

# *MA COMMUNE PLUS EFFICACE ET PLUS INCLUSIVE.*

*Outils à l'intention des autorités communales*





# Ma commune plus efficace et plus inclusive.

## Outils à l'intention des autorités communales

La Constitution haïtienne de 1987 a créé les collectivités territoriales comme mécanisme de décentralisation du gouvernement. Par la décentralisation, l'État affirme sa volonté de démocratiser sa structure et d'engager la population dans le gouvernement. Cette transition est profonde et complexe, et requiert le développement de nouvelles compétences à l'échelle locale et au niveau des relations intergouvernementales. Pour les élu-e-s et les dirigeant-e-s communaux haïtiens, le déficit de capacités et des ressources représente un défi de taille.

Depuis 2011, la Fédération Canadienne des Municipalités (FCM), la Ville de Montréal et l'Union des municipalités du Québec (UMQ) mettent en œuvre le Programme de coopération municipale Haïti-Canada (PCM) financé par Affaires mondiales Canada. Le PCM travaille notamment aux côtés des communes de Port-au-Prince, Gressier, Léogâne, Grand-Goâve et Petit-Goâve. L'objectif du programme est d'amener ces communes à avoir des administrations plus transparentes, efficaces et pérennes. Le présent guide a été élaboré sur la base de l'expérience de ces communes.

Ce guide permet aux élu-e-s et aux directions générales de mieux comprendre la gouvernance et la gestion de l'institution dont ils sont responsables. Il répond de manière concrète à la question de définir le mandat des communes, en adéquation avec la réglementation en vigueur. Il propose également une approche efficace pour planifier le renforcement des capacités stratégiques et opérationnelles de l'organisation communale. Le guide comprend deux outils.

Dans un premier temps, l'outil de diagnostic organisationnel fournit un cadre pour évaluer les forces et les faiblesses d'une commune en regard de neuf fonctions essentielles. Cet exercice permet aux dirigeant-e-s d'identifier et de prioriser les besoins des élu-e-s et du personnel en terme de connaissances, d'aptitudes, de pratiques et de systèmes requis.

Par la suite, le second outil, le plan de développement opérationnel, propose une démarche pour planifier et faire le suivi des améliorations souhaitées par les dirigeants et dirigeantes de la commune. Il met à profit les résultats du diagnostic organisationnel pour établir un plan d'intervention pour renforcer les capacités de leur organisation.

**Cette publication est réalisée avec l'appui financier du gouvernement du Canada par l'entremise d'Affaires mondiales Canada.**

*Développement de l'outil :*  
Jacky Beaubrun, Richard Lafrance, Nora Benamra, Cyrielle Fleury, Pascal Lavoie et Lucie Goulet

*Conception:*  
Laura Andrea Muñoz Naranjo

*Date:* Mars 2019

*Renseignements:* [fcminternational@fcm.ca](mailto:fcminternational@fcm.ca)

# Quel est le mandat de la commune selon la législation en Haïti?

La Charte des Collectivités Territoriales, constituée de 5 décrets sur les rôles, responsabilités, modalités de sélection et de fonctionnement des Collectivités territoriales a été approuvée le 1er février 2006.

- La commune est reconnue dans l'Article 66 de la Constitution comme une structure autonome d'un point de vue financier et administratif. L'État haïtien confie ainsi certaines responsabilités à des personnes élues, proches de la population et donc mieux placés pour la servir

- La commune a des pouvoirs et des responsabilités particulières, différentes du gouvernement national et des autres paliers de gouvernement. Elle se situe entre les Sections communales et le Département. C'est un palier de base du gouvernement haïtien, ayant à sa tête 3 postes constituant le Conseil Communal: un Maire et deux Maires-adjoints. Ces élus sont assistés par une Assemblée municipale (un parlement local) où est représentée chaque section communale.

- La commune est une structure au service de la communauté. Dans les amendements au décret de la loi approuvée par le Sénat le 10 avril 2013 sur la décentralisation, « la Commune a pour vocation d'assurer la priorisation et l'harmonisation des intérêts collectifs des Sections Communales qu'elle regroupe ». Cela lui donne le leadership dans la planification des réponses aux besoins de développement et des services de proximité pour la communauté

- Il y a une distinction entre les instances politiques et les instances administratives. Les

membres du Conseil Communal sont élus aux postes politiques de décision (pouvoir exécutif). De leur côté les gestionnaires et employés de la commune sont embauchés sur la base de leurs compétences et expertises. Ces personnes forment le corps administratif. Le Directeur général (DG), les chefs de service et les agents ont comme mandat d'exécuter les directions données par le Conseil Communal. Ainsi, les membres du personnel de la fonction publique municipale ne sont pas assujettis aux changements politiques. Ils assurent la continuité des activités et des services de la commune.

- La commune assure des services locaux au niveau de l'aménagement et de la maîtrise des sols, de l'action sanitaire et sociale, du logement, des infrastructures de l'éducation, de la formation professionnelle, du transport, de la protection civile, des activités culturelles, de l'agriculture, du développement économique et de la planification.

- Le Conseil Communal a la compétence et le pouvoir de gérer de manière autonome la commune. Les membres du Conseil se partagent les responsabilités d'exécution et de supervision des différents mandats et sont solidairement responsables de la bonne marche des affaires de la commune.

- Les fonctions du Conseil Communal sont :

- Créer et organiser ses services administratifs et techniques

- Préparer et exécuter le budget de la Commune

- Animer les processus participatifs de planification stratégique du développement

- Assurer le registre de la population résidente et autres registres

- Procéder à l'inventaire des biens meubles et immeubles du patrimoine de la Commune et gérer ce patrimoine

- Assurer et gérer les infrastructures et les services relevant de la compétence de la Commune

- Enregistrer et contrôler le fonctionnement légal des associations et des ONG intervenant sur son territoire

- Organiser et contrôler la perception des recettes de la Commune

- Rechercher de nouvelles sources de revenus pour la Commune

- Contracter des emprunts approuvés par l'assemblée (si les revenus de la Commune sont suffisants pour rembourser l'emprunt)

- Réaliser tous travaux et activités correspondant à ses compétences.

# OUTIL N°1 : Le diagnostic organisationnel

L'outil diagnostique est une grille d'évaluation qui permet aux élu-e-s et aux responsables administratifs de faire l'évaluation des principales fonctions (9) de leurs communes.

Pour chacune des principales fonctions, des « facteurs d'excellence » ont été définis; les voici :

## 1) Gouvernance :

la gouvernance est la fonction de la commune qui détermine les directions, les priorités et met en place les structures nécessaires pour l'exécution de ces orientations. La principale structure de gouvernance des communes est le Conseil communal. Les fonctions de gouvernance sont : la définition de la vision et des objectifs de la commune, l'organisation des mécanismes de coordination interne, la prise de décision et la reddition de comptes.

## 2) Gestion administrative :

la gestion administrative concerne les opérations de la commune et les procédures à suivre, notamment quant à la gestion du matériel, des fournitures et équipements, des achats, des biens collectifs et de la documentation.

## 3) Gestion des ressources humaines :

cette section concerne le personnel de la commune et inclut les politiques et les procédures pour son recrutement et sa gestion, la structure organisationnelle, la gestion des salaires, le suivi de la performance des employé-e-s et leur développement professionnel. La question de l'égalité entre les femmes et les hommes fait également partie de la réflexion.

## 4) Gestion des systèmes financiers :

les « facteurs d'excellence » en gestion des finances impliquent la pratique de la planification budgétaire, les systèmes financiers et leurs outils, les mécanismes de contrôle et de vérification, la documentation financière et la préparation de rapports.

## 5) Fiscalité communale :

la gestion de la fiscalité communale touche la question des recettes propres de la commune, leur gestion, les processus de documentation ainsi que les liens avec la Direction Générale des Impôts (DGI).

## 6) Gestion organisationnelle :

cette section comprend la planification stratégique et les mécanismes de suivi et de l'évaluation des activités. On y inclut également la manière dont la commune gère les

connaissances, les expériences et les bonnes pratiques avec les autres communes, les fédérations d'élus locaux, les ministères et les autres partenaires.

**7) Gestion des services communaux :** cette section inclut la connaissance et la gestion de l'infrastructure communale, ainsi que la livraison de divers services à la communauté. Ces services sont nommés dans le détail afin de permettre à la commune d'évaluer spécifiquement ses capacités en lien avec l'un ou l'autre.

**8) Gestion des programmes et projets :** les « facteurs d'excellence » dans cette section portent sur la capacité d'identifier, de conceptualiser, de planifier, d'exécuter et d'évaluer des projets avec la participation de la communauté, en tenant compte des besoins spécifiques des femmes et de la protection de l'environnement. On évalue aussi la capacité de présenter des rapports techniques et financiers.

## 9) Communications :

cette section vise à évaluer les mécanismes et les pratiques de communication à l'intérieur et à l'extérieur et notamment avec la population, les structures des collectivités territoriales, les fédérations nationales d'élus et les ministères.

L'outil propose « 4 étapes de développement » pour évaluer le niveau de performance de la commune, pour divers facteurs d'excellence (première colonne du tableau):

• **Absent :** signifie que cet aspect n'est pas du tout présent ou visible dans l'organisation de la commune.

• **De base :** signifie que cet aspect est présent mais à un niveau minimum.

• **En développement :** signifie que la commune démontre certaines capacités au niveau du facteur évalué.

• **Fonctionnel :** signifie que la commune a mis en place les éléments essentiels et qu'elle a atteint un niveau fonctionnel de ses opérations pour ce facteur d'excellence; une solide base est en place.

Pour chacun des facteurs d'excellence, la grille propose des critères précis pour déterminer à quelle étape de développement se trouve la commune. Cette information permet ainsi de définir l'orientation à prendre pour améliorer les capacités.

## COMMENT COMPLÉTER LE DIAGNOSTIC ?

Le directeur ou la directrice général-e de la commune assume généralement la responsabilité d'administrer le diagnostic. Un lien étroit doit toutefois être établi, dès le départ, avec les élu-e-s car leur vision de la commune doit en partie guider l'exercice.

Les étapes sont les suivantes :

### a) Identifier qui doit être consulté pour quel aspect :

Prenez connaissance de chaque section de l'outil diagnostique en identifiant, pour chacune d'elle, les personnes les mieux placées, incluant des femmes, pour fournir de l'information précise sur les divers facteurs d'excellence.

### b) Déterminer un échéancier pour compléter le diagnostic :

Le diagnostic doit idéalement être complété en quelques jours afin de maintenir un certain momentum. Assurez-vous de planifier et d'organiser des entretiens avec les personnes impliquées et de les informer de la date à laquelle le diagnostic doit être complété.

### c) Compléter la grille diagnostique (outil n°1) :

Le diagnostic est complété par le biais d'entretiens structurés avec les personnes concernées. Il est essentiel que le personnel féminin de la commune ait l'opportunité de s'exprimer et d'être entendu. L'adhésion de l'ensemble de l'équipe communale aux constats et aux priorités est nécessaire pour favoriser le changement.

### d) Finaliser et valider le diagnostic :

Compilez les réponses dans la grille et, si nécessaire, ajoutez quelques notes pour expliquer l'évaluation. Il faudra ensuite organiser une rencontre de validation à laquelle participeront le directeur ou la directrice général-e, les chefs de service et les membres du Conseil afin que tout le leadership de la commune s'approprie le résultat du diagnostic. Au terme de la rencontre, l'outil devrait être finalisé et signé par les élu-e-s.

### Que se passe-t-il une fois le diagnostic complété ?

Une fois complété, le diagnostic sert de base à la mise en place du plan de développement opérationnel (voir outil N°2).

# OUTIL N°2 : Le plan de développement opérationnel



Les résultats du diagnostic organisationnel vont permettre à la commune de développer son plan de développement opérationnel. Après avoir finalisé son diagnostic, la commune a en main un document mettant clairement en avant les forces et les faiblesses qui définissent sa situation au moment de l'exercice.

*Le plan de développement opérationnel détermine les priorités de développement visées et, pour chacune d'elles, les activités qui devront être réalisées afin de renforcer les capacités de la commune. Dans cette optique, des responsabilités, un budget et un échéancier devront être établis pour les activités définies. Il est important de bien cibler les priorités afin d'avoir un plan de développement opérationnel qui a des objectifs réalisables au cours de l'année et qui aura un impact sur l'amélioration du fonctionnement de l'administration communale.*

*Comme pour le diagnostic organisationnel, le directeur ou la directrice général-e de la commune assume habituellement la coordination d'ensemble de la préparation du plan de renforcement. Il/Elle travaillera de manière rapprochée avec le personnel communal ainsi qu'avec les élu-e-s qui devront l'approuver et désigner une*

personne responsable de son suivi et de sa réalisation.

*La préparation d'un plan de renforcement requiert une connaissance pratique des fonctions organisationnelles ciblées. Il peut être utile de s'adjoindre de l'expertise externe lors de l'élaboration dudit plan.*

## Où trouver l'expertise

FENAMH  
FENASEC  
FENACAH

## COMMENT ÉLABORER LE PLAN DE DÉVELOPPEMENT OPÉRATIONNEL ET COMPLÉTER LE TABLEAU ?

Le tableau « Plan de développement opérationnel » détermine les grandes lignes du plan de renforcement (voir l'exemple dans « Comment compléter les tableaux »). Chaque colonne doit être complétée comme suit :

**a) Étape de développement visée :** définissez pour chaque facteur l'étape de développement souhaitée (par exemple : on veut passer de l'étape « de base » à celle de « en développement »).

## b) Méthodologie et activités clés :

établissez les méthodologies et les activités qui seront utilisées pour atteindre l'étape de développement visée.

Note : Il faudra établir un budget pour chacune des activités planifiées et s'assurer que les coûts sont intégrés dans le budget communal pour la période visée.

**c) Responsabilités :** établissez qui est en charge de faire les suivis et de s'assurer que les activités sont mises en œuvre.

**d) Échéancier (mois) :** définissez un échéancier pour atteindre l'étape souhaitée et pour réaliser les activités.

## QUE SE PASSE-T-IL UNE FOIS LE PLAN COMPLÉTÉ ?

Le renforcement des capacités faisant partie d'une vision stratégique de la commune, le plan de développement opérationnel doit être établi **sur un an**. Un suivi doit être fait régulièrement sur la mise en œuvre dudit Plan à travers des notes d'avancement (voir tableaux dans l'outil N°2) mises à jour de manière régulière et présentées aux élu-e-s sur une base semestrielle.

# Comment utiliser ces outils ?

Ils sont présentés dans un même tableau afin de faciliter les suivis. Voici ci-dessous un exemple qui reprend les deux premiers niveaux du premier facteur d'excellence

Dans le tableau suivant vous trouverez deux exemples concernant les premières étapes de développement du premier facteur d'excellence qui est la Gouvernance. Après avoir défini le niveau de développement actuel, la commune

doit définir le prochain niveau à atteindre et établir dans son plan de travail annuel les activités nécessaires pour l'atteindre. Il faut ensuite établir un échéancier et allouer un budget pour la réalisation de cet objectif. Le directeur ou la directrice

générale fait le suivi des activités et inscrit régulièrement des notes sur l'avancement du projet afin de pouvoir faire rapport aux membres du Conseil communal. Dans le premier exemple (1.1 Vision et objectifs) la commune a déterminé que sa

## Gouvernance

### Diagnostic organisationnel

Facteurs d'excellence	Étapes de développement ( (Préciser l'étape de développement actuelle pour chaque facteur d'excellence))				Moyens de vérification
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>1.1 Vision et objectifs</b>	<input type="checkbox"/> <b>Absent :</b> La commune n'a ni vision, ni objectifs à court et moyen termes	<input type="checkbox"/> <b>De base :</b> La commune dispose d'une vision et/ou d'objectifs écrits	<input checked="" type="checkbox"/> <b>En développement :</b> La commune dispose d'une vision et/ou d'objectifs écrits. Ils sont connus de l'administration mais pas de la population (F/H)	<input type="checkbox"/> <b>Fonctionnel :</b> La commune dispose d'une vision et d'objectifs écrits qui sont connus de l'administration et de la population (F/H)	Mission écrite, vision écrite, document présentant les objectifs à court et moyen termes, résolution(s) du Conseil communal, etc
<b>1.2 Composition et responsabilités du Conseil communal</b>	<b>Sans objet</b>	<input checked="" type="checkbox"/> <b>De base :</b> Au moins un membre du Conseil communal connaît ses responsabilités telles que prévues par la loi	<input type="checkbox"/> <b>En développement :</b> Les membres du Conseil communal connaissent sommairement leurs responsabilités telles que prévues par la loi. Il n'existe pas de description de tâches pour les membres du Conseil communal	<input type="checkbox"/> <b>Fonctionnel :</b> Les membres du Conseil communal connaissent leurs responsabilités telles que prévues par la loi. Il existe une description de tâches pour les membres du Conseil communal	Entrevues, description de tâches, etc

vision et ses objectifs étaient connus de l'administration mais pas de la population. Le niveau atteint dans ce cas est « en développement ». La commune a donc décidé qu'il fallait qu'elle vise l'étape de développement « Fonctionnel » pour laquelle la population a une connaissance de la vision et des objectifs de la communes. Elle a pour cela intégré dans son plan annuel des activités qui permettraient de diffuser auprès des populations sa vision et ses objectifs. Elle a identifié des activités clés. Elle a aussi déterminé un échéancier et alloué un budget pour la réalisation de cet objectif. Le directeur ou la directrice générale fait le

suivi des activités et inscrit régulièrement des notes sur l'avancement du projet afin de pouvoir faire rapport au membres du Conseil communal.

Dans le deuxième exemple (1.2 Composition et responsabilités du Conseil communal) les responsabilités du conseil communal n'étaient pas connues de tous les membres. L'étape de développement était donc «de base». La commune a considéré lors de sa planification annuelle qu'il est important et stratégique de s'assurer que tous les membres du conseil communale connaissent leurs responsabilités. Elle a donc choisi comme une de

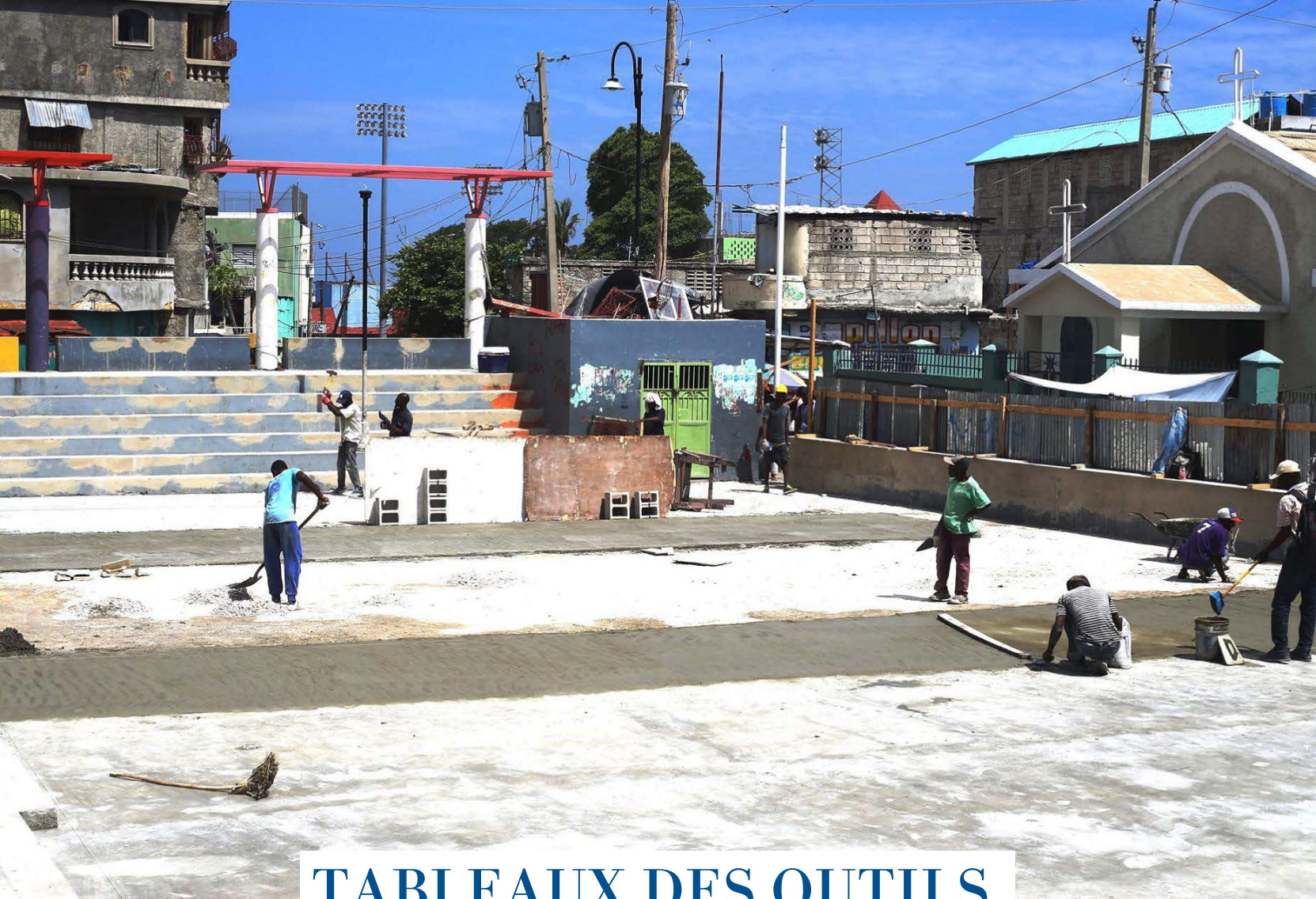
ses priorités d'atteindre comme étape de développement le niveau «en développement» où les membres du conseil communal auraient une connaissance sommaire de leurs responsabilités. Elle a identifié des activités clés et la personne/groupe responsable de la mise en œuvre. Elle a aussi déterminé un échéancier et alloué un budget pour la réalisation de cet objectif. Le directeur ou la directrice générale fait le suivi des activités et inscrit régulièrement des notes sur l'avancement du projet afin de pouvoir faire rapport aux membres du Conseil communal.

## Plan de développement opérationnel

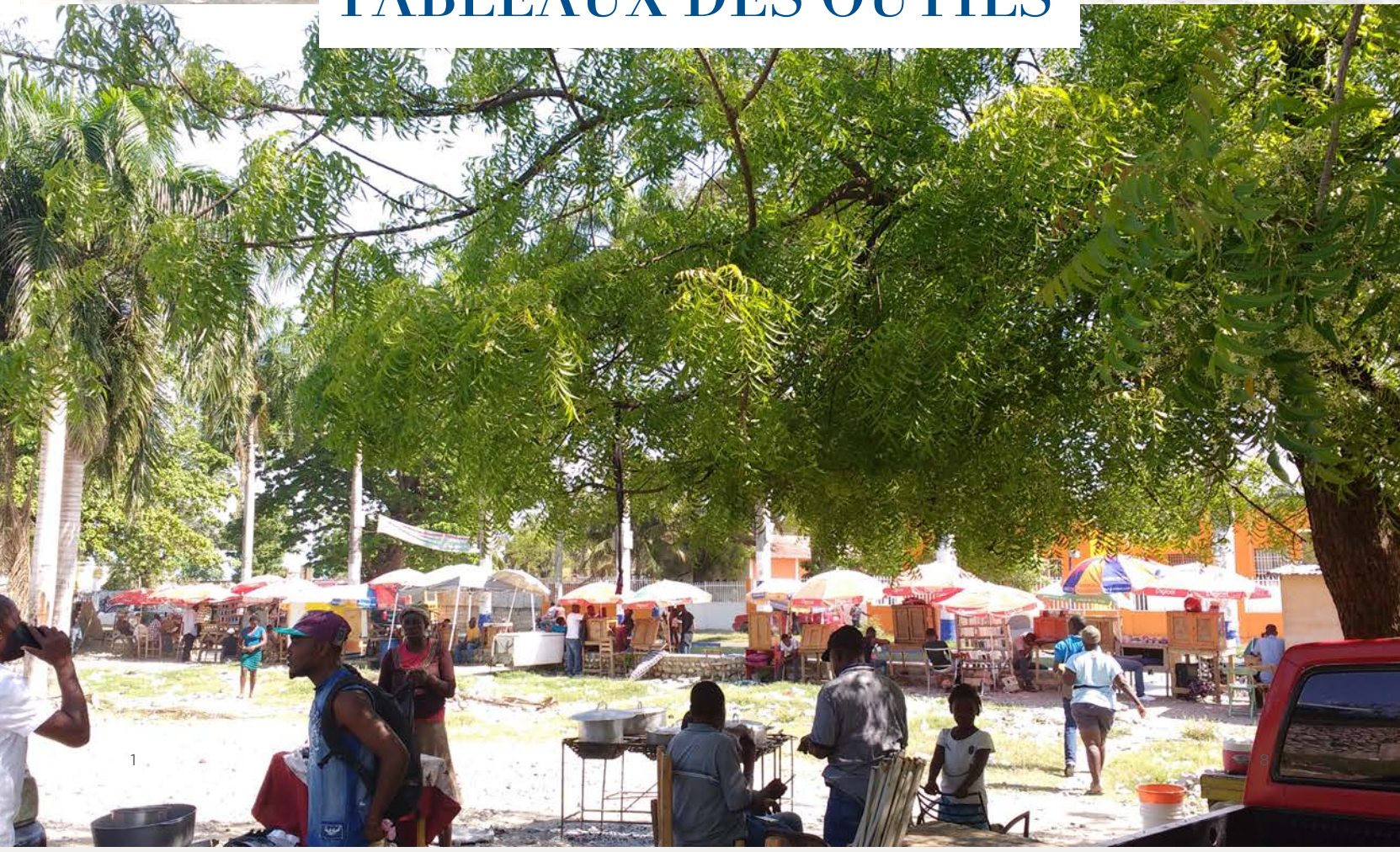
Étape de développement visée	Activités clés	Responsabilité	Échéancier (mois)	Note d'avancement	Budget
<p><b>Fonctionnel :</b> La commune dispose d'une vision et d'objectifs écrits qui sont connues de l'administration et de la population (F/H).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vérification des connaissances des cadres sur la vision et les objectifs de la commune (activité à réaliser lors d'une rencontre avec les gestionnaires)</li> <li>• Diffusion de communiqués internes sur la vision et les objectifs de la commune</li> <li>• Spots télédiffusés informant les populations de la vision de la commune</li> </ul>	Directrice Générale commune de Port-au-Prince	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mars- avril 2017</li> <li>- Spots télédiffusés finalisés fin avril 2017,</li> <li>- Spots diffusés à partir de mai 2017</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rencontre avec les gestionnaires planifiée pour fin du mois de mars.</li> <li>• Rédaction des communiqués internes sur la vision et les objectifs de la commune est en cours d'élaboration.</li> <li>• Embauche de la compagnie qui va effectuer le spot publicitaire en mars.</li> </ul>	<b>1,500.00 \$</b>
<p><b>En développement :</b> Les membres du Conseil communal connaissent sommairement leurs responsabilités telles que prévues par la loi. Il n'existe pas de description de tâches pour les membres du Conseil communal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation à l'intention des membres du conseil sur les responsabilités des membres des conseils communaux</li> <li>• Séance d'échanges entre les membres du conseil afin d'établir les descriptions de tâches pour chacun des membres.</li> </ul>	Directrice Générale commune de Port-au-Prince	Mai - juin 2017	<p>Une première formation a eu lieu sur le cadre légal.</p> <p>Un atelier sur les descriptions de tâches va être donné à la fin du mois de mai.</p>	<b>2,000.00\$</b>







# TABLEAUX DES OUTILS



# 1. Gouvernance

## Diagnostic organisationnel

Facteurs d'excellence	Étapes de développement (choisir une étape de développement pour chaque facteur d'excellence)				Moyens de vérification
<b>1.1 Vision et objectifs</b>	<input type="checkbox"/> <b>Absent :</b> La commune n'a ni vision, ni objectifs à court et moyen termes	<input type="checkbox"/> <b>De base :</b> La commune dispose d'une vision et/ou d'objectifs écrits	<input type="checkbox"/> <b>En développement :</b> La commune dispose d'une vision et/ou d'objectifs écrits. Ils sont connus de l'administration mais pas de la population (F/H)	<input type="checkbox"/> <b>Fonctionnel :</b> La commune dispose d'une vision et d'objectifs écrits qui sont connus de l'administration et de la population (F/H)	Mission écrite, vision écrite, document présentant les objectifs à court et moyen termes, résolution(s) du Conseil communal, etc
<b>1.2 Composition et responsabilités du Conseil communal</b>	Sans objet	<input type="checkbox"/> <b>De base :</b> Au moins un membre du Conseil communal connaît ses responsabilités telles que prévues par la loi	<input type="checkbox"/> <b>En développement :</b> Les membres du Conseil communal connaissent sommairement leurs responsabilités telles que prévues par la loi. Il n'existe pas de description de tâches pour les membres du Conseil communal	<input type="checkbox"/> <b>Fonctionnel :</b> Les membres du Conseil communal connaissent leurs responsabilités telles que prévues par la loi. Il existe une description de tâches pour les membres du Conseil communal	Entrevues, description de tâches, etc
<b>1.3 Mécanismes de coordination interne</b>	<input type="checkbox"/> <b>Absent :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le conseil ne tient pas de réunions formelles.</li> <li>Le conseil ne tient pas de réunions formelles avec le directeur général.</li> <li>Il n'existe pas de mécanismes formels de gestion et de suivi des réunions entre le Conseil communal, le directeur général et les chefs de services</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <b>De base :</b> Le conseil tient des réunions formelles, sur une base ad hoc, avec le directeur général	<input type="checkbox"/> <b>En développement :</b> Le conseil tient des réunions formelles, sur une base ad hoc, avec le directeur général. Il existe des mécanismes formels de gestion et de suivi des réunions qui sont parfois utilisés entre le Conseil communal, le directeur général et les chefs de services	<input type="checkbox"/> <b>Fonctionnel :</b> Le conseil tient régulièrement des réunions formelles avec le directeur général. Il existe des mécanismes formels de gestion et de suivi des réunions entre le Conseil communal, le directeur général et les chefs de services	Procès-verbaux, résolution(s) du conseil, etc
<b>1.4 Prise de décision</b>	<input type="checkbox"/> <b>Absent :</b> Le Conseil communal ne dispose pas d'outils pour prendre des décisions	<input type="checkbox"/> <b>De base :</b> Le Conseil communal dispose de certains outils pour prendre des décisions.	<input type="checkbox"/> <b>En développement :</b> Le Conseil communal dispose de certains outils pour prendre des décisions. Les décisions prises par le Conseil communal et le Directeur ou la Directrice général-e ne sont communiquées mais le suivi n'est pas assuré	<input type="checkbox"/> <b>Fonctionnel :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le Conseil communal dispose d'outils pour prendre des décisions.</li> <li>Les décisions prises par le Conseil communal et le Directeur ou la Directrice général-e sont communiquées adéquatement aux services et un certain suivi est assuré</li> </ul>	Procès-verbaux, résolution(s) du conseil, etc
<b>1.5 Reddition de comptes</b>	<input type="checkbox"/> <b>Absent :</b> La commune n'organise pas de séances publiques	<input type="checkbox"/> <b>De base :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>La commune organise des séances publiques sur une base ad hoc pour tenir la population informée.</li> <li>Aucun effort particulier n'est fait pour que ces séances publiques soient inclusives (F/H)</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <b>En développement :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>La commune organise régulièrement des séances publiques pour tenir la population informée.</li> <li>Aucun effort particulier n'est fait pour que ces séances publiques soient inclusives (F/H)</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <b>Fonctionnel :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>La commune organise régulièrement des séances publiques pour tenir la population informée et lui rendre des comptes. Certaines séances portent sur la présentation du budget annuel et le bilan de fin d'année.</li> <li>Ces séances publiques sont inclusives (F/H)</li> </ul>	Avis de convocation, Comptes rendus et/ou procès-verbaux, etc



## 2. Gestion administrative

### Diagnostic organisationnel

Facteurs d'excellence	Étapes de développement (choisir une étape de développement pour chaque facteur d'excellence)				Moyens de vérification
<b>2.1 Manuel, politiques et procédures</b>	<input type="checkbox"/> <b>Absent :</b> La commune ne dispose pas de manuel de procédures	<input type="checkbox"/> <b>De base :</b> Il existe un certain nombre de procédures mais celles-ci n'ont pas été regroupées dans un manuel discuté et revu par le Conseil communal	<input type="checkbox"/> <b>En développement :</b> Il existe un manuel de procédures approuvé par le Conseil communal mais celui-ci ne répond pas à tous les besoins de l'administration	<input type="checkbox"/> <b>Fonctionnel :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il existe un manuel de procédures discuté approuvé par le Conseil communal.</li> <li>• Il répond aux besoins de l'administration de la commune</li> </ul>	Manuel de procédures, etc
<b>2.2 Gestion des achats</b>	<input type="checkbox"/> <b>Absent :</b> La commune ne dispose pas de procédures écrites relatives aux achats	<input type="checkbox"/> <b>De base :</b> La commune dispose de procédures écrites relatives aux achats (dont des procédures de passation de marchés) mais celles-ci sont méconnues du personnel	<input type="checkbox"/> <b>En développement :</b> La commune dispose de procédures écrites relatives aux achats (dont des procédures de passation de marchés) mais le personnel n'y fait pas systématiquement référence	<input type="checkbox"/> <b>Fonctionnel :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La commune dispose de procédures écrites relatives aux achats (dont des procédures de passation de marchés) connues du personnel.</li> <li>• La sélection des fournisseurs et l'approbation finale des achats sont justifiées et faites en toute transparence</li> </ul>	Procédures écrites relatives aux achats, pièces justificatives, etc
<b>2.3 Gestion des matériels, mobiliers, équipements et fourniture (gestion des actifs)</b>	<input type="checkbox"/> <b>Absent :</b> La commune ne possède pas de manuel ou d'outils de gestion des matériels et équipements communaux	<input type="checkbox"/> <b>De base :</b> La commune dispose d'un inventaire des matériels et équipements communaux mais celui-ci n'est pas tenu à jour	<input type="checkbox"/> <b>En développement :</b> La commune possède un certain nombre d'outils de gestion des matériels et équipements mais ceux-ci sont seulement mis à jour sur une base ad hoc	<input type="checkbox"/> <b>Fonctionnel :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La commune possède un manuel ou des outils de gestion des matériels et équipements, incluant des procédures pour l'affectation, l'utilisation, la maintenance, la réparation, ainsi que la planification des besoins.</li> <li>• Ces outils sont connus par le personnel responsable, utilisés et tenus à jour</li> </ul>	Manuel ou outils de gestion des matériels et équipements, inventaire(s), etc
<b>2.4 Gestion et contrôle du patrimoine communal (biens collectifs)</b>	<input type="checkbox"/> <b>Absent :</b> La commune ne dispose pas d'une politique de gestion des biens publics ni d'un inventaire	<input type="checkbox"/> <b>De base :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La commune dispose d'une politique de gestion des biens publics mais celle-ci n'est pas bien connue de l'administration.</li> <li>• Une fiche d'inventaire des équipements collectifs existe mais n'est pas tenue à jour</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <b>En développement :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La commune dispose d'une politique de gestion des biens publics. Celle-ci est connue mais pas suivie par l'administration.</li> <li>• Une fiche d'inventaire des équipements collectifs est tenue à jour</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <b>Fonctionnel :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La commune dispose d'une politique de gestion des biens publics connue et suivie par l'administration.</li> <li>• Une fiche d'inventaire des équipements collectifs est tenue à jour</li> </ul>	Politique de gestion des biens publics, fiche d'inventaire, etc
<b>2.5 Gestion de la documentation</b>	<input type="checkbox"/> <b>Absent :</b> La commune ne dispose pas d'un système de gestion documentaire/ plan de classement	<input type="checkbox"/> <b>De base :</b> La commune conserve ses documents selon un système de gestion documentaire 'organique'	<input type="checkbox"/> <b>En développement :</b> La commune dispose d'un système de gestion documentaire/ plan de classement mais celui-ci est généralement méconnu du personnel	<input type="checkbox"/> <b>Fonctionnel :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La commune dispose d'un système de gestion documentaire/ plan de classement connu de tous.</li> <li>• Un service ou une personne est responsable de son respect au sein de l'administration</li> </ul>	Système de gestion documentaire, plan de classement, etc

## 2. Gestion administrative

### Plan de développement opérationnel

Étape de développement visée	Activités clés	Responsabilité	Échéancier (mois)	Note d'avancement	Budget

# 3. Gestion des ressources humaines

## Diagnostic organisationnel

Facteurs d'excellence	Étapes de développement (choisir une étape de développement pour chaque facteur d'excellence)				Moyens de vérification
<b>3.1 Politiques et procédures de gestion du personnel</b>	<input type="checkbox"/> <b>Absent :</b> La commune ne dispose pas d'outils de gestion des ressources humaines	<input type="checkbox"/> <b>De base :</b> La commune dispose d'un certain nombre d'outils de gestion des ressources humaines mais ceux-ci n'ont pas été regroupés dans un manuel	<input type="checkbox"/> <b>En développement :</b> La commune dispose d'un manuel de procédures approuvé par le Conseil communal mais celui-ci ne répond pas à tous les besoins de l'administration.  • Le manuel et les outils sont connus du personnel mais utilisés de manière ad hoc	<input type="checkbox"/> <b>Fonctionnel :</b> • La commune dispose d'un manuel et d'outils de gestion des ressources humaines discuté et adopté par le Conseil communal.  • Le document comprend des politiques sur le recrutement et la sélection équitable du personnel, les horaires de travail, la rémunération du personnel et les avantages sociaux, les congés, l'évaluation de la performance, les procédures de résolution des griefs et de discipline, la fin de l'emploi (démission ou licenciement), les procédures administratives, la conduite des employé-e-s.  • Le manuel et les outils sont connus du personnel et utilisés	Manuel et d'outils de gestion des ressources humaines, avis de recrutement, dossiers d'employé-e-s, feuilles de temps, etc
<b>3.2 Structure organisationnelle</b>	<input type="checkbox"/> <b>Absent :</b> • La commune ne dispose pas d'un organigramme et ne connaît pas le nombre d'employé-e-s (F/H) par service, catégorie et fonction	<input type="checkbox"/> <b>De base :</b> • La commune dispose d'un organigramme connu du personnel et adopté par le Conseil communal mais ne reflétant pas sa réalité	<input type="checkbox"/> <b>En développement :</b> • La commune dispose d'un organigramme adapté à la réalité, connu du personnel et adopté par le Conseil communal.  • L'organigramme ne présente toutefois pas les attributions des services et le personnel n'a pas de descriptions de tâches.  • Le nombre d'employé-e-s (F/H) par service, catégorie et fonction est inconnu	<input type="checkbox"/> <b>Fonctionnel :</b> • La commune dispose d'un organigramme adapté à la réalité, connu du personnel et adopté par le Conseil communal.  • L'organigramme présente les attributions de tous les services et est complété par des descriptions de tâches pour tous les employé-e-s.  • Le nombre d'employé-e-s (F/H) par service, catégorie et fonction est connu	Organigramme, descriptions de tâches, registre du personnel, etc
<b>3.3 Dotation / recrutement du personnel</b>	<input type="checkbox"/> <b>Absent :</b> • La commune ne dispose pas d'une politique d'embauche, de recrutement, de sélection et d'intégration	<input type="checkbox"/> <b>De base :</b> • La commune dispose de certains outils de dotation /recrutement. Ceux-ci sont méconnus du personnel et pas appliqués.  • Les dossiers individuels des employé-e-s ne sont pas à jour	<input type="checkbox"/> <b>En développement :</b> • La commune dispose d'une politique d'embauche, de recrutement, de sélection et d'intégration du personnel. Celle-ci est partiellement connue du personnel et appliquée.  • Les dossiers individuels des employé-e-s ne sont pas à jour	<input type="checkbox"/> <b>Fonctionnel :</b> • La commune dispose d'une politique d'embauche, de recrutement, de sélection et d'intégration du personnel prenant en compte la question de l'égalité entre les femmes et les hommes. Celle-ci est connue du personnel et appliquée.  • Chaque employé-e dispose d'un dossier à jour	Outils de dotation /recrutement; politique d'embauche, de recrutement, de sélection et d'intégration du personnel; dossier des employé-e-s; etc

# 3. Gestion des ressources humaines

## Plan de développement opérationnel

Étape de développement visée	Activités clés	Responsabilité	Échéancier (mois)	Note d'avancement	Budget

# 3. Gestion des ressources humaines

## Diagnostic organisationnel

Facteurs d'excellence	Étapes de développement (choisir une étape de développement pour chaque facteur d'excellence)				Moyens de vérification
<b>3.4 Gestion des rémunérations</b>	<input type="checkbox"/> <b>Absent :</b> Il n'existe pas de grille salariale/échelle de rémunération	<input type="checkbox"/> <b>De base :</b> Il existe une grille salariale/échelle de rémunération écrite mais elle n'est pas appliquée	<input type="checkbox"/> <b>En développement :</b> Il existe une grille salariale/échelle de rémunération écrite mais elle n'est que partiellement appliquée	<input type="checkbox"/> <b>Fonctionnel :</b> Il existe une grille salariale/échelle de rémunération écrite, mise à jour annuellement, et appliquée systématiquement	Grille salariale/échelle de rémunération, feuilles de paie, etc
<b>3.5 Gestion du temps et de la performance du personnel</b>	<input type="checkbox"/> <b>Absent :</b> La commune ne possède pas d'outils pour la gestion du temps et la gestion de la performance du personnel	<input type="checkbox"/> <b>De base :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La commune possède des outils pour la gestion du temps du personnel mais ne les utilise pas systématiquement.</li> <li>• Elle ne possède pas d'outils pour la gestion de la performance du personnel</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <b>En développement :</b> La commune possède des outils pour la gestion du temps et la gestion de la performance du personnel mais ne les utilise pas systématiquement	<input type="checkbox"/> <b>Fonctionnel :</b> La commune possède et utilise des outils pour la gestion du temps et la gestion de la performance du personnel	Outils pour la gestion du temps (feuille de temps...); outils pour la gestion de la performance; rapports de rendement du personnel, etc
<b>3.6 Développement du personnel</b>	<input type="checkbox"/> <b>Absent :</b> La commune ne dispose pas de plan de formation pour le personnel (F/H)	<input type="checkbox"/> <b>De base :</b> La commune dispose d'un plan de formation écrit pour certains membres du personnel (F/H) mais celui-ci n'est pas mis en oeuvre faute de ressources	<input type="checkbox"/> <b>En développement :</b> La commune dispose d'un plan de formation écrit pour le personnel (F/H) mais celui-ci n'est que partiellement mis en oeuvre faute de ressources	<input type="checkbox"/> <b>Fonctionnel :</b> La commune dispose d'un plan de formation écrit pour le personnel (F/H) qui est mis en oeuvre et dont les retombées sont mesurées	Politique de développement des compétences; plan de formation; évaluations, etc



# 3. Gestion des ressources humaines

## Plan de développement opérationnel

Étape de développement visée	Activités clés	Responsabilité	Échéancier (mois)	Note d'avancement	Budget

# 4. Gestions des systèmes financiers

## Diagnostic organisationnel

Facteurs d'excellence	Étapes de développement (choisir une étape de développement pour chaque facteur d'excellence)				Moyens de vérification
<b>4.1 Planification financière (budget)</b>	<input type="checkbox"/> <b>Absent :</b> La commune ne dispose pas de budget	<input type="checkbox"/> <b>De base :</b> La commune dispose d'un budget communal mais il n'est pas lié avec des objectifs stratégiques définis	<input type="checkbox"/> <b>En développement :</b> La commune dispose d'un budget communal partiellement lié avec des objectifs stratégiques définis	<input type="checkbox"/> <b>Fonctionnel :</b> La commune dispose d'un budget communal lié avec des objectifs stratégiques définis	Procédures pour la préparation, l'exécution, le contrôle et le suivi du budget; budget prévisionnel; rapport financier; objectifs stratégiques; etc
<b>4.2 Systèmes financiers (structure comptable, procédures, outils, trésorerie, etc.)</b>	<input type="checkbox"/> <b>Absent :</b> La commune ne dispose pas de procédures financières écrites (procédure de décaissement et encaissement, procédure de gestion de comptes bancaires, procédure de gestion de petite caisse)	<input type="checkbox"/> <b>De base :</b> La commune dispose d'au moins une procédure financière écrite (procédure de décaissement et encaissement, procédure de gestion de comptes bancaires, procédure de gestion de petite caisse) mais celle-ci n'est pas mise en application	<input type="checkbox"/> <b>En développement :</b> La commune dispose de quelques procédures financières écrites (procédure de décaissement et encaissement, procédure de gestion de comptes bancaires, procédure de gestion de petite caisse) mais celles-ci ne sont que partiellement mises en application	<input type="checkbox"/> <b>Fonctionnel :</b> La commune dispose de procédures financières écrites (procédure de décaissement et encaissement, procédure de gestion de comptes bancaires, procédure de gestion de petite caisse) qui sont mises en application	Procédures financières écrites; résolution du conseil; charte des comptes; procédures pour la gestion des petites caisses; etc
<b>4.3 Contrôles financiers</b>	<input type="checkbox"/> <b>Absent :</b> Il n'existe pas de procédures écrites de contrôle financier	<input type="checkbox"/> <b>De base :</b> Il existe des procédures écrites de contrôle financier mais celles-ci ne sont pas suivies	<input type="checkbox"/> <b>En développement :</b> Il existe des procédures écrites de contrôle financier mais celles-ci ne sont que partiellement suivies	<input type="checkbox"/> <b>Fonctionnel :</b> Il existe des procédures écrites de contrôle financier et celles-ci sont suivies	Procédures écrites de contrôle financier; etc
<b>4.4 Documentation financière (dépenses, avances, etc.)</b>	<input type="checkbox"/> <b>Absent :</b> La documentation financière n'est pas gardée	<input type="checkbox"/> <b>De base :</b> La documentation financière est gardée dans un endroit inapproprié et non sécurisé	<input type="checkbox"/> <b>En développement :</b> La documentation financière est gardée dans un endroit approprié mais non sécurisé	<input type="checkbox"/> <b>Fonctionnel :</b> La documentation financière est gardée dans un endroit approprié et sécurisé	Documentation financière; etc
<b>4.5 Présentation des rapports financiers</b>	<input type="checkbox"/> <b>Absent :</b> Il n'existe pas de procédures écrites pour compléter et soumettre les rapports financiers	<input type="checkbox"/> <b>De base :</b> Il existe des procédures écrites pour compléter et soumettre les rapports financiers mais celles-ci ne sont pas respectées	<input type="checkbox"/> <b>En développement :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Il existe des procédures écrites pour compléter et soumettre les rapports financiers.</li> <li>Les délais de soumission et les exigences liées à la présentation des rapports financiers sont parfois respectés</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <b>Fonctionnel :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Il existe des procédures écrites pour compléter et soumettre les rapports financiers.</li> <li>Les délais de soumission et les exigences liées à la présentation des rapports financiers sont respectés</li> </ul>	Procédures écrites pour compléter et soumettre les rapports financiers; etc
<b>4.6 Audits</b>	<input type="checkbox"/> <b>Absent :</b> La commune ne fait pas l'objet d'audit	<input type="checkbox"/> <b>De base :</b> La commune a déjà été auditée mais cet exercice ne se fait pas sur une base régulière	<input type="checkbox"/> <b>En développement :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>La commune est régulièrement auditée.</li> <li>Les recommandations faites suite à l'audit n'ont pas été appliquées</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <b>Fonctionnel :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>La commune est régulièrement auditée.</li> <li>Les recommandations faites suite à l'audit ont été appliquées</li> </ul>	Rapport d'audit; etc

# 4. Gestions des systèmes financiers

## Plan de développement opérationnel

Étape de développement visée	Activités clés	Responsabilité	Échéancier (mois)	Note d'avancement	Budget

# 5. Fiscalité communale

## Diagnostic organisationnel

Facteurs d'excellence	Étapes de développement (choisir une étape de développement pour chaque facteur d'excellence)				Moyens de vérification
<b>5.1 Recettes propres des communes (exercices des 2 années précédentes)</b>	<input type="checkbox"/> <b>Absent :</b> L'administration communale ne dispose pas d'informations chiffrées sur les recettes directes et indirectes (exercices des 2 années précédentes)	<input type="checkbox"/> <b>De base :</b> L'administration communale dispose d'informations chiffrées partielles sur les recettes directes ou indirectes (exercices des 2 années précédentes)	<input type="checkbox"/> <b>En développement :</b> L'administration communale dispose d'informations chiffrées partielles sur les recettes directes et indirectes (exercices des 2 années précédentes)	<input type="checkbox"/> <b>Fonctionnel :</b> L'administration communale dispose de toutes les informations chiffrées sur les recettes directes et indirectes (exercices des 2 années précédentes)	Informations chiffrées; entretiens avec employé-e-s/conseil; etc
<b>5.2 Procédures pour la gestion des recettes propres</b>	<input type="checkbox"/> <b>Absent :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La commune ne dispose pas de procédures pour la gestion des recettes propres.</li> <li>• La commune ne dispose pas de programme/logiciel de gestion des recettes propres. Tout se fait manuellement.</li> <li>• La nouvelle méthode d'évaluation de la Contribution foncière sur les propriétés bâties (CFPB) n'est pas connue</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <b>De base :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La commune dispose de procédures pour la gestion des recettes directes et/ou indirectes mais celles-ci ne sont pas appliquées.</li> <li>• La commune dispose d'un programme/logiciel de gestion des recettes directes/indirectes mais celui-ci n'est pas utilisé.</li> <li>• La nouvelle méthode d'évaluation de la Contribution foncière sur les propriétés bâties (CFPB) est mal connue et pas utilisée</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <b>En développement :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La commune dispose de procédures pour la gestion des recettes directes et/ou indirectes mais celles-ci ne sont que partiellement appliquées.</li> <li>• La commune dispose d'un programme/logiciel de gestion des recettes directes/indirectes qui est partiellement utilisé.</li> <li>• La nouvelle méthode d'évaluation de la Contribution foncière sur les propriétés bâties (CFPB) est connue mais pas encore utilisée</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <b>Fonctionnel :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La commune dispose de procédures pour la gestion des recettes directes et indirectes et celles-ci sont systématiquement appliquées.</li> <li>• La commune dispose d'un programme/logiciel de gestion des recettes directes/indirectes qui est utilisé.</li> <li>• La nouvelle méthode d'évaluation de la Contribution foncière sur les propriétés bâties (CFPB) est connue et utilisée</li> </ul>	Procédures pour la gestion des taxes directes et des recettes non fiscales; entretiens avec employé-e-s/conseil; etc
<b>5.3 Archivage de la documentation fiscale</b>	<input type="checkbox"/> <b>Absent :</b> Les documents fiscaux ne sont pas conservés	<input type="checkbox"/> <b>De base :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les documents fiscaux ne sont pas systématiquement conservés.</li> <li>• Les documents fiscaux ne sont pas tenus à jour</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <b>En développement :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les documents fiscaux sont conservés au sein du système d'archivage des documents financiers de l'administration.</li> <li>• Les documents fiscaux sont tenus à jour</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <b>Fonctionnel :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un système d'archivage distinct de l'archivage des documents financiers de l'administration existe pour les documents fiscaux et est utilisé.</li> <li>• Les documents fiscaux sont tenus à jour</li> </ul>	Procédures d'archivage des documents fiscaux; entretiens avec employé-e-s; etc
<b>5.4 Liens avec la direction générale des impôts (DGI)</b>	<input type="checkbox"/> <b>Absent :</b> La commune n'a pas développé ses liens avec la Direction générale des impôts (DGI) locale et centrale	<input type="checkbox"/> <b>De base :</b> Les liens de la commune avec la Direction générale des impôts (DGI) locale et centrale sont informels et ponctuels	<input type="checkbox"/> <b>En développement :</b> Les liens de la commune avec la Direction générale des impôts (DGI) locale et centrale sont formels et ponctuels	<input type="checkbox"/> <b>Fonctionnel :</b> Les liens de la commune avec la Direction générale des impôts (DGI) locale et centrale sont formels et réguliers	Procès-verbaux de rencontres; entretiens avec employé-e-s/conseil/représentants de la DGI; etc

# 5. Fiscalité communale

## Plan de développement opérationnel

Étape de développement visée	Activités clés	Responsabilité	Échéancier (mois)	Note d'avancement	Budget

# 6. Gestion organisationnelle

## Diagnostic organisationnel

Facteurs d'excellence	Étapes de développement (choisir une étape de développement pour chaque facteur d'excellence)				Moyens de vérification
<b>6.1 Planification stratégique et opérationnelle</b>	<input type="checkbox"/> <b>Absent :</b> La commune ne dispose pas d'un plan stratégique et/ou opérationnel	<input type="checkbox"/> <b>De base :</b> La commune dispose d'un plan stratégique et/ou opérationnel écrit, élaboré par un nombre très restreint de personnes	<input type="checkbox"/> <b>En développement :</b> La commune dispose d'un plan stratégique et/ou opérationnel écrit, élaboré grâce aux contributions des différents services	<input type="checkbox"/> <b>Fonctionnel :</b> La commune dispose d'un plan stratégique et/ou opérationnel écrit, élaboré grâce à la contribution des différents services et validé lors de consultations publiques ayant impliqué des femmes	Plan stratégique et/ou opérationnel; plans de travail; entrevues avec employé-e-s/ conseil/ représentant-e-s de la population; etc
<b>6.2 Mécanismes du suivi et d'évaluation</b>	<input type="checkbox"/> <b>Absent :</b> Il n'existe pas de système de suivi et d'évaluation des activités	<input type="checkbox"/> <b>De base :</b> Les cadres de la commune soumettent des plans de travail et des rapports techniques de manière ad hoc	<input type="checkbox"/> <b>En développement :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un système de suivi et d'évaluation des activités existe, est connu du personnel mais n'est pas utilisé régulièrement.</li> <li>• Les cadres de la commune soumettent des plans de travail et des rapports techniques de manière ad hoc</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <b>Fonctionnel :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un système de suivi et d'évaluation des activités existe, est connu du personnel et est utilisé.</li> <li>• Les cadres de la commune soumettent régulièrement des plans de travail et des rapports techniques</li> </ul>	Système de suivi et d'évaluation; plans de travail et rapports techniques des cadres; comptes rendus de réunions; etc
<b>6.3 Gestion des connaissances</b>	<input type="checkbox"/> <b>Absent :</b> Il n'y a pas de transfert des connaissances ni de partage de bonnes pratiques avec les organisations partenaires	<input type="checkbox"/> <b>De base :</b> Le transfert des connaissances et le partage des bonnes pratiques avec les organisations partenaires (autres communes, fédérations, ministères etc.) sont très rares et se font de manière informelle	<input type="checkbox"/> <b>En développement :</b> Le transfert des connaissances et le partage des bonnes pratiques avec les organisations partenaires (autres communes, fédérations, ministères etc.) sont rares mais se font de manière formelle	<input type="checkbox"/> <b>Fonctionnel :</b> Le transfert des connaissances et le partage des bonnes pratiques avec les organisations partenaires (autres communes, fédérations, ministères etc.) sont réguliers et se font de manière formelle	Procès-verbaux de réunions; entrevues avec employé-e-s/ conseil/partenaires; etc

# 6. Gestion organisationnelle

## Plan de développement opérationnel

Étape de développement visée	Activités clés	Responsabilité	Échéancier (mois)	Note d'avancement	Budget

# 7. Gestion des services communaux

## Diagnostic organisationnel

Facteurs d'excellence	Étapes de développement (choisir une étape de développement pour chaque facteur d'excellence)				Moyens de vérification
<b>7.1 Inventaire et entretien du patrimoine communal</b>	<input type="checkbox"/> <b>Absent :</b> La commune ne dispose pas d'un inventaire de son infrastructure communale	<input type="checkbox"/> <b>De base :</b> La commune dispose d'un inventaire partiellement à jour de son infrastructure communale (cliniques, écoles, églises, parcs, hôpitaux, poste de police, etc.)	<input type="checkbox"/> <b>En développement :</b> La commune dispose d'un inventaire à jour de son infrastructure communale (cliniques, écoles, églises, parcs, hôpitaux, poste de police, etc.) mais pas d'un système de gestion pour en assurer le développement et la maintenance	<input type="checkbox"/> <b>Fonctionnel :</b> La commune dispose d'un inventaire à jour de son infrastructure communale (cliniques, écoles, églises, parcs, hôpitaux, poste de police, etc.) et d'un système de gestion pour en assurer le développement et la maintenance à la satisfaction des bénéficiaires (F/H)	Inventaire; etc
<b>7.2 Fourniture d'autres services publics communaux</b>	<input type="checkbox"/> <b>Absent :</b> La commune ne fournit pas de services publics communaux	<input type="checkbox"/> <b>De base :</b> La commune fournit un certain nombre de services publics communaux de base, de manière ponctuelle, dans certaines de ses zones urbaines.  - Gestion des déchets - Assainissement - Eau potable - Transports publics - Aménagements urbains (éclairage public, stationnement...) - Risques et désastres - Action sociale - Équipements scolaires - Équipements culturels - Équipements sportifs - Sécurité publique - Activités funéraires - Autres	<input type="checkbox"/> <b>En développement :</b> La commune fournit un certain nombre de services publics communaux de base, de manière ponctuelle, dans ses zones urbaines.  - Gestion des déchets - Assainissement - Eau potable - Transports publics - Aménagements urbains (éclairage public, stationnement...) - Risques et désastres - Action sociale - Équipements scolaires - Équipements culturels - Équipements sportifs - Sécurité publique - Activités funéraires - Autres	<input type="checkbox"/> <b>Fonctionnel :</b> La commune fournit un certain nombre de services publics communaux de base de manière régulière et sur l'ensemble de son territoire.  - Gestion des déchets - Assainissement - Eau potable - Transports publics - Aménagements urbains (éclairage public, stationnement...) - Risques et désastres - Action sociale - Équipements scolaires - Équipements culturels - Équipements sportifs - Sécurité publique - Activités funéraires - Autres	Entrevues avec employés-es/ population, etc.  Remarques : L'amélioration des services peut être une plus grande couverture du territoire de la commune mais aussi une amélioration de la qualité des services, de la régularité de livraison des services et/ou une diversification des services. Devra être défini dans chacun des cas de figure



# 7. Gestion des services communaux

## Plan de développement opérationnel

Étape de développement visée	Activités clés	Responsabilité	Échéancier (mois)	Note d'avancement	Budget

# 8. Gestion des programmes et projets

## Diagnostic organisationnel

Facteurs d'excellence	Étapes de développement (choisir une étape de développement pour chaque facteur d'excellence)				Moyens de vérification
<b>8.1 Identification et élaboration de projets</b>	<input type="checkbox"/> <b>Absent :</b> La commune ne dispose pas des outils et du personnel nécessaire à l'identification et à l'élaboration de projets	<input type="checkbox"/> <b>De base :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>La commune dispose de certains outils et de personnel pour l'identification et l'élaboration de projets mais le personnel n'a pas la formation adéquate pour s'acquitter de cette tâche.</li> <li>La commune est en mesure d'identifier quelques projets par année mais pas d'élaborer sur ceux-ci</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <b>En développement :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>La commune dispose de certains outils et de personnel partiellement formé pour l'identification et l'élaboration de projets</li> <li>La commune est en mesure d'identifier quelques projets par année et d'élaborer partiellement sur ceux-ci</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <b>Fonctionnel :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>La commune dispose des outils et du personnel nécessaire à l'identification et à l'élaboration de projets prenant en compte les besoins des femmes et des hommes de la commune.</li> <li>La commune est en mesure d'identifier et d'élaborer un certain nombre de projets par année</li> </ul>	Outils; proposition de projets; etc
<b>8.2 Mise en œuvre</b>	<input type="checkbox"/> <b>Absent :</b> La commune ne dispose pas des outils et du personnel nécessaire à la mise en œuvre de projets	<input type="checkbox"/> <b>De base :</b> La commune dispose de certains outils et de personnel pour la mise en œuvre de projets mais le personnel n'a pas la formation adéquate pour s'acquitter de cette tâche	<input type="checkbox"/> <b>En développement :</b> La commune dispose de certains outils et de personnel partiellement formé pour la mise en œuvre de projets	<input type="checkbox"/> <b>Fonctionnel :</b> La commune dispose des outils et du personnel formé nécessaire à la mise en œuvre de projets	Outils; etc
<b>8.3 Mécanismes de contrôle et de suivi-évaluation</b>	<input type="checkbox"/> <b>Absent :</b> La commune ne dispose pas des outils et du personnel nécessaire au contrôle, au suivi et à l'évaluation de projets	<input type="checkbox"/> <b>De base :</b> La commune dispose de certains outils et de personnel pour le contrôle, le suivi et l'évaluation de projets mais le personnel n'a pas la formation adéquate pour s'acquitter de cette tâche	<input type="checkbox"/> <b>En développement :</b> La commune dispose de certains outils et de personnel partiellement formé pour le contrôle, le suivi et l'évaluation de projets	<input type="checkbox"/> <b>Fonctionnel :</b> La commune dispose des outils et du personnel nécessaire pour le contrôle, le suivi et l'évaluation de projets	Outils; etc
<b>8.4 Participation/ implication de la communauté, incluant les femmes et durabilité environnementale</b>	<input type="checkbox"/> <b>Absent :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>La population de la commune n'est pas impliquée dans l'identification, l'élaboration, la mise en œuvre, le contrôle, le suivi et l'évaluation des projets.</li> <li>La commune ne dispose pas d'outils de gestion de projets prenant en compte les questions de durabilité environnementale et d'égalité entre les femmes et les hommes</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <b>De base :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>La population de la commune, dont des femmes, est impliquée de manière ad hoc dans l'identification des projets.</li> <li>La commune ne dispose pas d'outils de gestion de projets prenant en compte les questions de durabilité environnementale et d'égalité entre les femmes et les hommes</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <b>En développement :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>La population de la commune, dont des femmes, est impliquée de manière ad hoc dans l'identification des projets.</li> <li>La commune dispose d'outils de gestion de projets prenant en compte les questions de durabilité environnementale et d'égalité entre les femmes et les hommes mais ces outils sont méconnus et ne sont pas systématiquement utilisés</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <b>Fonctionnel :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>La population de la commune, dont des femmes, est impliquée dans l'identification, l'élaboration, la mise en œuvre, le contrôle, le suivi et l'évaluation des projets.</li> <li>La commune dispose d'outils de gestion de projets prenant en compte les questions de durabilité environnementale et d'égalité entre les femmes et les hommes. Ces outils sont connus et utilisés par le personnel en charge</li> </ul>	Outils de gestion de projets; etc
<b>8.5 Présentation des rapports techniques</b>	<input type="checkbox"/> <b>Absent :</b> Il n'y a pas de rapports techniques et financiers	<input type="checkbox"/> <b>De base :</b> Des rapports techniques et financiers sont préparés sur une base ad hoc. Ils ne sont ni correctement remplis ni soumis à temps	<input type="checkbox"/> <b>En développement :</b> Des rapports techniques et financiers sont préparés mais ils ne sont ni correctement remplis ni soumis à temps	<input type="checkbox"/> <b>Fonctionnel :</b> Les rapports techniques et financiers sont correctement remplis et soumis à temps	Rapports techniques et financiers; etc

# 8. Gestion des programmes et projets

## Plan de développement opérationnel

Étape de développement visée	Activités clés	Responsabilité	Échéancier (mois)	Note d'avancement	Budget

# Communications

## Diagnostic organisationnel

Facteurs d'excellence	Étapes de développement (choisir une étape de développement pour chaque facteur d'excellence)				Moyens de vérification
<b>9.1 Communication interne</b>	<input type="checkbox"/> <b>Absent :</b> Il n'existe pas de mécanismes de communication entre le conseil et les membres du personnel	<input type="checkbox"/> <b>De base :</b> Il existe peu de mécanismes de communication entre le conseil et les membres du personnel et tous sont informels	<input type="checkbox"/> <b>En développement :</b> Il existe certains mécanismes de communication formels entre le conseil et les membres du personnel (ex : rencontres de coordination . . .) mais ceux-ci ne sont pas utilisés régulièrement. Les communications demeurent largement informelles	<input type="checkbox"/> <b>Fonctionnel :</b> Il existe divers mécanismes de communication formels entre le conseil et les membres du personnel (ex : rencontres de coordination . . .) et ceux-ci sont utilisés régulièrement	Comptes rendus des rencontres; etc
<b>9.2 Communication externe</b>	<input type="checkbox"/> <b>Absent :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La commune ne transmet pas formellement de l'information à sa population.</li> <li>• Les femmes et hommes de la commune ne disposent pas de mécanismes de communication pour transmettre leurs demandes/ suggestions aux autorités communales.</li> <li>• La commune ne communique pas avec les autres structures des collectivités territoriales et leurs représentants respectifs</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <b>De base :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La commune transmet formellement de l'information à sa population mais seulement sur une base ponctuelle.</li> <li>• Les femmes et hommes de la commune ne disposent que de rares occasions pour transmettre leurs demandes/ suggestions aux autorités communales.</li> <li>• La commune communique ponctuellement et informellement avec les autres structures des collectivités territoriales et leurs représentants respectifs (MICT, autres ministères, communes avoisinantes, délégation, vice-délégation, CASECs, ASECs, fédérations nationales d'élu-e-s. . .)</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <b>En développement :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La commune transmet formellement et régulièrement de l'information à sa population.</li> <li>• Les femmes et hommes de la commune disposent de certains mécanismes de communication (comités de citoyens et citoyennes, séances d'information publique, consultations publiques, portes ouvertes etc.) pour transmettre leurs demandes/ suggestions aux autorités communales mais celles-ci sont rarement prises en compte.</li> <li>• La commune communique régulièrement mais informellement avec les autres structures des collectivités territoriales et leurs représentants respectifs (MICT, autres ministères, communes avoisinantes, délégation, vice-délégation, CASECs, ASECs, fédérations nationales d'élu-e-s. . .) sur des sujets d'intérêt</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <b>Fonctionnel :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La commune utilise divers mécanismes de communication pour transmettre formellement et régulièrement de l'information à sa population, avec des messages et des mécanismes adaptés aux femmes.</li> <li>• Les femmes et hommes de la commune disposent de plusieurs mécanismes de communication (comités de citoyens et citoyennes, séances d'information publique, consultations publiques, portes ouvertes etc.) pour transmettre leurs demandes/suggestions aux autorités communales qui les prennent en compte.</li> <li>• La commune communique régulièrement et formellement avec les autres structures des collectivités territoriales et leurs représentants respectifs (MICT, autres ministères, communes avoisinantes, délégation, vice-délégation, CASECs, ASECs, fédérations nationales d'élu-e-s. . .) sur des sujets d'intérêt</li> </ul>	Documents préparatoires et compte-rendu des rencontres des comités de citoyens et citoyennes, des séances d'information publique, des consultations publiques, des portes ouvertes, etc

# Communications

## Plan de développement opérationnel

Étape de développement visée	Activités clés	Responsabilité	Échéancier (mois)	Note d'avancement	Budget

### CONSULTEZ AUSSI LES RESSOURCES DE LA DIRECTION DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

La Direction des Collectivités territoriales (DCT) du Ministère de l'intérieur et des collectivités territoriales (MICT) a développé un outil (Évaluation des capacités des Administrations communales ou ECAF) pour évaluer les capacités administratives et

financières des communes. Cet outil en trois parties permet d'évaluer les capacités matérielles, les ressources humaines et les capacités organisationnelles d'une commune.

L'outil de la DCT établit un état des lieux de la commune. Cet outil est similaire à l'outil 1 du PCM mais il met seulement l'emphase sur le diagnostic.

Pour plus d'information contactez la DCT.



Canada