

DIAGNOSTIC COMMUNAL RAPIDE

Guide méthodologique

Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement Local
Cameroun



Deutsche Gesellschaft für
Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH

SOMMAIRE

SIGLES ET ABREVIATIONS	3
Introduction	4
Les objectifs du DCR	6
Les résultats attendus	6
Le contenu du DCR	7
La méthodologie	7
ANNEXES	9
ANNEXE I. Eléments clés du DCR	11
ANNEXE II. Tableau synoptique de la méthodologie de réalisation d'un DCR.....	14
ANNEXE III. Plan de collecte des données	18
ANNEXE IV. Chronogramme indicatif de réalisation du DCR.....	21
ANNEXE V. Liste non exhaustive des documents de base	22
ANNEXE VI. Guide de collecte des informations générales	23
ANNEXE VII. Guide d'entretien avec les services déconcentrés de l'Etat	24
ANNEXE VIII. Guide de collecte des informations relatives aux mécanismes de la gestion financière.....	25
ANNEXE IX. Fiches techniques de collecte des données	27

SIGLES ET ABREVIATIONS

CVD	Comité Villageois de Développement
DCR	Diagnostic Communal Rapide
DP	Diagnostic Participatif
GIC	Groupe d'Initiative Commune
GTZ	Gesellschaft Für Technische Zusammenarbeit
PADDL	Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement Local
PDC	Plan de Développement Communal
PS	Prestataire de Services

Préface

Le Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement Local a adoptée une logique de "faire faire" pour la mise en œuvre de ses activités et une stratégie de collaboration avec les prestataires de services a été élaborée.

L'un des principes sur lesquels la stratégie de collaboration se base est la qualification des prestataires et la qualité des prestations. Pour l'opérationnalisation de ce principe une démarche de transfert de compétences a été élaborée. Les trois étapes qui constituent cette démarche sont :

T1 : conception et test des produits (concepts, outils, méthodologies)

T2 : diffusion des produits auprès d'autres prestataires de services

T3 : utilisation des produits

Le présent document constitue la capitalisation des travaux de conception et de test d'une méthodologie de diagnostic institutionnel au niveau communal effectués au niveau des ses trois Provinces d'intervention (Extrême Nord, Ouest et Centre).

Le document dans la forme actuelle s'adresse aux PS qui sont intéressés à accompagner les communes camerounaises dans un processus de renforcement institutionnel et organisationnel et qui veulent acquérir des instruments pour renforcer leur capacité de comprendre et analyser l'institution communale.

Nos remerciements vont aux prestataires de services, aux collectivités territoriales décentralisées, aux Chefs des Services Provinciaux qui ont contribué à l'élaboration et au test de la méthodologie. Nous remercions particulièrement le GRADEMAP qui a valablement contribué à la capitalisation de la méthodologie et à l'élaboration des outils pour sa mise en œuvre.

Introduction

La c/Commune, commune en tant qu'espace géographique et Commune en tant que institution, a été identifiée comme la « porte d'entrée » pour les interventions du PADDL au niveau local. La c/Commune se présente, en effet, comme la plus petite unité territoriale ayant une autonomie administrative et financière pour la gestion des intérêts locaux et jouissant d'un statut de personne morale de droit public.

Les lois promulguées en juillet 2004¹ attribuent aux gouvernements locaux un rôle central et leur transfèrent des compétences importantes dans l'initiation, la promotion, la coordination des actions de développement économique, social, sanitaire, éducatif, culturel et sportif de leurs collectivités.

Le transfert de ces compétences interroge les Collectivités Territoriales Décentralisées par rapport à leurs capacités de réaction et d'adaptation aux nouvelles exigences. Les responsabilités et tâches qui leur sont confiées demandent ces capacités pour pouvoir assumer effectivement le rôle de *maître d'ouvrage*² du processus de développement local.

Le diagnostic communal rapide présenté dans ce document se propose de répondre à une double exigence. Il s'agit en effet d'un outil qui permet d'améliorer la connaissance et la compréhension de la commune par elle même et par ses partenaires.

D'une part le diagnostic communal rapide accompagne la commune dans un exercice d'autoanalyse des ressources dont elle dispose et des modalités dont elle les gère, des forces et faiblesses liées à sa situation actuelle, des opportunités et contraintes à prendre en considération dans le nouveau cadre de la décentralisation. L'analyse débouche sur un plan de travail que la commune pourra mettre en œuvre afin d'améliorer sa performance.

D'autre part le diagnostic est inscrit dans la logique d'intervention du PADDL comme étape préalable à l'établissement d'un protocole de partenariat avec une commune. Il s'agit pour nous d'un instrument qui doit permettre au programme et à ses partenaires de mieux définir leurs axes de leur collaboration.

¹ Loi n° 2004/017 du 22 juillet 2004 d'orientation de la décentralisation ; Loi n° 2004/018 du 22 juillet 2004 fixant les règles applicables aux communes ; Loi n° 2004/019 du 22 juillet 2004 fixant les règles applicables aux régions.

² Nous utilisons ici le terme *maître d'ouvrage* avec une acception large. Dans ce sens et si l'on se réfère à la loi N° 2004/017 du 22 juillet 2004, une définition de la maîtrise d'ouvrage (M.O) pourrait être : « *le pouvoir de décision (et la capacité) d'une commune pour promouvoir le développement communal (élaboration de politiques et stratégies – mise en œuvre – suivi) dans le cadre des compétences et ressources qui lui sont transférées* ».

Le Diagnostic Communal Rapide

Le diagnostic communal rapide s'appuie sur l'intervention d'une personne ou d'une structure externe à la Commune pour sa mise en œuvre, dans le texte elle sera indiquée avec le terme prestataire de services – PS. Cette intervention a la fonction d'assurer et de faciliter les échanges et la discussion entre les différents membres de l'équipe communale (élus, exécutif, personnel étatique et communal), de recueillir les informations clés auprès de certaines personnes ressources externes à la Commune, de donner une lecture le plus que possible objective de l'ensemble des informations collectées et contribuer à la relecture de leur réalité de la part de tous les concernés.

Pour bien réaliser ses tâches le PS devra connaître le fonctionnement général de l'institution communale au Cameroun sur les plans administratif, comptables, de la gestion des relations avec les organes déconcentrés de l'état. Il devra connaître l'environnement politique et juridique dans lequel les Communes opèrent et en plus il devra posséder des compétences en développement organisationnel et institutionnel.

Les objectifs du DCR

Les objectifs du diagnostic communal sont :

- établir une image de la Commune, en tant qu'institution ;
- décrire son mode de fonctionnement interne et de gestion des relations avec les autres acteurs locaux ;
- identifier les forces et faiblesses de l'institution communale à travers une autoévaluation faite par l'équipe communale (élus et personnel) ;
- identifier les principaux axes/actions de renforcement que la Commune en vue de la maîtrise du rôle et des compétences qui lui sont confiées par la loi.

Les résultats attendus

- Une prise de conscience par les membres de l'équipe communale de la situation organisationnelle et institutionnelle de la commune en terme de forces et faiblesses ;
- le déclenchement d'une discussion franche entre élus, personnel et autres acteurs sur les modalités de gestion de la Commune ;
- l'élaboration d'un plan de renforcement organisationnel et institutionnel basé sur les priorités identifiées par la commune.

Le contenu du DCR

Le diagnostic rapide se concentre sur la commune en tant qu'institution. La démarche met un accent particulier sur l'identification des forces et des faiblesses de la commune à travers une analyse des problèmes liés à la gestion des différentes ressources (humaines, financières et patrimoniales) et de la gestion des relations avec les autres acteurs locaux.

La méthodologie de réalisation du DCR a été élaborée sur la base d'une liste d'éléments clés³ que nous avons regroupés en quatre catégories :

- Ressources humaines ;
- Ressources financières ;
- Patrimoine communal ;
- Gestion des relations.

La méthodologie

La méthodologie peut être divisée en quatre étapes principales :

- La préparation
- Le diagnostic participatif
- Le dépouillement, le traitement et l'analyse des données
- La validation des résultats et l'identification des axes de renforcement.

Le tableau synoptique en **Annexe II** présente les moments principaux, les outils et le rôle du prestataire pour chacune de ces étapes.

Description des étapes

Préparation

L'objectif global de cette étape est de s'accorder avec les acteurs de la mairie sur les objectifs et la méthodologie de réalisation du diagnostic, le calendrier de travail, l'implication et le rôle de chacun.

Déjà dans cette étape la commune a un rôle crucial parce que une importante partie des données sur la commune doivent être produits par l'équipe communale elle même et être

³ Cf. **Annexe I** pour la liste exhaustive des éléments clés.

mis à la disposition du prestataire. Ce travail doit être fait sur la base des documents et fiches de collecte que le PS met à la disposition de la commune⁴.

Au même temps le PS prend contact avec d'autres personnes ressources (Chef du Service Provincial des Communes, représentants des services étatiques, partenaires de la Commune, etc.) pour élaborer une image générale sur la Commune et mieux préparer le travail de diagnostic participatif.

Une première analyse des données collectées (commune et personnes ressources) permettra de mieux orienter le PS dans la facilitation des réflexions des membres de l'équipe communale.

Les résultats attendus de cette étape sont des notes synthétiques, des cartes, des diagrammes, des tableaux de synthèse, etc.

Diagnostic Participatif

Cette démarche, qui reste flexible et perfectible, prévoit d'associer les différents membres de l'équipe communale et peut éventuellement associer d'autres personnes ressources extérieures : populations, partenaires de développement, structures déconcentrées de l'état, etc.

Nous pouvons identifier lors de ce diagnostic deux techniques principales. L'une est représentée par la réflexion – autoanalyse en groupes et l'autre par les entretiens bilatéraux ou en groupes restreints des participants avec le prestataire. Cela permettra de profiter au maximum de la présence des participants en leur donnant des espaces pour se confronter mais aussi des moments pour parler « plus librement ».

Dans le cadre du diagnostic participatif, certains outils de la MARP sont utilisés, nous pouvons prioritairement citer :

- Observation directe ;
- Entretien informel ;
- Guide d'entretien/Check list pour la réalisation des différents entretiens.

Un plan de collecte de données qui fait le lien entre les outils et la nature des données à collecter est présenté en **Annexe III**⁵.

⁴ Cf. **Annexe V** pour la liste des documents de base et les **Annexe VIII et IX** pour avoir des exemples de fiches de collecte des données

⁵ Cf. aussi l'**Annexe II** où nous présentons la liste des outils conseillés pour chaque étape.

Dépouillement, traitement et analyse des données

Les données collectées pendant la phase préparatoire et complétées grâce au diagnostic participatif sont organisées et synthétisées par le prestataire.

Il est chargé de vérifier l'existence des toutes les informations recherchées et la pertinence des informations collectées, à travers une triangulation des différentes sources auxquelles il a eu accès.

L'analyse des données permettra au prestataire de préparer la séance de restitution. A cet effet il devra identifier les points qui nécessitent une clarification (informations absentes ou incomplètes, incongrues et non homogènes). Il devra aussi préparer une présentation des résultats du diagnostic qui soit le plus possible objective.

La vision personnelle qu'il aura élaborée de la situation de la commune, de ces forces et faiblesses lui servira pour préparer des questions aptes à faciliter la discussion entre les participants autour des sujets identifiés comme étant difficiles à aborder.

Validation des résultats et identification des axes de renforcement

Si lors du diagnostic participatif, la présence de certains représentants des différentes composantes de l'équipe communale est suffisante, dans cette dernière étape il peut être demandée une plus ample participation de l'équipe communale.

Cela permettra de valider le diagnostic devant une assise plus importante et facilitera la circulation des résultats.

La validation des résultats constitue la première partie de cette séquence. Une fois que la situation actuelle de la Commune est définie les participants sont appelés à identifier les principaux axes de renforcement de l'institution communale et à élaborer un plan de travail qui les traduise en activités.

ANNEXES

- ANNEXE I. Eléments clés du DCR**

- ANNEXE II. Tableau synoptique de la méthodologie de réalisation d'un DCR**

- ANNEXE III. Plan de collecte des données**

- ANNEXE IV. Chronogramme indicatif de réalisation du DCR**

- ANNEXE V. Liste non exhaustive des documents de base**

- ANNEXE VI. Guide de collecte des informations générales**

- ANNEXE VII. Guide d'entretien avec les services déconcentrés de l'Etat**

- ANNEXE VIII. Guide de collecte des informations relatives aux mécanismes de la gestion financière**

- ANNEXE IX. Fiches techniques de collecte des données**

- ANNEXE X. Fiche synthétique de présentation de la Commune**

- ANNEXE XI. Format du rapport**

ANNEXE I. Eléments clés du DCR

Ressources humaines

Analyser la situation du personnel communal

1. Fonction, nombre, sexe, formation de base et formations reçues en tant que personnel communal ;
2. Existence et fonctionnalité d'un organigramme ;
3. Rémunération (montant et régularité) ;
4. Masse salariale ;
5. Politique d'embauche, de formation, de carrière ;
6. Répartition des tâches entre le maire et ses adjoints ;
7. Responsabilisation du personnel, à commencer par les adjoints (délégation) ;
8. Tenue de réunions du personnel (régularités, thèmes) ;
9. Appréciation de la maîtrise d'ouvrage communale en terme de politique de qualification du personnel communal.

Apprécier la composition et l'organisation du conseil municipal

1. Conseillers municipaux : % par sexe et par classe d'âge, représentant quelles catégorie socioprofessionnelles, représentants par clans familiaux et des chefs traditionnels ;
2. Nombre de partis politiques représentés dans le conseil municipal ;
3. Formation de base et formations reçues en tant que conseillers ;
4. Perception de leur rôle en tant que conseiller ;
5. Commissions techniques : nombre, fonctions, composition, fonctionnement (nombre de réunions, thèmes discutés), activités réalisées et en cours, moyens ;
6. Conseil municipal : nombre de sessions tenues par an, rôle dans la gestion de la Commune, rôle dans l'orientation et le contrôle de l'utilisation du budget communal, circulation des informations (vers la population et de la population vers la Commune), nature des informations (politique ou informations sur le développement) ;
7. Processus de prise de décision sur les actions à mener et leur inscription sur le budget ;
8. Analyser le système de suivi des activités de la commune.

Ressources financières

Analyser la structure du budget

1. Budget annuel sur trois exercices et son utilisation (% fonctionnement, % investissement), taux d'exécution, état des dépenses ;
2. Quelles sont les ressources financières propres (montant et provenance) ;
3. Quelle est la capacité de mobilisation de ressources financières externes (montant et provenance).

Apprécier le processus d'élaboration du budget communal.

1. Dates de décision du budget communal et dates d'approbation par les services de l'Etat ;
2. Implication du conseil municipal dans l'élaboration et le suivi du budget communal ;
3. Implication de la population dans l'élaboration et le suivi du budget communal ;
4. Transparence, publication du budget prévisionnel et comptes communaux.

Analyser la structure des comptes administratifs sur trois exercices

1. Dates de soumissions des comptes administratifs au conseil communal et dates d'approbation par les services de l'Etat (appréciation des écarts) ;
2. taux de recouvrement des taxes ;
3. taux d'investissement.

Plan de développement communal

1. Vérifier l'existence ou non d'une planification communale ;
2. apprécier le mode de réalisation de la planification (qui participe ?) ;
3. Financement de l'élaboration du PDC (coût et provenance du financement) ;
4. Appréciation des principales activités inscrites dans le PDC (sociales, génératrices de revenu, etc.) ;
5. Existence d'un système de suivi de l'exécution du PDC (ressources humaines internes ou externes à la commune, mécanismes internes à la commune ou externes, maîtrise d'ouvrage communale ou déléguée).

Patrimoine communal

Evaluer le patrimoine communal et le système de gestion.

1. Nombre par typologie, état de fonctionnement et niveau d'utilisation ;
2. Sources de financement des infrastructures ;
3. Propriété des infrastructures ;
4. Situation du matériel roulant (nombre, nature, état) ;
5. Mode de gestion (location aux tiers, utilisation gratuite)
6. Système d'entretien (implication des populations pour l'entretien des infrastructures) ;
7. Existence du personnel de maintenance ;
8. Gestion du foncier ;
9. Gestion des ressources naturelles ;
10. Valorisation des ressources touristiques.

Gestion des relations

1. Appréciation des relations entre la Commune et la tutelle ;
2. Appréciation des relations entre la Commune et les services techniques ;
3. Appréciation des relations entre la Commune et les autres Communes et la CVUC ;
4. Appréciation des relations entre la Commune et les chefferies traditionnelles et les congrégations religieuses ;
5. Appréciation des relations entre la Commune et la société civile (CDV, GIC et structures faïtières, Associations, ONG)
6. Appréciation des relations entre la Commune et les acteurs du secteur privé ;
7. Appréciation des relations entre la Commune et les projets et programmes de développement ;
8. Existence de jumelages avec d'autres communes.

Contraintes de la Commune sur le plan social, économique, environnemental, culturel et politique.

Opportunités de la Commune sur le plan social, économique, environnemental, culturel et politique.

ANNEXE II. Tableau synoptique de la méthodologie de réalisation d'un DCR

Etapes	Méthodes	Outils	Rôle du prestataire	Personnes ressources	Observations
Préparation					
Prise de contact avec la Commune	Discussion des objectifs et des principaux axes du diagnostic	Questions ouvertes Calendrier de travail	Présente les objectifs et la méthodologie du DCR Elabore et soumet au Maire une proposition de calendrier de travail	Maire ou représentant de la Commune	S'assurer que les objectifs du DCR sont partagés par le Maire Clarifier le rôle de la Commune dans la production des données et la facilitation de l'accès aux informations
Choix des participants	Discussion avec le Maire pour identifier les participants au niveau de l'équipe communale et les personnes ressources à rencontrer	Liste des critères	Pose de questions pour permettre au Maire d'établir la liste de participants pertinente	Maire ou représentant de la Commune Secrétaire Général	Les participants doivent participer activement à la vie de la commune, le diagnostic se base sur leurs apports et leurs capacités d'autoanalyse
Collecte et analyse des données secondaires	Etablissement de la liste de documents clés à produire par la Commune Vérification des données produites par la Commune et triangulation avec d'autres sources d'information	Liste des critères Liste des documents clés Fiches de collecte des données	Elabore la liste des documents clés Elabore les fiches de collecte des données Présente les documents élaborés au représentant de la Commune Collecte et analyse les données en faisant aussi recours à d'autres personnes ressources	Secrétaire général de la Mairie ou autre personne au sein de la Commune Chef du Service Provincial des Communes	Veiller au temps imparti à la production des informations par la Commune afin d'avoir la plus grande partie des données avant le diagnostic participatif

Etapes	Méthodes	Outils	Rôle du prestataire	Personnes ressources	Observations
Diagnostic Participatif					
Présentation des objectifs du DCR	Exposé et débats Discussion et validation des axes de l'analyse	Visualisation des éléments clés de la présentation	Présente les objectifs et la méthodologie du DCR Elabore une proposition pour le programme de travail		Bien expliquer qu'il ne s'agit pas d'un « examen » de la commune mais d'un instrument pour déclencher des changements positifs Prendre le temps pour que les participants puissent réagir et poser des questions S'assurer que la compréhension des objectifs est bonne
Identification des forces et des faiblesses de la Commune	Travaux en groupes (3 groupes : exécutif, conseillers, personnel) Entretiens individuels Restitution des travaux en plénière pour validation	TdR pour le travail en groupe Questions Chek list ISS Diagramme de Venn Focus group Observation directe	Facilite la répartition des participants en groupes Facilite le déroulement des travaux en groupes (compréhension des TdR) Réalise des entretiens individuels avec quelques participants et autres personnes ressources	Secrétaire général Receveur municipal Délégués d'arrondissement des différents services de l'Etat	Eviter que le Maire confisque la parole Constituer au moins trois groupes pour permettre à chaque catégorie de participant de contribuer aux travaux
Clôture de l'atelier	Evaluation des participants et du prestataire Planification de la suite	Tour de table Brainstorming	Facilite l'intervention de tous les participants Rappelle les objectifs de l'étape de restitution	Chargé du suivi de la prestation au niveau communal	Fixer une date pour la restitution et arrêter la liste des participants

Etapes	Méthodes	Outils	Rôle du prestataire	Personnes ressources	Observations
Dépouillement, traitement et analyse des données					
Vérification de l'existence de toutes les données recherchées	Revue des données collectées Revue des résultats des travaux de groupe Revue des notes	Notes Résultats des travaux des groupes Fiches de collecte des données	Complète les fiches de collecte sur la base des résultats du diagnostic participatif Vérifie si toutes les informations sont disponibles		
Vérification des éventuelles contradictions entre les différentes sources d'informations	Triangulation des informations recueillies auprès de différentes sources	Notes Résultats des travaux des groupes Fiches de collecte des données	Vérifie la concordance entre les différentes sources d'information Prépare des remarques à soumettre à l'attention des participants lors de la restitution en cas de non concordance entre les données recueillies		
Analyse de la situation de la commune par rapport à son rôle et à ses compétences	Mettre en évidence les écarts entre quantité et typologie de ressources communales présentes et leur gestion et quantité et typologie de ressources nécessaires et leur gestion pour accomplir aux tâches que la loi confie aux CTD	Textes de loi	Prépare une lecture personnelle des résultats du diagnostic	Autorités de tutelle	Le prestataire veille à la formulation de son point de vue sur les résultats du diagnostic pour éviter que cela apparaisse comme un jugement ou une note académique

Etapes	Méthodes	Outils	Rôle du prestataire	Personnes ressources	Observations
Synthèse des résultats	Présentation des résultats de la collecte et analyse de données sous forme de rapport descriptif, de fiches synthétiques, de graphes	Canevas du rapport DCR	Elabore une première ébauche du rapport Prépare la présentation des résultats du DCR		Visualiser les résultats du diagnostic en mettant en évidence les éventuelles contradictions et les points qui méritent un approfondissement
Validation des résultats et identification des axes de renforcement					
Présentation et validation des résultats du diagnostic	Exposés par domaine du diagnostic (RH, RF, patrimoine, gestion des relations) Débats, propositions d'amendements, validation	Visualisation des résultats du DCR Questions	Présente les résultats du DCR Modère le débat afin de vérifier la pertinence des résultats et d'arriver à les faire valider par les participants	Exécutif Conseillers Personnel Délégués des services déconcentrés de l'état (techniques et de tutelle)	Identifier les points qui soulèvent plus de débats Veiller à ce que l'absence de discussion sur un point donné ne soit pas liée à des blocages plutôt qu'à un manque d'intérêt
Identification des principaux axes et activités de renforcement de la commune	Travaux en groupes (par domaine) Restitution des travaux en plénière Contribution du prestataire Validation	Termes de référence pour le travail en groupe Questions Exposé et débats	Facilite la répartition des participants en groupes Facilite le déroulement des travaux en groupes (compréhension des TdR) Modère le débat afin de vérifier la pertinence des axes et activités de renforcement identifiées	Exécutif Conseillers Personnel	Veiller à la correspondance entre résultats du diagnostic et axes de renforcement identifiés Veiller à ce que les axes identifiés ne soient pas « pour le prestataire ou la structure d'appui » mais qu'il traduisent les priorités de la Commune

ANNEXE III. Plan de collecte des données

INFORMATION RECHERCHE	OUTILS	SOURCE DES DONNEES SECONDAIRES	PERSONNES RESSOURCES
Ressources Humaines			
Situation du personnel communal	Fiches de collecte des données secondaires Observation directe Entretien informel Interview semi – structurée (ISS)	Etat du personnel Budgets et comptes administratifs des trois derniers exercices Procès verbaux des réunions du personnel Organigramme formel	Personnel Secrétaire général ou, à défaut, la personne qui en tient lieu
Composition et organisation du conseil municipal	Fiches de collecte des données secondaires Entretien informel Observation directe et ISS	Liste exhaustive des conseillers municipaux Liste exhaustive des commissions techniques PV des réunions des commissions techniques Rapports de suivi des activités de la Commune	Exécutif communal Présidents des commissions
Ressources financières			
Structure du budget	Fiches de collecte des données secondaires Interview semi – structurée (ISS)	Budgets et comptes administratifs des trois derniers exercices	Secrétaire général ou à défaut la ressource qui en tient lieu Receveur Municipal et comptable matière
Processus d'élaboration du budget communal	Fiches de collecte des données secondaires et ISS	Liste des destinataires des budgets prévisionnels et comptes communaux	

INFORMATION RECHERCHE	OUTILS	SOURCE DES DONNEES SECONDAIRES	PERSONNES RESSOURCES
Patrimoine communal			
Patrimoine communal et système de gestion	Fiches de collecte des données secondaires	Etat de l'inventaire patrimonial	Comptable matière ou à défaut la ressource qui en tient lieu
	Interview d'informateur clé		Chargé de la gestion – entretien des engins et/ou bâtiments
Gestion des relations			
Existence et nature des relations	Fiches de collecte des données secondaires Check list Diagrammes de Venn et de Chapati	Actes de collaboration ou de partenariat avec d'autres institutions Correspondances éventuelles	Exécutif Communal, Secrétaire général
Conflits			
Types/Nature des conflits Enjeux des conflits (politiques, économiques, ethniques, ...) Acteurs des conflits Mécanisme de gestion des conflits	Entretien individuel, Focus group Entretien individuel, Focus group Entretien individuel, Focus group, Diagramme de Venn Entretien individuel, Focus group		Conseillers municipaux Exécutif communal Personnel

INFORMATION RECHERCHE	OUTILS	SOURCE DES DONNEES SECONDAIRES	PERSONNES RESSOURCES
Contraintes et Opportunités			
<p>Contraintes de la Commune sur le plan social, économique, environnemental, culturel et politique</p> <p>Opportunités de la Commune sur le plan social, économique, environnemental, culturel et politique</p>	<p>SEPO – Succès, Echecs, Potentialités, Obstacles</p> <p>Brainstorming</p> <p>Focus Group</p>	<p>Données statistiques disponibles</p> <p>Cartes diverses</p> <p>Rapports d'études</p>	<p>Exécutif communal</p> <p>Conseillers municipaux</p> <p>Personnel</p>

**ANNEXE IV. Chronogramme indicatif de réalisation du DCR
(Intervention du prestataire de service)**

<i>Etape</i>	<i>Durée</i>
<i>Préparation</i>	1 jr
<i>Diagnostic participatif</i>	1 jr
<i>Dépouillement, traitement et analyse des données</i>	½ jr
<i>Validation/Restitution</i>	1 jr
<i>Elaboration du Rapport</i>	½ jr
	Total 4 jrs

**ANNEXE V. Liste non exhaustive des documents de base
(Sources de données secondaires)**

1. Etat du personnel
2. Organigramme formel
3. Budgets et comptes administratifs des trois derniers exercices
4. Procès verbaux des réunions du personnel
5. Liste exhaustive des conseillers municipaux
6. Liste exhaustive des commissions techniques
7. PV des réunions des commissions techniques
8. Rapports de suivi des activités de la Commune
9. Liste des destinataires des budgets prévisionnels et comptes communaux
10. Exemplaire de PDC
11. Tableau de bord du système de suivi du PDC
12. Etat de l'inventaire patrimonial
13. Correspondances éventuelles
14. Actes de collaboration ou de partenariat avec d'autres institutions
15. Données statistiques disponibles
16. Cartes diverses
17. Rapports d'études

ANNEXE VI. Guide de collecte des informations générales

1. Date de création
2. Bref historique
3. Superficie
4. Nombre de village
5. Population : nombre, composition (clans/ethnies %)
6. Infrastructures sociales :
 - › Ecoles maternelles
 - › Ecoles primaires
 - › Ecoles secondaires
 - › Centres de Santé / Hôpitaux
 - › Infrastructures socioculturelles et sportives
 - › Energie : eau et électricité (adduction d'eau ou forage, point d'eau aménagés...)
 - › Voies de communication, marchés,
 - › Téléphone, ...
7. Ressources naturelles, environnementales et touristiques
8. Activités économiques
 - › Agriculture, pêches et élevage (donner les proportions)
 - › Services : marchés, assurances (mutuelles de santé), banque (Etablissement de micro finance)
 - › Commerce
 - › Industrie
9. Contraintes et opportunités au développement
10. Existence des structures d'encadrement : ONG, Projets...
11. Secteur privé

ANNEXE VII. Guide d'entretien avec les services déconcentrés de l'Etat

- 1) Existe-il une relation entre vos services et la commune ?
- 2) Si oui, quel est son contenu et quelle est votre appréciation de cette relation ?
- 3) Quelles sont vos attentes par rapport à la commune ?
- 4) Quel est votre regard critique et externe sur la commune : activité, fonctionnement, exécutif communal, etc. ?
- 5) Opportunités / Menaces sur le développement de la commune.

Informations qualitatives et quantitatives de la commune en rapport avec la mission du service technique concerné.

ANNEXE VIII. Guide de collecte des informations relatives aux mécanismes de la gestion financière

1) Procédure d'Encaissement / Décaissement

Quoi ?	Qui ? (Ordonnateur)	Avec qui ? (Co-ordonnateur/Exécuteur)	Comment ? (Procédure)	Quand ?	Où ?

2) Contrôle des finances

Quoi ?	Qui ? (Ordonnateur)	Avec qui ? (Co-ordonnateur/Exécuteur)	Comment ? (Procédure)	Quand ?	Où ?

3) Rapports financiers

Quel rapport ?	Qui l'élabore ?	Avec qui ?	Quand ?	Comment ? (Méthode)	Est-il publié ?	Qui peut y accéder ?	Est-il disponible ?

4) Comptabilité et suivi

Existence des documents comptables	Lesquels sont disponibles ?	Qui les tient ?	Quand ?	Qui fait leur suivi/contrôle ?	Quand ?	Existe-t-il un plan comptable ?	Ce plan est-il respecté ?	Existe-t-il une procédure d'enregistrement ?	Cette procédure est-elle écrite ?
Journal									
Grand-livre									
Autres (à préciser)									

Quelles sont vos pièces comptables ?	Sont-elles obligatoires pour l'enregistrement/contrôle ?	L'obligation est-elle avant ou après l'encaissement ?	L'obligation est-elle avant ou après le décaissement ?	Qui les conserve ?	Pour quelle durée ?	Qui les contrôle ?	A quelle période ?

ANNEXE IX. Fiches techniques de collecte des données

Fiche 1. Ressources humaines

1.1. Classification du personnel

	1	2	3	4	5
Identification					
Date de naissance					
Sexe					
Qualification de base					
Date d'embauche					
Formations reçues après recrutement					
Fonctions					
Description des tâches					
Salaire					
Régularité des salaires ⁶					

⁶ R pour salaires réguliers et IR (n) pour salaires irréguliers avec n mois de retard.

1.2. Profil de carrière

	Modalités	O/N	Observations
Existence d'un profil de carrière			
Existence d'un document formel et officiel			
Mise en œuvre du document en question			
Le profil de carrière concerne seulement quelques catégories			
Motivations	Recherche de l'efficacité		
	Effet de suivisme		
	Complaisance		
	Autres		
Mode d'avancement	Discrétionnaire		
	Concours interne		
	Ancienneté		
	Liées aux ressources		
	Autres		
Pouvoir de décision Des avancements	Le Maire		
	Le Maire et ses adjoints		
	Le conseil municipal		
	Autres		
Autres observations			

1.3. Viabilité organisationnelle : responsabilisation du personnel, efficacité des ressources, etc.

	Modalités	O/N		Observations
Existence d'un cahier de charges/ flow chart/ pour le personnel				
Mise en œuvre effective du cahier des charges				
Existence d'une répartition formelle des tâches entre le Maire et ses adjoints				
Mise en œuvre de cette répartition formelle des tâches				
Existence des réunions du personnel				
Fréquence des réunions	Hebdomadaire			
	Bi-hebdo			
	Mensuel			
	Autres			
Thèmes de discussion				
Remarques				

1.4. Le Conseil Municipal

1.4.1. Les conseillers Municipaux

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Identification									
Date de naissance									
Sexe									
Formation de base									
Formation reçue en tant que CM									
Catégorie socioprofessionnelle									
Clan familial									
Hiérarchie traditionnelle									
Parti politique									
Observations									

1.4.2. Organisation des commissions techniques

	Fonctions	Composition	Fonctionnement				
			Nombre réunions	Thèmes discutés	Activités réalisées	Activités en cours	Moyens
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							

1.4.3. Organisation du Conseil Municipal

Nombre de session/an	
Rôle dans la gestion de la Commune	
Rôle dans l'orientation du budget communal	
Rôle dans le contrôle du budget communal	
Moyens de communication de la population vers la Commune	
Moyens de communication internes	
Moyens de communication de la Commune vers la population	
Nature des informations	

Fiche 2. Ressources financières :

2.1. Analyse des écarts entre les prévisions et les réalisations budgétaires⁷

Pour les recettes, sur la base de la structure du Compte administratif

Titre, Classe, chapitre, article, paragraphe	Nature de la recette	Recettes propres ou extérieures	Total (BP)	% sur le BP total	Total (CA)	% sur le CA total	taux de réalisation
--	----------------------	---------------------------------	------------	-------------------	------------	-------------------	---------------------

Pour les dépenses

Titre, Classe, chapitre, article, paragraphe	Nature de la dépense	Catégorie de la dépense	Total (BP)	% sur le BP total	Total (CA)	% sur le CA total	taux de réalisation							
		<table border="1"> <tr><td>Fonctionnement</td></tr> <tr><td>Dépenses liées au personnel - P</td></tr> <tr><td>Dépenses pour l'équipe municipale - M</td></tr> <tr><td>Dépenses de fonctionnement courant - F</td></tr> <tr><td>Appui à l'autorité administrative - T</td></tr> <tr><td>Entretien du patrimoine communal - C</td></tr> <tr><td>Subventions aux tiers - S</td></tr> <tr><td>Participation au fonctionnement d'autres structures - A</td></tr> <tr><td>Investissement</td></tr> <tr><td>Engins - E</td></tr> <tr><td>Bâtiments - B</td></tr> <tr><td>Equipements divers - V</td></tr> <tr><td>Terrains - T</td></tr> <tr><td>Emprunts - D</td></tr> </table>						Fonctionnement	Dépenses liées au personnel - P	Dépenses pour l'équipe municipale - M	Dépenses de fonctionnement courant - F	Appui à l'autorité administrative - T	Entretien du patrimoine communal - C	Subventions aux tiers - S
Fonctionnement														
Dépenses liées au personnel - P														
Dépenses pour l'équipe municipale - M														
Dépenses de fonctionnement courant - F														
Appui à l'autorité administrative - T														
Entretien du patrimoine communal - C														
Subventions aux tiers - S														
Participation au fonctionnement d'autres structures - A														
Investissement														
Engins - E														
Bâtiments - B														
Equipements divers - V														
Terrains - T														
Emprunts - D														

2.2. Principaux sources de recettes propres et extérieures

2.3. Principaux postes de dépenses (fonctionnement et investissement)

2.4. Recettes et dépenses par habitant

⁷ Fichier Excel disponible

2.5. Analyse des tendances sur la base des documents des trois derniers exercices

	Situation générale	2002	2003	2004
1	Total Recettes			
2	Total Dépenses			
3	Excédent d'exercice			
4	Taux d'exécution			

	Recettes			
5	Fonctionnement			
6	Investissement			
7	Recettes propres - P			
8	Recettes extérieures - E			
9	CAC			
10	Recettes fiscales			
11	Taxes communales indirectes			
12	Recettes tot/habitant			
13	Recettes propres/habitant			

	Dépenses			
14	Fonctionnement			
15	Investissement			
16	Fonctionnement/habitant			
17	Investissement/habitant			
	Fonctionnement			
18	Dépenses liées au personnel - P			
19	Dépenses pour l'équipe municipale - M			
20	Dépenses de fonctionnement courant - F			
21	Appui à l'autorité administrative - T			
22	Entretien du patrimoine communal - C			
23	Subventions aux tiers - S			
24	Participation au fonctionnement d'autres structures - A			
	Investissement			
25	Engins - E			
26	Bâtiments - B			
27	Equipements divers - V			
28	Terrains - Te			
29	Emprunts - D			

30	Nombre d'habitants			
----	--------------------	--	--	--

2.1 Processus d'élaboration du budget communal et de validation des comptes administratifs.

	Quoi ?/ Quelle décision ?	Qui ? (Qui décide ?)	Avec Qui ?	Comment ? (mode de prise de décision)	Quand ?	Où ?	Observations
Processus d'élaboration du budget⁸	1. Elaboration du budget						
	2. Décision du budget						
	3. Approbation du budget						
	4. Suivi du budget						

⁸ Spécifier le rôle de chaque acteur dans le processus d'élaboration du budget : population, tutelle et conseil Municipal

2.2. Processus d'élaboration du budget communal et de validation des comptes administratifs (Suite)

	Quoi ?/ Quelle décision ?	Qui ? (Qui décide ?)	Avec Qui ?	Comment ? (mode de prise de décision)	Quand ?	Où ?	Observations
Processus d'élaboration du budget ⁹	5. Publication du budget						
	6. Soumission des comptes municipaux						
	7. Approbation des comptes municipaux						
	8. Publication des comptes municipaux						

⁹ Spécifier le rôle de chaque acteur dans le processus d'élaboration du budget : population, tutelle et conseil Municipal

2.3. Processus d'élaboration du Plan de Développement Communal (PDC)

	<i>Quoi ?/ Quelle décision ?</i>	<i>Qui ? (Qui décide ?)</i>	<i>Avec Qui ?</i>	<i>Comment ? (mode de prise de décision)</i>	<i>Quand ?</i>	<i>Où ?</i>	<i>Observations</i>
Processus d'élaboration du PDC¹⁰ ou d'autres plans, comme le <i>Plan de Campagne</i>	1. Elaboration du PDC						
	2. Financement de l'élaboration du PDC						
	3. Suivi de l'exécution du PDC						

¹⁰ A ne traiter que dans le cas d'existence d'une planification communale

2.4. Classification des Principales activités du PDC par secteurs ou d'autres plans par secteurs

<i>Activités</i>	<i>Secteur</i>	<i>Montant</i>	<i>Observation</i>

Fiche 3. Les conflits

	<i>Nature/Type des conflits</i>	<i>Enjeux¹¹</i>	<i>Acteurs des conflits</i>	<i>Mécanisme de gestion des conflits</i>	<i>Observations</i>
Conflits					

¹¹ Les enjeux peuvent être écologiques, démographiques, économiques, socioculturels, politiques, etc.

Fiche 4 : Patrimoine communal

<i>Biens par nature</i>	<i>Date d'acquisition</i>	<i>Valeur</i>	<i>Sources de financement</i>	<i>Date de mise en service</i>	<i>Propriété</i>	<i>Mode de gestion</i>	<i>Système d'entretien</i>	<i>Observations</i>
Terrains								
Infrastructures								
Bâtiments								
Matériels de transport								
Autres								

Fiche 5 : Rôle de la Commune dans la promotion du développement économique local

Organisation communale

- existence d'une commission communale en charge de l'économie locale
- volet économique présent dans le plan communal
- ressources financières actuelles et potentielles de la commune
- existence d'un dialogue entre la commune et les services déconcentrés de l'Etat sur l'économie locale

Politique économique

- existence d'un fichier des contribuables
- stratégie de collecte des taxes
- existence d'un dialogue permanent entre la commune et le secteur privé
- nombre et envergure des actions communales de promotion de l'économie locale au cours de la dernière année
- types de services rendus au secteur privé
- délais de traitement des dossiers
- existence d'une politique DEL au sein de la commune
- existence d'une politique de développement culturel

Fiche 6 : Gestion des relations

Liste non exhaustive des partenaires : MINATD, FEICOM, Services techniques, Chefferies traditionnelles, Congrégations religieuses, Autres communes, CVUC, CDV, GIC, Structures faïtières, Associations, ONG, Entreprises, Projets et programmes, ...

Questions clés pour chaque relation :

- Existence d'une relation
- Avec qui ? (Qui représente la structure)
- Nature de la relation
- Contenu de la relation
- Existence de rencontres formelles ou informelle
- Fréquence des rencontres
- Existence de conflits
- Nature des conflits
- Observations

ANNEXE X. Fiche synthétique de présentation de la Commune

Date de création :
Superficie :
Population :
Ethnies :
Nombre de villages :
Activités économiques :
Infrastructures sociales :
Conseiller Municipal :
Personnel communal :
Patrimoine communal :
Réseau de relation :
Principales forces :
Principales faiblesses :
Opportunités :
Obstacles :

ANNEXE XI. Format du rapport

Sommaire

Liste des abréviations

Fiche signalétique de la commune

Introduction

1. Méthodologie utilisée
2. Informations générales sur la commune
 - A. Historique, cadre physique et population
 - B. Activités économiques
 - C. Infrastructures sociales
3. Etat des lieux
 - A. Ressources humaines
 - B. Ressources financières
 - C. Ressources patrimoniales
 - D. Gestion des relations
4. Forces et faiblesses
 - A. Forces
 - B. Faiblesses
5. Opportunités et contraintes au développement de la commune
 - A. Opportunités de la commune
 - B. Contraintes de la commune
6. Pistes d'actions prioritaires
 - A. Pistes d'actions prioritaires
 - B. Plan de travail

Conclusions générales et recommandations

Annexes

- Annexe 1. Termes de Référence
- Annexe 2. Liste des documents de base utilisés
- Annexe 3. Liste des participants
- Annexe 5. Liste détaillée des personnes ressources externes à la Commune
- Annexe 6. Liste exhaustive des Conseillers Municipaux
- Annexe 7. Liste exhaustive du personnel communal
- Annexe 8. Patrimoine communal
- Annexe 9. Analyse des budgets et comptes administratifs
- ...