des plans	112	5
10	Utilisation d'applications de Dessin Assisté par Ordinateur (DAO)	98	4

	Thèmes de formation	Effectifs	Nombre de sessions
	pour la Topographie		
11	Utilisation d'applications de DAO pour la cartographie (par exemple ArcGIS)	98	4
12	Cartographie et gestion foncière	70	3
13	Gestion du domaine public et privé de l'Etat	4	1
14	Méthodes et procédures de réalisation et de contrôle du cadastre	14	1
15	Réalisation de mesures géodésiques	14	1
16	Reconnaissance des cours d'eaux et la délimitation des berges des cours d'eau	30	2
17	Réalisation/Contrôle des opérations de cartographie des domaines de l'Etat, en particulier, les aires protégées, les pâturages, etc.	89	4
18	Evaluation des affaires domaniales et foncières dans l'économie immobilière et rurale	16	1
19	Maintenance des équipements et matériels de collecte des données	4	1
20	Gestion des baux emphytéotiques sur le domaine de l'Etat	4	1
21	Gestions des forêts et des réserves	149	6
22	Utilisation du Q-Field pour l'identification des limites des forêts	50	2
23	Réalisation des enquêtes et investigations foncières liées à la confirmation des droits fonciers et à délivrance de titres fonciers	79	4
24	Gestion des espaces pastoraux	154	7
25	Mécanisme de gestion des plaintes en milieu forestier	30	2
26	Gouvernance foncière au Bénin à l'aune des réformes	52	2
27	Conditions d'accès à la terre au Bénin	10	1
28	Procédures de sécurisation foncière	98	4
29	La pratique du coût d'actes fonciers	54	2
30	Les suretés et voies d'exécution	12	1
31	Portée des actes judiciaires en matière foncière	54	2
32	Copropriété en matière immobilière	54	2
33	Procédure d'établissement du Certificat d'enregistrement cadastral (CEC)	110	5
34	Procédure de confirmation cadastrale de droits fonciers	110	5
35	Procédure de morcellement de Titres Fonciers	110	5
36	Procédure de fusion (réunion) de titre foncier	125	5
37	Procédure de reconstitution de titre foncier	120	5
38	Notions de droit et du foncier	103	4
39	Droit foncier et règlements régissant le cadastre	118	5
40	Droits fonciers secondaires au Bénin	113	5

	Thèmes de formation	Effectifs	Nombre de sessions
41	Procédure de confirmation cadastrale de droits fonciers	113	5
42	Droit foncier et domanial en République du Bénin	108	5
43	Gestion des concessions et autorisations d'occupation temporaire	61	2
44	Gestion des opérations d'expropriation des terres	56	2
45	Sécurisation et gestion foncière des projets nationaux de mise en valeur agropastorale et industrielle	56	2
46	Gestion des actes et des hypothèques	14	1
47	Sécurité et préservation de l'intégrité du patrimoine domanial	54	2
48	Ingénierie juridique en matière foncière	37	2
49	Tenue du sommelier des biens de l'Etat situés à l'étranger	4	1
50	Numérique et gestion foncière au Bénin	71	3
51	Gestion des données numériques des opérations foncières	4	1
52	Gestion des plateformes numériques	2	1
53	Mise en place des applications de gestion du cadastre et l'accès aux informations cadastrales	16	1
54	Développement et gestion des applications de collecte des données cadastrales	4	1
55	Administration et maintenance de systèmes d'information foncière (e-Foncier)	2	1
56	Administration et maintenance de e-Notaire	2	1
57	Gestion des données et archivage numérique sécurisé	2	1
58	Sécurité & maintenance matériel	2	1
59	Gestion électronique des documents (GED)	10	1
60	Fondamentaux de l'ingénierie foncière	142	7
61	Médiation foncière	380	15
62	Gestion des conflits fonciers	430	17
63	Conduite de diagnostics socio-fonciers	380	15
64	Techniques de communication interculturelle	376	15
65	Bonnes pratiques de cartographie sociale participative	376	15
66	Techniques de négociation et de médiation foncière pour la gestion et la prévention des conflits	362	15
67	Sécurisation foncière et démarche inclusive et participative	387	16
68	Genre et foncier au Bénin	387	16
69	Technique de rédaction administrative	10	1
70	Technique d'élaboration de fiches synthétiques	10	1
71	Gestion de projet	10	1
72	Gestion d'équipe	10	1
73	Communication et cohésion d'équipe	10	1
74	Leadership et management	10	

	Thèmes de formation	Effectifs	Nombre de sessions
75	Motivation d'équipe et amélioration des performances individuelles et collectives	10	1
76	Ethique et déontologie en matière de gestion foncière	104	4
77	Management des équipes communales.	42	2
78	Base de la gestion foncière au Bénin	233	10
79	Numérisation des processus fonciers au Bénin	387	16
80	Communication institutionnelle et relations avec la presse	16	1
81	Communication digitale et gestion des réseaux sociaux	16	1
82	Média training et gestion de crise	16	1
83	Compréhension du Programme Terra Bénin	336	14
84	Droits fonciers et protection des vulnérables	212	9
85	Animation communautaire et communication interpersonnelle	238	10
86	Prévention et gestions des rumeurs locales	238	10
87	Gouvernance foncière et rôle de l'institutionnel	56	2
88	Médiation communautaire et gestion des conflits fonciers	56	2
89	Ethique professionnelle et communication responsable	56	2
90	Gestion des doléances et relations avec les populations	22	2
91	Cadre juridique et valeur légale du CEC	56	2
92	Ethique journalistique et rôle des réseaux sociaux dans le cadre du Programme Terra Bénin	56	2
	TOTAUX	8962	390

7.2. PROJET D'ATTRIBUTIONS DES ENTITES DU CENTRE

Le Responsable du Centre

Le Responsable a pour mission d'assurer la gestion du Centre conformément aux orientations qui lui ont été données. Les responsabilités sont :

- Assurer l'élaboration et le pilotage du Plan de Travail Annuel (PTA) ;
- Assurer la promotion du Centre,
- Superviser la gestion administrative et financière du centre,
- Proposer, en cas de besoin, le recrutement de personnel complémentaire nécessaire à la gestion du développement du Centre ;
- Coordonner les activités des différents services du Centre,
- Négocier et conclure des partenariats,
- Assurer la gestion pédagogique du Centre et veiller à la qualité des prestations fournies,
- Présider les réunions du Conseil Pédagogique,
- Assurer la production des différents rapports périodiques (annuels, trimestriels, etc.) ;
- Rendre compte à sa hiérarchie.

Le Responsable est appuyé par un secrétariat dont les activités sont :

- Traiter les courriers du Centre,
- Gérer les appels téléphoniques,
- Gérer les rendez-vous du Responsable,
- Renseigner et orienter les visiteurs et clients potentiels,
- Classer et archiver les documents du Centre.

Les Services techniques

Le Service Formation doit :

- Assurer la réalisation de l'ingénierie de la demande
 - ✓ Assurer l'identification des besoins de formation des acteurs ;
 - ✓ Assurer l'élaboration des référentiels de formation.
- Réaliser l'ingénierie pédagogique pour structurer les formations ;
 - ✓ Assurer l'élaboration / la mise à jour des modules de formation ;
 - ✓ Préparer les termes de référence des prestataires à partir des besoins identifiés par le client ;
 - ✓ Veiller à la cohérence des contenus des formations.
- Assurer l'encadrement des formateurs ;
 - ✓ Assurer l'identification et la mobilisation des participants et des formateurs
 - ✓ Coordonner les équipes de formateurs ;
 - ✓ Suivre la préparation des supports pédagogiques ;
- Planifier les formations, suivre leur déroulement et gérer les aléas ;
 - ✓ Planifier la mise en œuvre des formations ;
 - ✓ Assurer la logistique de chaque action de formation : salles, matériel didactique ;
 - ✓ Assurer la résolution des problèmes pédagogiques éventuels ;

- ✓ Archiver l'ensemble des documents de formation ;
- Analyser les évaluations et les commentaires des clients et des apprenants ;
 - ✓ Analyser les rapports de formation ;
 - ✓ Veiller à l'évaluation des effets des actions de formation et assurer un suivi post-formation ;
 - ✓ Produire et analyser les statistiques ;

Le Chef Service Administratif et Financier doit :

- Préparer le budget annuel du Centre (qu'il soumet au Responsable du Centre) ;
- Assurer la gestion administrative du Centre ;
- Assurer la gestion des ressources humaines du Centre ;
- Elaborer le budget de chaque action de formation en liaison avec le Chef Service Formation ;
- Assurer la gestion de la logistique ;
- Gérer les fournitures et les divers consommables du Centre ;
- Traiter les factures des différents prestataires ;
- Réaliser la comptabilité du Centre ;
- Etablir les bilans annuels et les analyses financières du Centre ;
- Gérer la trésorerie,
- Etablir les factures et assurer le recouvrement des créances ;
- Préparer les contrats de prestation.

Le Logisticien du Centre doit :

- S'assurer du bon fonctionnement du matériel et des équipements pédagogiques et de reprographie ;
- Signaler tout dysfonctionnement au niveau des équipements ;
- Préparer les salles de formation ;
- Ranger le matériel et les équipements pédagogiques et didactiques utilisés ;
- Assurer la reprographie des documents.

7.3. PROJET DE PROFILS DES RESPONSABLES DES ENTITES CENTRE

Le Responsable du Centre :

Une formation supérieure (Bac+5 au moins) en Gestion des ressources humaines, en droit ou en sciences sociales et avoir une expérience avérée en tant que manager ayant le sens de l'organisation et de la gestion, la vision stratégique et opérationnelle, d'excellentes capacités de communication, de négociation, une expérience de travail avec les partenaires au développement et une grande curiosité pour suivre les évolutions du marché de la formation et des nouvelles technologies. Une expérience dans le domaine de la formation professionnelle sera un atout.

Il doit :

- faire preuve d'aptitude à travailler en équipe et d'équité professionnelle ;
- disposer de bonnes connaissances des enjeux de la formation professionnelle ;
- Posséder des capacités conceptuelles et analytiques de données, en particulier relatifs à la formation professionnelle ;

- Démontrer des capacités à travailler sous pression en équipe et dans un milieu multi diversité ;
- Faire preuve de bonnes aptitudes de communication orale et écrite et d'utilisation de diverses applications informatiques bureautiques et d'analyse de données.

Le Chef Service Formation

Une formation supérieure (au moins Bac +5) dans le domaine de l'ingénierie de la formation avec des expériences pratiques en analyse des besoins en formation, d'élaboration de curricula et de d'organisation et de coordination de la mise en œuvre d'actions et/ou de dispositif de formation. Il doit en outre disposer de capacité de d'utilisation courante des applications informatiques bureautiques telles que Word, Excel, Power Point, etc. Il doit en plus justifier de plus de 05 années d'expérience professionnelle et :

- Faire preuve de disponibilité et de sens de l'accueil ;
- Faire preuve de patience ;
- Démontrer une capacité d'organisation ;
- Avoir une grande capacité à communiquer (par écrit et oralement) et à travailler en équipe ;
- Faire preuve d'esprit d'initiative, d'analyse et de créativité.

Le Chef Service administratif et financier

Le responsable administratif et financier doit avoir une formation supérieure (Bac + 3 au moins) dans le domaine de Gestion financière et Comptabilité avec des expériences en matière de gestion administrative et/ou des ressources humaines. Il doit justifier d'un minimum de 5 années d'expérience professionnelle, démontrer des compétences en matière de nomenclatures comptables, comptabilité analytique, établissement de bilans d'exercice, analyse financière et économique et d'utilisation courante d'applications informatiques bureautiques des applications spécifiques au domaine de la gestion financière et comptable.

Il doit en outre

- Faire preuve de rigueur et d'attention ;
- Faire preuve de discrétion ;
- Faire preuve de probité ;
- Faire preuve de disponibilité à travailler sous pression ;
- Faire preuve d'esprit de synthèse et d'analyse ;
- Avoir une grande capacité à communiquer (par écrit et oralement) et à travailler en équipe.