

Janvier 2003

DIAGNOSTIC INSTITUTIONNEL COMMUNAL

Commune Rurale de BOT-MAKAK

Financé par la GTZ
Réalisé par **STRATEGIES!** Sarl

gtz



Programme d'Appui à la Décentralisation
et au Développement Local (PADDL)

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	3
Objectif Global.....	4
Séance I : Organisation de la Commune Rurale de Bot-Makak.	5
A – Les missions de la commune.....	5
B – Les composantes de la Commune Rurale de Bot-Makak.....	6
C – Organigramme de la Commune Rurale de Bot-Makak.....	7
Séance II : Fonctionnement de la Commune Rurale de Bot-Makak.....	8
A – Répartition des tâches.....	8
B – Interrelation entre les différents services de la commune.....	11
C – Les ressources disponibles.....	16
D – Mécanismes de fonctionnement.....	18
Séance III : Vision de la Commune Rurale de Bot-Makak.....	21
Séance IV : Analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces de la Commune Rurale de Bot-Makak.....	23
A – Le matériel	
B – Le personnel	
C – Les services	
RECOMMANDATIONS.....	25
ANNEXES	
Grilles d’entretien	
Fiche des employés	
Règles de l’atelier	
Evaluation finale	
Liste des participants	

INTRODUCTION

La Commune Rurale de Bot-Makak s'est engagée dans l'élaboration d'un plan de développement stratégique, dont le but est de répertorier les principaux problèmes de la commune et de définir les stratégies et actions susceptibles d'améliorer les conditions de vie des populations.

Ce projet de développement communal s'inscrit dans la logique de la gestion participative. Il s'agit en effet de permettre la participation réelle des populations à la gestion des affaires locales, afin de promouvoir un développement durable qui prend en compte les intérêts des différents acteurs locaux.

Dans cette optique, la mairie en tant qu'institution est la structure idéale d'impulsion qui doit instaurer la démocratie locale et être un pôle d'innovation et d'actions capable de soutenir et de coordonner l'ensemble des projets visant le progrès de la localité.

Pour ce faire, la mairie doit être une institution efficace et ambitieuse, dotée d'une organisation interne performante et d'un personnel de qualité.

Dans cette logique, une analyse institutionnelle de la Commune Rurale de Bot-Makak a été faite dans le but d'identifier les besoins de renforcement de l'institution, et de dégager des axes d'amélioration nécessaires pour soutenir la réalisation d'un plan de développement local.

Pour conduire cette analyse, l'approche a consisté à :

- organiser un atelier d'échanges avec le personnel de la Commune Rurale de Bot-Makak afin de mettre en évidence et de manière participative les atouts et les insuffisances du fonctionnement de la structure communale
- conduire des entretiens individuels pour évaluer le potentiel humain et identifier les difficultés liées à une utilisation optimum des ressources humaines.

Le présent rapport rend compte :

- des activités de l'atelier
- des conclusions que suscitent les résultats des activités de l'atelier
- des suggestions pour une amélioration des compétences de l'institution

Objectif Global :

Les participants analysent la structure et le fonctionnement de la Commune Rurale de Bot-Makak, et ressortent les besoins en renforcement.

Séance 1 : Organisation de la Commune Rurale de Bot-Makak

Objectif :

Les participants identifient les différentes composantes de la commune de Bot-Makak et mettent en relief les interrelations entre elles.

Le bon fonctionnement d'une institution est étroitement lié à la qualité de son organisation. La séance première a ainsi été consacrée à l'analyse de la structure organisationnelle de la Commune Rurale de Bot-Makak dans le souci d'établir l'organigramme actuel et effectif de ladite commune.

A – Les missions de la commune

Les participants ont de prime abord défini les missions de leur commune dans la mesure où elles déterminent la mise en place des différents services ou composantes de la mairie.

La question posée a été la suivante :

Quelles sont les missions de la Commune de Bot-Makak ?

Dans leurs différentes réponses, ils ont révélé que la Commune Rurale de Bot-Makak a pour mission de :

- Offrir des services d'état civil et autres aux populations,
- Rechercher des partenaires pour le développement de Bot-makak,
- Créer des emplois pour les jeunes de la localité,
- Favoriser la création d'emploi dans le territoire de Bot-Makak par des opérateurs économiques,
- Aménager des espaces de loisir pour les populations de Bot-Makak,
- Encourager et soutenir la conservation des valeurs culturelles de la localité de Bot-Makak,
- Promouvoir le développement de Bot-Makak à travers des projets de développement,
- Gérer de manière transparente les ressources de la localité de Bot-Makak.

A la suite de cet exercice, les participants ont identifiés les différentes composantes de ladite Commune.

B – Les composantes de la commune rurale de Bot-Makak

Quelles sont les différentes composantes de la Commune Rurale de Bot-Makak ?

Des contributions des participants, il ressort que la commune Rurale de Bot-Makak est constituée par :

- un conseil municipal
- un exécutif communal
- un secrétariat général
- un service financier
- un service technique
- une comptabilité matière
- un bureau de recettes municipales
- une bibliothèque
- un bureau d'Etat Civil

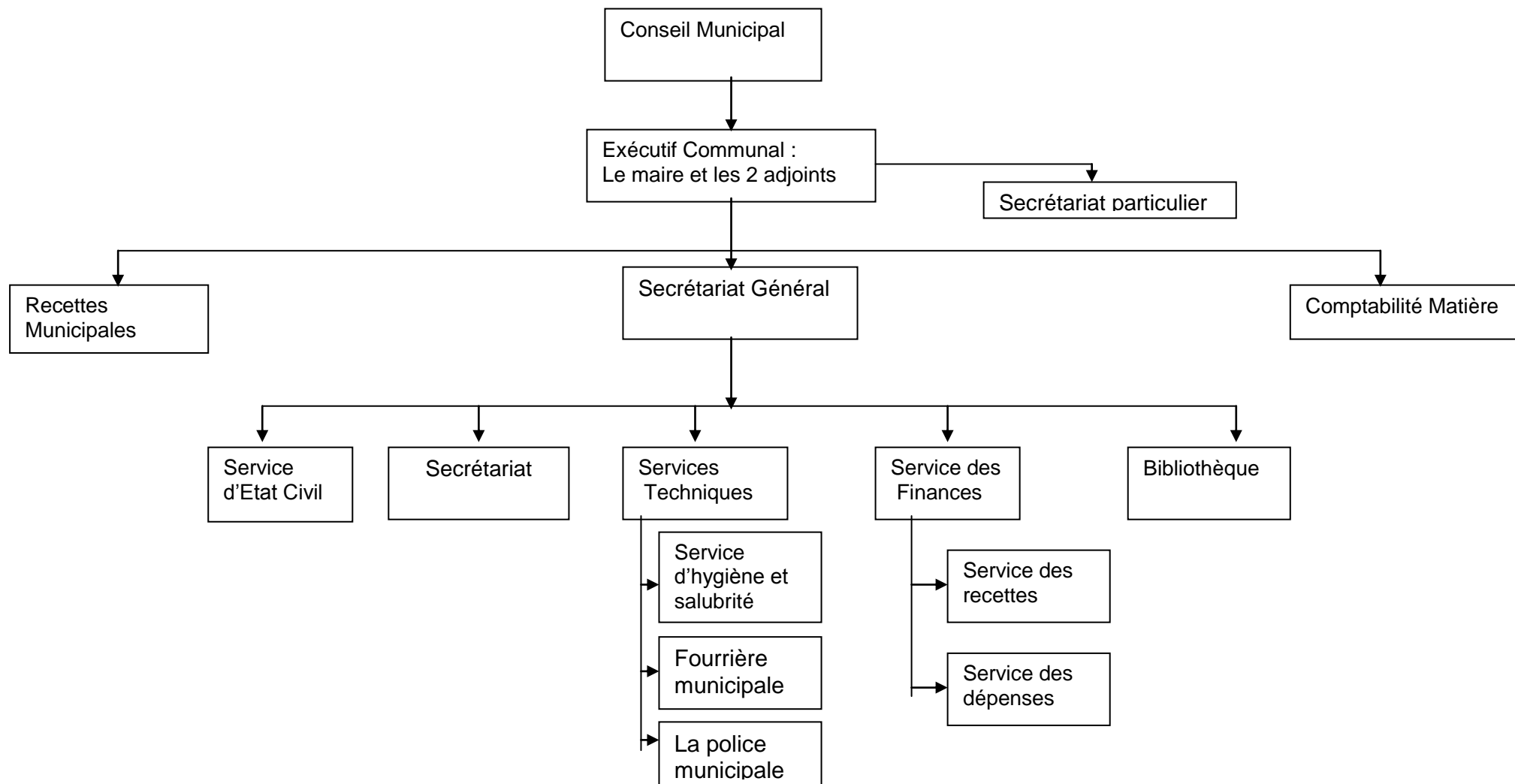
Les différents services étant reliés entre eux par des relations de hiérarchie, le personnel de la mairie a constitué en plénière l'organigramme de la commune au regard de son fonctionnement actuel (Voir page suivante).

Remarque

La constitution de cet organigramme a permis de relever d'une part, le non fonctionnement de certains services techniques dont la fourrière et la police municipale, la menuiserie, le service des voies communales, et d'autre part l'insuffisance de personnel dans les services techniques et financiers.

La localisation des services de la recette municipale en dehors de la Mairie et le fait que le comptable matière réside à Eseka ont également été mis en évidence.

C Organigramme de la Commune Rurale de Bot Makak



NB : Le service d'hygiène et salubrité englobe également le service d'entretien des voies communales, la menuiserie, la voirie, et les bâtiments

SEANCE 2: FONCTIONNEMENT DE LA COMMUNE RURALE DE BOT-MAKAK

Objectif :

Les participants examinent le fonctionnement actuel de la Commune Rurale et ressortent les mécanismes de celui-ci.

Cette séance a donné au personnel de la Commune Rurale de Bot-Makak, l'occasion d'examiner le mode de fonctionnement de leur institution afin d'évaluer les éléments clés suivants :

- La répartition des tâches
- Les ressources disponibles
- Les mécanismes de fonctionnement (processus de planification des activités, le mode de communication courant dans la commune, le processus de prise de décision)

A- La répartition des tâches

Pour mettre en évidence les activités de chacune des composantes déjà identifiées pendant la première séance, les participants répartis dans des groupes de travail ont répondu à la question ci-après :

Quelles sont les missions des différents services/composantes de la Commune Rurale de Bot-Makak?

Les réponses apportées à cette question ont été les suivantes :

Mission du Secrétariat général :

- Elaborer des projets de correspondance communale ;
- Enregistrer et ventiler les courriers (arrivé et départ) ;
- Gérer le personnel de la mairie (présence, permission, congé, évaluation etc.) ;
- Superviser et coordonner les activités des différents services ;
- Elaborer les projets de budget et de compte administratif ;
- Assurer le protocole lors des rencontres officielles.

Mission du service de dactylographie

- Exécuter toutes les tâches de saisie préparées par le maire ou le secrétariat général ;
- Saisir divers mandats de paiement en provenance du service financier.

Mission du secrétariat

- Donner des renseignements sur les procédures et orienter les usagers de la commune ;
- Assurer la propreté du bureau du maire ;
- Distribuer le courrier à l'intérieur et à l'extérieur de la commune ;

Mission du bureau d'état Civil

- Etablir les pièces d'Etat Civil (actes de naissance, de décès, de mariages etc.) ;
- Faire parapher les différents registres au niveau du parquet ;
- Faire des recherches au niveau des souches pour des besoins d'authentification des pièces d'état civil ;
- Répondre aux lettres en provenance des consulats ;
- Participer à la célébration des mariages.

Mission de la comptabilité matière

- Recueillir les besoins en matériel des différents services en vue de procéder à leur approvisionnement ;
- Réceptionner le matériel acheté ;
- Faire périodiquement l'inventaire du matériel de la commune ;
- Gérer le stock de matériel communal ;
- Tenir les documents comptables;
- Veiller à une utilisation rationnelle du patrimoine communal.

Les recettes municipales

- Assurer le recouvrement des taxes ;
- Exécuter les dépenses (salaires, factures etc.) ;
- Tenir les livres journaux ;
- Encaisser et décaisser les fonds.

Le service technique

- Exécuter les activités d'hygiène et de salubrité de la commune ;
 - enlèvement d'ordure, défrichage des abords des routes et ponts etc.
 - assurer l'hygiène de vie des populations par des sensibilisations aux bienfaits d'un habitat propre
- Veiller au respect des normes de construction dans la commune et à la restauration de l'immobilier communal ;
- Assurer le bon fonctionnement des véhicules de la commune ;
- Veiller à la sécurité des populations et du patrimoine communal ;

- Accueillir et entretenir les bêtes saisies et gardées en fourrière.

La bibliothèque

- Accueillir et informer les lecteurs ;
- Commander et enregistrer les livres et journaux ;
- Préparer et exécuter l'inventaire de la documentation ;
- Animer les journées portes ouvertes ;
- Mettre à la disposition du public les informations sur la culture de la localité.

Services finances

Service des dépenses

- Tenir le journal des dépenses ;
- Mandater les salaires, les factures et autres ;
- Etablir les arrêtés municipaux en rapport avec les dépenses ;
- Réaliser les imputations des mandats.

Service de recettes

- Accueillir les contribuables ;
- Etablir les ordres de recettes et de quittances ;
- Tenir les documents de versement à la recette municipale ;
- Délivrer les bulletins de paie ;
- Traiter les documents du personnel pour la caisse nationale de prévoyance sociale ;
- Percevoir les versements.

Exécutif communal

- Superviser et coordonner les activités de tous les autres services ;
- Ordonner les dépenses ;
- Célébrer les mariages ;
- Signer les actes d'état civil ;
- Convoquer le conseil municipal ;
- Elaborer un projet de budget ;
- Exécuter le budget ;
- Représenter la commune à l'extérieur ;
- Procéder au recrutement du personnel.

Remarque

Au regard de ces résultats, on constate que les missions dévolues à chaque service sont précises et connues. Il convient dès lors de savoir dans quelle mesure ces différentes missions sont remplies.

Considérant que les services sont inter-dépendants, une analyse des interrelations, des ressources disponibles et des mécanismes de fonctionnement (processus de planification des activités, le mode de communication courant dans la commune, le processus de prise de décision) renseignent sur la qualité des travaux et prestations effectués par les services communaux.

B - Interrelations entre les différents services de la commune

La structure de la Commune telle que présentée dans l'organigramme, laisse entrevoir différentes composantes avec chacune différentes missions. Mais cette répartition claire des tâches ne signifie pas que chaque service fonctionne en vase clos, et par conséquent ne se trouve pas influencé par le fonctionnement des autres services.

C'est ainsi que pour mettre en évidence la collaboration qui existe entre différents services de la Commune Rurale de Bot-Makak les participants ont traité l'exercice ci-après:

Exercice pratique :

Identifier les interrelations entre votre service et les autres services de la commune selon le canevas ci-après:

Services	Activités	Autres services impliqués	Tâches des services impliqués	Difficultés

NB : Il ne s'agit pas dans la 2^{ème} colonne de citer toutes les activités d'un service donné, mais plutôt de relever celles qui nécessitent l'implication des autres services.

Restitution

Groupe 1

Services	Activités	Autres services impliqués	Tâches des services impliqués	Difficultés
Accueil / renseignement	<ul style="list-style-type: none"> Renseignement des usagers sur les procédures communales 	<ul style="list-style-type: none"> Tous les services 	<ul style="list-style-type: none"> Mise à disposition du service de renseignement des informations 	
	<ul style="list-style-type: none"> Distribution du courrier 	<ul style="list-style-type: none"> Tous les services 	<ul style="list-style-type: none"> Préparation du courrier 	<ul style="list-style-type: none"> Retard dans l'acheminement des courriers à l'interne et à l'externe
	<ul style="list-style-type: none"> Appui aux autres services : la fourrière des bêtes 	<ul style="list-style-type: none"> Police municipale 	<ul style="list-style-type: none"> Sécurité des bêtes 	<ul style="list-style-type: none"> Fuite des bêtes
		<ul style="list-style-type: none"> Menuiserie 	<ul style="list-style-type: none"> Construction des enclos pour les bêtes 	<ul style="list-style-type: none"> Manque de matériel pour la construction d'une clôture
	<ul style="list-style-type: none"> Exécutif communal 	<ul style="list-style-type: none"> Ordonner les dépenses d'achat d'aliment pour les bêtes 	<ul style="list-style-type: none"> Mauvaise nutrition des bêtes en divagation 	
Etat Civil	<ul style="list-style-type: none"> Etablissement des actes d'état civil et des copies certifiées 	<ul style="list-style-type: none"> Recette municipale 	<ul style="list-style-type: none"> Vente des timbres 	<ul style="list-style-type: none"> Indisponibilité du personnel des recettes municipales
Bibliothèque	<ul style="list-style-type: none"> Commande du matériel 	<ul style="list-style-type: none"> Exécutif municipal Recette municipal 	<ul style="list-style-type: none"> Ordonner les dépenses Exécuter les dépenses 	<ul style="list-style-type: none"> Retard d'approvisionnement Indisponibilité du personnel de la recette municipal
	<ul style="list-style-type: none"> Rangement et gestion de l'utilisation de la documentation par les usagers 	<ul style="list-style-type: none"> Service technique (La menuiserie) 	<ul style="list-style-type: none"> Fabrication des meubles de rangement 	<ul style="list-style-type: none"> Retard dans la livraison du mobilier de rangement
		<ul style="list-style-type: none"> La police municipale 	<ul style="list-style-type: none"> Sécurité des documents de la bibliothèque 	<ul style="list-style-type: none"> Sécurité insuffisante
Le secrétariat général	<ul style="list-style-type: none"> Gestion du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> Tous les services 		
	<ul style="list-style-type: none"> Enregistrement du courrier 	<ul style="list-style-type: none"> Accueil 	<ul style="list-style-type: none"> Distribution des courriers 	<ul style="list-style-type: none"> Retard dans l'acheminement des courriers

Groupe 2

Services	Activités	Autres services impliqués	Tâches des services impliqués	Difficultés
Comptabilité matière	<ul style="list-style-type: none"> Inventorier le matériel communal 	<ul style="list-style-type: none"> Tous les services 		
	<ul style="list-style-type: none"> Gestion de l'utilisation du matériel communal 	<ul style="list-style-type: none"> Tous les services 	<ul style="list-style-type: none"> Utilisation rationnelle du matériel 	<ul style="list-style-type: none"> Stock de matériel insuffisant
Finances	<ul style="list-style-type: none"> Emettre les mandats 	<ul style="list-style-type: none"> Secrétariat 	<ul style="list-style-type: none"> Saisie des pièces 	<ul style="list-style-type: none"> Panne fréquente de machine

	<ul style="list-style-type: none"> Etablir les ordres de recettes et des quittances 	<ul style="list-style-type: none"> Exécutif communal 	<ul style="list-style-type: none"> Apposition de la signature 	
Recettes municipales	<ul style="list-style-type: none"> Faire des recouvrements auprès des contribuables 	<ul style="list-style-type: none"> Service finances (Bureau de recette) 	<ul style="list-style-type: none"> Collecte des fonds 	<ul style="list-style-type: none"> Absence de collaboration avec les forces de maintien de l'ordre
	<ul style="list-style-type: none"> Procéder à des encaissements 	<ul style="list-style-type: none"> Service finances (bureau de recettes) 	<ul style="list-style-type: none"> Régularisation 	<ul style="list-style-type: none"> Lenteur
	<ul style="list-style-type: none"> Faire des décaissements de fonds 	<ul style="list-style-type: none"> Service finances (Bureau de dépenses) 	<ul style="list-style-type: none"> Expédition rapide des mandats 	<ul style="list-style-type: none"> Lenteur Indisponibilité du personnel des recettes municipal

Groupe 3

Services	Activités	Autres services impliqués	Tâches des services impliqués	Difficultés
Exécutif	<ul style="list-style-type: none"> Ordonne les dépenses 	<ul style="list-style-type: none"> Le conseil municipal 	<ul style="list-style-type: none"> Délibère sur les décisions à prendre 	<ul style="list-style-type: none"> Difficulté de communication due à l'éloignement des villages
	<ul style="list-style-type: none"> Signature des actes d'état civil 	<ul style="list-style-type: none"> Le bureau d'état civil 	<ul style="list-style-type: none"> Remplissage des imprimés et des registres 	<ul style="list-style-type: none"> Retard dans la signature des actes dus au manque de matériels (timbres imprimés, registres etc.)
	<ul style="list-style-type: none"> Coordonne les travaux de tous les services 	<ul style="list-style-type: none"> Tous les services 	<ul style="list-style-type: none"> Exécuter les instructions et Rendre compte des activités réalisées 	<ul style="list-style-type: none">
Dactylographie	<ul style="list-style-type: none"> Saisie des documents 	<ul style="list-style-type: none"> Tous les services 	<ul style="list-style-type: none"> Signature de l'ordre de mandatement 	<ul style="list-style-type: none"> Equipement en mauvais état Mauvaise qualité du matériel utilisé
Services techniques	<ul style="list-style-type: none"> Exécuter les tâches se rapportant à l'hygiène et la salubrité de la localité Faire des travaux de réfection sur le bâtiment communal Réparer et restaurer le mobilier en mauvais état Réparer les véhicules de la commune en cas de panne 	<ul style="list-style-type: none"> Comptable matière Comptable matière Comptable matière Comptable matière 	<ul style="list-style-type: none"> Mettre à disposition le matériel de travail Mettre à disposition le matériel de travail Mettre à disposition le matériel de travail Mettre à disposition le matériel de travail 	<ul style="list-style-type: none"> Insuffisance de matériel Insuffisance de matériel Insuffisance de matériel Insuffisance de matériel Insuffisance de matériel

Remarque:

Le constat qu'on peut faire suite à cet exercice est que le fonctionnement des services communaux connaît des difficultés liées :

- A l'absence de célérité dans l'exécution des tâches administratives (distribution du courrier, traitement des mandats, procédure de décaissement...)
- A l'indisponibilité du personnel de la recette municipale
- Aux ruptures fréquentes de certains matériels de travail (registres, timbres, imprimés...)
- A l'absence d'un système de gestion du matériel (mobilier et fournitures de bureau)
- A la vétusté des équipements (mobilier de rangement, machines à écrire...)
- Aux difficultés de communication

C - Les ressources disponibles

La qualité et la quantité des ressources sont des facteurs qui influencent la performance et le rendement d'une institution, une analyse des ressources a été également conduite pendant l'atelier.

Sur le plan méthodologique, les participants répartis par service ont travaillé sur la base des termes de référence ci-dessous :

Exercice pratique :

Présenter la situation des ressources de votre service en utilisant le format suivant

Service	Effectif du personnel	Matériels disponibles		Besoin en matériel
		Matériels	Etat	

Restitution

Service	Effectif du personnel	Matériels disponibles		Besoin en matériel
		Matériel	Etat	
Service technique	5	<ul style="list-style-type: none"> • 4 masques • une brouette • 2 pioches • 4 râteaux 	Bon état	<ul style="list-style-type: none"> • Pelle chargeuse • Machettes • Tronçonneuse • Débroussailleuses • Pelle bêches • Fourche • Bull à chenille • Barboteuse • Casque • Toupie
Exécutif communal	3	<ul style="list-style-type: none"> • Bureaux • Fauteuils • Meubles à rangement 	Bon état	<ul style="list-style-type: none"> • Un ventilateur • Une pendule • Un réfrigérateur • La sonnerie
Secrétariat	1	<ul style="list-style-type: none"> • Une machine électrique 	Mauvais état	<ul style="list-style-type: none"> • Machine à écrire • Ordinateur • Photocopieur • Tables de bureaux • Ventilateur
Service finance	02	<ul style="list-style-type: none"> • Une calculatrice simple 	Bon état	<ul style="list-style-type: none"> • 2 tables de bureau • un placard • un ordinateur • une calculatrice à ruban
Bibliothèque	1	<ul style="list-style-type: none"> • Des livres • 2 étagères • 1 estampeuse • 2 registres 	Bon état	<ul style="list-style-type: none"> • Un bâtiment • Des étagères • Quelques lampes d'éclairages • Des chaises de bureau
Garage	1	<ul style="list-style-type: none"> • 2 voitures 	En panne	<ul style="list-style-type: none"> • Pièces de rechanges
Etat civil	1	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilier de bureau (tables et chaises) 	Bon état	<ul style="list-style-type: none"> • Photocopieuse
Accueil	1	<ul style="list-style-type: none"> • tables 	vieilles	<ul style="list-style-type: none"> • Placard • Tables

NB: les personnes travaillant dans un service étant les mieux placées pour faire une analyse fiable de leurs ressources et de leurs besoins, les services de la comptabilité matière et des recettes municipales n'ont pas fait l'objet d'une analyse. La raison principale est l'absence des employés desdits services aux travaux de l'atelier.

Remarque

L'analyse des ressources met en évidence l'état de sous équipement de la commune rurale de Bot-Makak. A tel point que certains services (garage, menuiserie, service des voies communales, police municipale) ne sont pas fonctionnels. L'ensemble du personnel initialement affecté à ces services est utilisé soit pour l'hygiène et la salubrité, soit pour le recouvrement des recettes fiscales.

Cette gestion du personnel laisse également apparaître une insuffisance des ressources humaines qui réduit l'efficacité dans l'accomplissement des missions de la Mairie.

D - Mécanismes de fonctionnement

L'analyse des mécanismes de fonctionnement a porté sur les trois éléments suivants :

- le processus de planification
- le mode de communication
- le processus de prise de décision

Exercice pratique

Sur la base des activités relevant des missions de votre service à la Commune rurale de Bot-Makak, Décrivez :

- Le Processus de planification des activités
- Le mode de communication
- Le processus de décision

Utilisez respectivement les canevas ci-après pour la présentation de vos informations.

Processus de planification

Comment définissez-vous vos objectifs ?	Comment planifiez-vous vos activités ?	A quel moment planifiez-vous ?

Mode de communication

Quels moyens de communication utilisez-vous ?	Quelles sont les difficultés que vous rencontrez ?

Processus de prise de décision

Qui décide ?	Pour quelle tâche ?

Restitution

Processus de planification des activités

Comment définissez-vous vos objectifs ?	Comment planifiez-vous	A quel moment planifiez-vous
Les objectifs sont définis avec le maire et porte sur des activités à réaliser dans la semaine à venir.	Dans une séance de travail présidé par le maire et réunissant tous le personnel, chaque service rend compte des activités réalisées dans la semaine services écoulée. Puis le maire donne des instructions sur les activités à réaliser dans la semaine qui suit. Les activités planifiées pour une semaine et non exécutées sont reportées à la semaine suivante.	Chaque vendredi

Mode de communication

Quels moyens de communication utilisez-vous	Quelles sont les difficultés que vous rencontrez à leur utilisation
Affichage au babillard Réunions Rédaction des notes de service Bouche à oreille	<ul style="list-style-type: none">- Destruction des documents affichés par les intempéries,- Négligence du personnel à lire les affiches- Résistance de certains collègues à participer aux réunions- Acheminement tardif lorsque la note concerne les conseillers municipaux- Déformation de l'information, rétention d'une partie de l'information

Processus de prise de décision

Qui décide ?	Pour quelles tâches
Le conseil municipal	<ul style="list-style-type: none">• Toutes les stratégies de fonctionnement e la commune (budget, taxes à collecter, etc.)
Le Maire	<ul style="list-style-type: none">• Tâches principales (activités hebdomadaires d'un service, recrutement, conduite à tenir devant les demandes des usagers etc.) le fonctionnement et l'organisation de la bibliothèque
L'employé qui en a la responsabilité	<ul style="list-style-type: none">• Pour les sous activités des tâches confiées par le maire

Remarque : On peut noter que des efforts de planification sont faits afin d'organiser les activités des services. Mais cette planification hebdomadaire ne s'inscrit pas encore dans le cadre de la réalisation des objectifs précis et préalablement définis.

Le système de communication de la commune est à renforcer, compte tenu du niveau de participation aux réunions qui reste faible, et la circulation réduite et peu fiable de l'information.

La prise de décision est pour l'essentiel du ressort du Maire. La responsabilisation des autres membres de l'exécutif communale est à envisager.

Séance 3 : Vision de la Commune de Bot-Makak

Objectif :

Les participants formulent une vision pour la commune de Bot-makak

L'objectif de l'analyse institutionnelle étant d'améliorer les performances de l'institution communale, il a été demandé au personnel de ladite commune de définir, au vue des difficultés constatées, la situation future dans laquelle les exigences d'efficacité et d'efficience de la Mairie sont établies.

Cette projection s'est faite selon les termes de référence de l'exercice pratique ci-dessous :

Exercice pratique:

Projetons-nous dans 5 ans et imaginons que la commune de Bot-Makak ait acquis à travers ses services une réputation de commune modèle.

Identifiez dans chaque service 2 éléments qui justifieraient cette réputation.

De cet exercice, il ressort que le personnel de la Commune Rurale de Bot-Makak envisage d'en faire un modèle avec les particularités ci-après:

- Un accueil agréable et des services rapides
- La délivrance rapide des actes d'état civil authentiques et sans surcharges
- L'aménagement d'un marché qui rapporte des revenus
- La propreté de la ville
- La promotion des activités de développement
- La gestion transparente des ressources financières
- Une bibliothèque qui possède des livres qui apportent des enseignements pratiques aux populations (agricultures, cuisines...)
- Une bibliothèque permanente fréquentée par les populations qui a ses propres locaux

La mise en commun de ces différentes contributions, a permis de formuler la vision de la Commune Rurale de Bot-Makak ainsi qu'il suit :

Dans 5 ans la Commune Rurale de Bot-Makak est une commune qui offre à ses populations des services de qualité à travers l'aménagement d'un marché moderne, la construction d'un bâtiment adéquat pour la bibliothèque et la mise à disposition des livres pratiques en rapport avec les activités de la population, l'établissement rapide des actes d'état civil authentiques , la propreté incomparable de la ville, la multiplication des actions de développement, l'accroissement des revenus et la gestion transparente des ressources.

Séance 4 : Analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces de la commune de Bot-Makak

Objectif :

Les participants identifient les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces de la Commune Rurale de Bot-Makak, sur les aspects suivants : matériel, service, personnel.

Cette séance a permis de recenser les potentiels effectifs et les difficultés réelles de la Mairie, ainsi que les craintes et les atouts existant dans l'environnement de la commune.

L'exploitation de ces informations peut ainsi permettre à l'institution communale d'identifier les points d'amélioration nécessaires à la réalisation de sa vision.

Cette activité s'est faite dans des groupes de travail selon les termes de référence de l'exercice suivant:

Exercice pratique :

Pour chacun des éléments suivants : service, personnel et matériel, identifiez les forces les faiblesses les opportunités et les menaces.

A-Le matériel

Forces	faiblesses	Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none">• Existence de quelques matériels de bureau (additionneuse, estampille...)• Existence d'une bibliothèque fournie	<ul style="list-style-type: none">• Quantité limitée du matériel• Etat vétuste du matériel• Performance limitée• Mauvaise qualité du matériel de bureau existant	<ul style="list-style-type: none">• Dons du Labogénie ou des sociétés ayant des bons rapports avec la commune• Crédit d'équipement auprès du FEICOM	<ul style="list-style-type: none">• Vol• Coupure de courant

B -Le personnel

Forces	faiblesses	Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité • Jeunesse et dynamisme • Endurance • Esprit de collaboration • Compétence et performance de certains • Niveau d'étude de certains 	<ul style="list-style-type: none"> • Négligence • Absence de conscience professionnelle • L'absentéisme au travail • Effectif insuffisant • Absence d'honnêteté de certains • Mauvais climat de travail entre certains employés 	<ul style="list-style-type: none"> • Formation professionnelle et stage d'approfondissement • Existence des postes vacants 	<ul style="list-style-type: none"> • Compression • La maladie

C – Les services

Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Position géographique dans la localité (accès facile) • Qualification de certains agents communaux • La simplicité des procédures 	<ul style="list-style-type: none"> • Lenteur et retard pour certains services • Manque de sérieux dans le travail • Découragement de certains membres du personnel • Mauvaise gestion des ressources humaines disponibles • La mauvaise collaboration avec les forces de l'ordre • Moyens financiers limités • incompétences de certains agents 	<ul style="list-style-type: none"> • FEICOM • Disponibilité de certains partenaires étrangers « ONG » • Les possibilités de jumelage des communes 	<ul style="list-style-type: none"> • Politisation des actions de la Mairie • Analphabétisme des populations • Chantage • La désinformation des populations • La sorcellerie

RECOMMANDATIONS

A la suite de cette analyse institutionnelle et au regard des difficultés et insuffisances notées, nous proposons les axes d'améliorations ci-après :

La réorganisation des services communaux.

- La mise sur pied des services techniques actuellement non fonctionnels, dont le service d'entretien routier, la fourrière municipale, la police municipale.
- La suppression des services menuiserie et bâtiment dont le niveau des activités ne justifient pas la création des services à part entière.
- L'affectation du personnel dans les services techniques et financiers (renforcer l'équipe de recouvrement des taxes et impôts).
- La mise en place des procédures internes afin d'améliorer la célérité, le traitement et le suivi des dossiers.
- La systématisation de la définition des objectifs et de la planification au sein des services

Au niveau du personnel

- Le recrutement du personnel pour les services techniques et financiers
- La formation et l'information du personnel sur les enjeux et le rôle de la Mairie dans le plan de développement local.
- La mise en place d'un système d'évaluation et d'auto évaluation du personnel
- Prendre des mesures qui rendent disponible le receveur municipal et le comptable matière

Au niveau du matériel

- L'acquisition de l'outil informatique et d'une machine à écrire
- L'acquisition du mobilier pour certains bureaux et des meubles de rangement pour l'amélioration de l'archivage des documents
- L'achat des fournitures de bureau de bonne qualité
- La mise sur pied d'un système de gestion du stock de matériel afin d'éviter les ruptures fréquentes

Au niveau de la prise de décision

- La définition claire des responsabilités et missions entre les membres de l'exécutif communal
- Développer la pratique d'une délégation poussée et d'une responsabilisation effective des employés en raison de la non résidence dans la commune du Maire et du 1^{er} adjoint au Maire.

Au niveau de la communication

- Institution des réunions de planification journalière, hebdomadaire et mensuelle
- Institution des réunions du personnel
- Confection d'un babillard protégé

Annexes

GRILLE D'ENTRETIEN INDIVIDUEL

Quel est votre rôle/fonction à la mairie ?

Nombre d'années d'expérience à la mairie

Fonctions/poste occupés

Définition des responsabilités et tâches

Position dans la hiérarchie

Difficultés de collaboration

Au niveau vertical

Au niveau horizontal

Difficultés rencontrées dans le travail quotidien

Communication / fréquence de réunions

FICHE DES EMPLOYES

Nom et Prénom	Service, Fonction et Tâches	Formation / Diplôme	Expérience professionnelle	Besoin en formation	Difficultés Axes d'amélioration
BATOUM NTOOGUE Florent OMERE	<ul style="list-style-type: none"> - Finance - Recette - Recouvrement - Tenue des documents - Ordre de recettes. - Fiche contrôle des imposables - Journal - Etat des bulletins de paie du personnel - En charge du dossier CNPS 	Niveau 3 ^e BEPC	<ul style="list-style-type: none"> - Travaille à la mairie depuis 12 ans - A travaillé à l'Office National du Port du Cameroun comme magasinier (1976-79) . - et à Crevette du Cameroun (1979-80) 	Formation sur la loi des Finances communales.	<ul style="list-style-type: none"> - Difficultés de recouvrement. - Pas de moyen de transport pour aller dans les villages. - Non coopération avec les forces de l'ordre. - Difficultés avec les nouvelles taxes sur l'achat des produits agricoles.
NDJECK MILEND Ferdinand	Service technique : Maçon et charpentier. Seul au service des bâtiments mais travaille au service hygiène et salubrité	Ecole : Niveau CEPE Formation maçonnerie, charpenterie, plafonnage	Travaille depuis 14 ans à la mairie (Janvier 1989)	Complément dans la maçonnerie - Carrelage - Faire la dalle	<ul style="list-style-type: none"> - Pas assez de travail à faire dans la maçonnerie - Pas d'outils. - Pas de prise en charge en cas d'accident tel que prévu dans le budget. - Permettre de bénéficier des allocations CNPS.
MAYI Luc Roger	Etat Civil Secrétaire d'Etat civil Tout ce qui est acte d'état civil	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau 2nd - Formation en soins de santé primaire à SOMBO Matomb :99-2000 - Formé à l'état civil par le SG sortant. 	Uniquement à la mairie Travaille à la Mairie depuis le 1 ^{er} février 2001.	Renforcement des capacités de traitement des actes d'état civil, et dans les connaissances de tous les procédés y relatifs	Difficultés d'approvisionnement en registre d'état civil : décès, mariages.

Nom et Prénom	Service, Fonction et tâches	Formation / Diplôme	Expérience professionnelle	Besoin en formation	Difficultés Axes d'amélioration
NGO BAYIGA Bernadette	Service dactylographie Fonction de secrétaire, saisie du courrier Travaille depuis 6 ans toujours seuls au secrétariat	4 ^{ème} année Sténo dactylo à Yaoundé en 1987. Formation accélérée en sténo 08 mois (1987)	Dans un cabinet d'assurance (1993-96) Yaoundé	- Formation en informatique - Formation à l'accueil	- Matériel (classeurs et machines) - On me remet le travail quand c'est accumulé. - Matériel de mauvaise qualité.
NYOUNAI Germain	Service technique Police municipale - Veilleur de nuit (18h-6h) Travaille à la mairie depuis 4 ans. Travaille seul à la police municipale. Assiste aux réunions de vendredi avec le maire	CEPE	Uniquement à la mairie		- Vol des bêtes dans la journée en week-end à la fourrière. - Pas de gardien de jour. - Pas de matériel (Torche, sifflet, machette...) - Pas d'éclairage la nuit. - Pas de tenue pour la saison de pluie. - 4 ans sans congés
NYEMBE HYACINTHE Raphael	Service technique Travaille seul à l'Hygiène et Salubrité Nettoie la mairie Nettoie le marché Est assisté par tous le personnel du service technique Travaille à la mairie depuis 1987	CEPE Niveau classe de 3 ^{ème} Formation en maçonnerie	A travaillé à Dragage (81-82) A Reynolds Compagnie 82-83 Aux Brasseries du Cameroun en 1983		- Manque de matériel - Manque du personnel

Nom et Prénom	Service, Fonction et tâches	Formation / Diplôme	Expérience professionnelle	Besoin en formation	Difficultés Axes d'amélioration
NGAMBI Jacques David	Service technique : Entretien des voies communales mais travaille à l'hygiène et salubrité ; Travaille à la mairie depuis 1 an 2 mois	Niveau terminale	- Chargeur au port de Douala pendant 6 mois.		Difficultés : Personne ne fait le travail des voies communales. Pas de matériel et de tenue. Niveau de salaire très bas
BOGMIS David	Service technique : Garage Municipal (entretien des véhicules) Appui aux services de nettoyage et de recouvrement	Niveau CM2, Permis de conduire catégorie E, Formé au FEICOM	Travaille depuis 27 ans		Manque de caisse à outils et de poste de soudure
MBAGA Martin	2e Adjoint au Maire	Baccalauréat + deux ans d'université	Enseignant et Maire depuis Août 2002	Technique de communication et Gestion des Conflits	Gestion rationnelle des finances, Hygiène et salubrité dans la ville, Promotion de la gestion participative
MBOUS-NOUM II Samuel	Service technique Menuisier, mais travaille au service Hygiène et salubrité	Certificat de fin d'apprentissage en menuiserie	15 ans d'expérience à la Mairie	Formation en menuiserie métallique	Absence d'une menuiserie communale
DIYANI DUHAME L Georges	Agent communale, Secrétaire général de la commune par intérim.	CEPE Troisième année technique commerciale	Travaille à la Mairie depuis 1963	Administration de la commune	Collaboration difficile avec la Recette Municipale
BANOUN Samuel	Secrétaire comptable	BEPC	Travaille à la Mairie depuis deux ans	Rédaction des Rapports Elaboration des projets de budget Elaboration d'un compte administratif Comptabilité des communes	Fuite dans les recouvrements, absence de collaboration franche entre les services
MAMBEN - GUE MA NDJIB OTTO	Bibliothécaire	Probatoire G2	Travaille à la Mairie depuis trois ans		Insuffisance d'esprit d'équipe

REGLES DE L'ATELIER

Conditions de succès

Pour que l'atelier soit un succès, les participants se sont mis d'accord sur les points suivants à respecter :

- Etre ponctuel
- Pratiquer l'écoute active
- Participer de manière active
- Faire des critiques constructives
- Personne ne sait tout et chacun sait quelque chose, donc ...
- Respecter les idées des uns et des autres
- Cellulaires off !

Méthodes de travail

- Exercices pratiques
- Séances plénières
- Travaux de groupe
- Jeux pédagogiques
- Participation
- Visualisation

Règles de visualisation

- Une idée par carte
- 3 lignes maximum par carte
- Utiliser le coté large du marqueur
- Respecter la logique des couleurs
- Fermer les marqueurs quand on ne les utilise pas

Programme :

- Séance 0 : Introduction à l'atelier
- Séance 1 : Organisation de la commune rurale de Bot-Makak
- Séance 2 : Fonctionnement de la commune rurale de Bot-Makak
- Séance 3 : Vision de la commune Rurale de Bot-Makak
- Séance 4 : Analyse SWOT de la Commune rurale de Bot-Makak

Horaires :

- 8h30 - 10h 30 Travaux
- 10h30 – 11h00 Pause café
- 11h00 – 13h00 Travaux
- 13h00 – 14h30 Pause déjeuner
- 14h30 – 16h00 Travaux
- 16h00 – 16h15 Pause café
- 16h15 – 17h30 Travaux

EVALUATION FINALE

A la fin de l'atelier, les participants ont porté leur jugement sur le déroulement des activités.

Les points de vue concernaient :

- la facilitation
- la participation
- la logistique

Pour la présentation des points de vue, les facilitateurs ont proposé la classification suivante :

- « j'ai aimé » pour les points de satisfaction des participants
- « je n'ai pas aimé » pour les éléments d'insatisfaction
- « suggestions » pour les propositions

J'ai aimé	Je n'ai pas aimé	Suggestions
<ul style="list-style-type: none"> • Ce genre de séminaire • La façon d'exposer les cours • Le fait d'être formé • L'attitude des participants : enthousiastes, absorbés, intéressés • La méthode d'enseignement • L'initiative de nous former • La méthode et les aptitudes des formateurs • La manière d'exposer les cours • Chacune des parties du cours • La visualisation • L'initiative de la formation qui est une nouveauté depuis 5 ans de travail à Bot-Makak 	<ul style="list-style-type: none"> • L'absence de certains collègues • Le manque de repas aux différentes pauses • L'attitude indifférente de certains participants • La présentation du rapporteur du comité d'évaluation de la journée du 14/01/03. • L'attitude de certain au moment des cours • Les exercices écrits car ils sont fatigants 	<ul style="list-style-type: none"> • Que des séminaires soient de plus en plus organisés • Que lors des pauses de quoi grignoter soit offert • Des formations dans d'autres thèmes • Une régularité dans l'organisation des tels séminaires

Liste des participants

Nom et Prénom	Fonction
NGO BAYIGA Bernadette	Secrétaire dactylographe
DIYANI Georges Duhamel	Agent de bureau
MAMBENGUE MANDJIB Otto	Bibliothécaire
BANOUN III Samuel Gustave	Service finances
NYEMBE Hyacinthe R	Chargé d'hygiène et salubrité
BOGMIS	Mécanicien
MBOUSNOUM II Samuel	Menuisier
MAYI Luc Roger	Secrétaire d'état civil
NGAMBI Jacques David	Manœuvre
NDJEG MINLEND FERDINAND	Agent d'entretien du bâtiment de la commune
NJOUNAI Germain	Veilleur de nuit
BATOUM NTOOGUE Florent Omer	Bureau des finances
Emmanuel NJIKAM	Consultant à <i>STRATEGIES !</i>
KAMDOM Lydie	Consultante à <i>STRATEGIES !</i>