



***PLAN DE RENFORCEMENT DE CAPACITE DE LA COMMUNE URBAINE DE
SIGUIRI***

Octobre 2014



Plan de Renforcement de Capacités de la Commune Urbaine de Siguiri

Préambule sur la méthode

Ce projet de plan de renforcement de capacité (PRC) de la Commune Urbaine (CU) de Siguiri a été réalisé dans le cadre d'une mission expérimentale qui vise l'amendement et la finalisation du Guide d'élaboration de plans de renforcement de capacités des Collectivités Locales (CL) en Guinée. Une première expérience avait été menée dans les Communes de la préfecture de Mamou avec l'appui technique et financier du Programme d'Appui à la Consolidation du Processus de Décentralisation (PACPD) dans le cadre des travaux sur l'ingénierie de formation. Cette seconde expérience a été soutenue par la phase d'accompagnement du PACPD, dénommée Assistance Technique au Ministère de l'Administration du Territoire et de la Décentralisation (AT-MATD).

Les outils utilisés à Mamou ont été améliorés et de nouveaux outils produits, notamment les fiches d'évaluation des compétences du chef service administratif, du chef service financier et du receveur. L'administration des questionnaires a commencé par les entretiens individuels (Maire, Conseiller, Secrétaire général de la CU, Chef service administratif, Chef service financier, Receveur et Chef service technique). Ensuite, un focus groupe élargi aux autres acteurs (services techniques déconcentrés déployés au niveau de la CU, structures de gestion des équipements marchands, Comité de santé et d'hygiène, association de parents d'élèves et amis de l'école) a été organisé. Les débats ont porté d'abord sur 12 thématiques, à savoir : (i) la fonctionnalité des organes ; (ii) l'administration communale ; (iii) la gestion des ressources financières ; (iv) la gestion du domaine/patrimoine ; (v) l'Etat civil ; (vi) la police communale ; (vii) le service technique ; (viii) les équipements marchands ; (ix) la santé de base ; (x) l'éducation/enseignement élémentaire ; (xi) l'hydraulique et (xii) les autres secteurs (environnement, culture, sport,...). Ensuite, les questions relatives au développement décentralisé et participatif, ainsi que les relations avec la tutelle ont été abordées lors du focus groupe. Enfin, un entretien avec le Service Préfectoral de Développement (SPD) a complété le travail de diagnostic.

L'analyse des données recueillies a permis de dégager les déficits à combler au niveau de la CU (i) par grande fonction ou compétence qu'elle assure et (ii) pour les principaux responsables. Les mesures à prendre sont synthétisées dans un PRC, dont la mise en œuvre, au cours des deux ans à venir, incombe à la CU. Il reste entendu que l'exécution du plan sera tributaire de la capacité de la Commune à mobiliser les ressources financières en interne et externe.

Il convient de souligner que l'étude diagnostique et l'analyse des données ont été réalisées avec le Chargé de l'Organisation des Collectivités (COC) de la préfecture, le Chef SERACCO de la région de Kankan et le Représentant de la Direction Nationale du Développement Local. Une démarche qui contribue à l'appropriation de la méthode et des outils par les services d'appui aux Collectivités locales.

En outre, il importe de rappeler que le PRC comporte plusieurs types d'actions dont des décisions ou mesures que la CU peut prendre à son niveau sans aucun appui externe. Le PRC se veut donc un outil simple et facilement utilisable par les responsables d'une commune et les cadres des SPD qui les appuient. Le PRC est et demeure un instrument de la commune, un volet de son plan de

développement local (PDL) et par conséquent elle doit prendre les dispositions nécessaires pour sa mise en œuvre. La mutualisation de certaines actions avec d'autres communes de la préfecture et même de la région s'inscrit dans ce contexte.

1- Présentation de la commune

Rappel du contexte, éléments clés de la Commune

La CU de Siguiri a été créée en 1991. Elle se situe à 125 km du chef lieu de la région de Kankan et à 820 km de Conakry. La Commune est limitée à l'est par les CR de Doko et Bankon, à l'ouest par celle de Kintinian, au nord par la préfecture de Mandiana et au sud par la CR de Kiniébakoura. La commune couvre une superficie de 1.053 km² pour une population de 121.018 habitants, soit une densité de 80 habitants au km². Elle regroupe 8 quartiers et 14 districts qui totalisent 57 secteurs.

Le Conseil communal compte actuellement 14 conseillers, dont une (1) femme. Au plan social, la CU dispose de 3 centres de santé, 12 postes de santé, 93 écoles primaires avec 528 salles de classes et 57 forages.

Analyse du cadre organique

Cette analyse est faite suivant le cadre organique prévisionnel de 1991. La CU relève des communes de la catégorie B. Le niveau de meublement du cadre se présente comme suit :

	Prévu (Commune catégorie B)					Effectif réel					dont		
	Total	A	B	C	Autres	Total	A	B	C	Autres	Contr*.	Fonct**.	Autres***
Superstructure	4	0	1	2	1	2	1			1	1		
Secrétaire général	1	1	0	0	0	2	1			1	1		
Secrétariat central	1	0	1	1	0	2		1		1	1		
Services info. Doc. Archives	2	0	1	0	0	3		2		1	1		
Service administratif	5	2	3	0	0	2	1			1	1		
Service financier	7	3	3	1	0	5	1	1		3	4		
Service technique	13	3	6	4	0	23	2	4	2	15			15
Service social et culturel	3	3	0	0	0								
Total	36	12	15	8	1	39	6	8	2	23	9		
% par rapport aux normes prévues													
% par rapport à l'effectif	100%	33%	42%	22%	3%								

Contr* = contractuels de la CU

Fonct** = fonctionnaires détachés par l'Etat

Autres*** = agents rémunérés par les prestations du service technique

On constate que les effectifs réels (39) dépassent la norme prévue (36) pour une commune de catégorie B à laquelle est rattaché Siguiri. Cependant, elle ne dispose que 50 % des cadres A prévus, environ 50 % des cadres B prévus et 25% des cadres C prévus. Les contractuels permanents de la CU (9), les deux (2) contractuels préfectoraux du service technique et les agents rémunérés par les prestations du service technique (13) représentent environ 61% des effectifs. Mais il convient de

préciser que le budget communal prend en outre 12 agents (police communale : 5, centre Nafa : 2 et impôts : 5) non répertoriés dans le cadre organique.

Par rapport à son propre effectif, les cadres de la hiérarchie A représentent 15 %, ceux de B 21 % et les cadres de C, seulement 5%. L'effectif est composé de 35 % de fonctionnaires détachés par l'Etat à la commune, de 23 % de contractuels de la CU, de 5% de contractuels de la préfecture et de 37% d'agents rémunérés par les prestations du service technique.

Enfin, il convient de noter que la CU de Siguiri est l'une des rares communes qui dispose d'un service technique. Une décision ministérielle de 2007 avait rattaché le service à la direction préfectorale de l'urbanisme.

2- Analyse de capacités

En lien avec l'exercice des fonctions individuelles

Concernant le Maire

Le maire vient à peine (un mois) d'être élu à ce poste. Mais il est Conseiller depuis les élections communales du 18 décembre 2006. Il a été 1^{er} Vice Maire pendant 7 ans et a présidé la commission « hygiène et assainissement ». C'est un médecin de profession. En qualité de conseiller à partir décembre 2006 et de Vice Maire ces derniers temps, il a une bonne connaissance du fonctionnement de la CU et de ses responsabilités. Mais en qualité d'autorité exécutive locale, il a déclaré : « je suis un peu bleu, je suis élu, il y a tout juste un mois et c'est à la faveur du vœu des populations que j'exerce cette fonction ». Ce qui signifie un déficit de maîtrise de la gestion et de l'administration communale, de l'exercice des missions et des compétences, de la gestion budgétaire et comptable et de la planification du développement local. Il a un besoin important de formation et d'accompagnement en matière de renforcement de capacités. Ses besoins de formation concernent principalement :

- la planification du développement local
- la gestion budgétaire et comptable
- les techniques de passation de marchés
- la gestion administrative
- le suivi évaluation de l'action communale
- les techniques d'identification et de mobilisation des recettes
- la gestion des compétences transférées par le Code des Collectivités Locales (CCL)
- l'organisation et le fonctionnement des organes et services communaux

Concernant le Conseiller élu

Un conseiller de la CU (8 ans d'ancienneté, Contrôleur technique d'agriculture à la retraite) a été également interviewé. Il a été Vice Maire et a même exercé le rôle de COC à un moment donné. Il a démontré une bonne connaissance de la mission des collectivités locales, des compétences transférées, de l'organisation et du fonctionnement du Conseil Communal (CC), du rôle du CC dans l'élaboration et le suivi de l'exécution du budget, des recettes propres et partagées, des rapports entre la commune et les autres acteurs, notamment de la société civile. Par contre, le processus de création et d'organisation des services communaux, les types de services communaux, les documents

d'urbanisme prévus par le CCL et les étapes de passation de marchés, ne sont pas bien connus. Aussi, les modalités d'exercice des compétences sectorielles transférées ne sont pas bien maîtrisées. Les attentes en termes de renforcement de capacités concernent :

- la planification du développement local
- la création, l'organisation et le fonctionnement des services communaux
- la passation des marchés locaux
- l'analyse et le contrôle de l'exécution budgétaire
- l'organisation et le fonctionnement de la CU
- le suivi évaluation des actions de la commune
- la gestion des compétences transférées mobilisation des ressources communales et les finances locales dont la gestion communale au-delà du budget,

Concernant le Secrétaire Général de la Commune (SGC)

Le SGC est un cadre A détaché de l'administration. Il est en fonction depuis le 15 avril 2013. Il a assuré l'intérim du Maire durant 7 mois. Outre sa formation initiale en sociologie, il a suivi quelques formations au centre de Sérédou sur des thématiques comme l'administration, les pouvoirs de la tutelle sur les communes, la décentralisation et la déconcentration, les libertés publiques et l'état civil. Du fait de son état d'esprit, il est en mesure de gérer l'administration communale, de préparer des dossiers étayés par le maire et son équipe et de défendre auprès des tiers les intérêts de la commune.

Cependant, le CCL n'est pas bien maîtrisé. Il s'agit notamment des compétences transférées, du droit de participation d'un citoyen aux sessions du CC, des services publics locaux, des documents de la CL à transmettre à la tutelle pour approbation ou à faire parapher par le tribunal. Aussi, des déficits ont été constatés en termes de démarche d'élaboration du plan de développement local (PDL), de mode de passation des marchés et de constitution d'un dossier d'appels d'offres, de maîtrise des recettes propres de la CU et des recettes partagées.

Les besoins de renforcement de capacités portent, entre autres, sur :

- la planification du développement local
- la maîtrise d'ouvrage et la passation des marchés
- la gestion budgétaire et comptable
- la gestion des ressources humaines
- le suivi évaluation des actions de la Commune
- la gestion administrative
- la conduite du partenariat
- la gestion du patrimoine
- la création, l'organisation et le fonctionnement des services communaux
- l'organisation et le fonctionnement de la Commune
- la gestion des compétences transférées
- l'élaboration du règlement intérieur du CC

Concernant le Chef Service Administratif de la Commune (CSA)

Le titulaire du poste, jadis rédacteur d'administration est, depuis 2009, un administrateur civil de la hiérarchie A. Il a accumulé une vingtaine d'années d'expériences à ce poste. Il est en fonction au niveau de la CU de Siguiri depuis 2010. Il fait un cumul de fonctions, il est nommé par un autre arrêté comme Chargé de l'Etat civil. Il n'a pas de textes légaux à sa disposition, ni le CCL, encore moins le Code du travail. Aussi, il n'a suivi aucune formation relative à l'exercice de ses fonctions.

En outre, des limites ont été constatées au niveau des connaissances sur l'organisation des CL (organes de la CL, nombre de sessions du conseil), les documents à transmettre pour approbation par la tutelle et à parapher par le tribunal et les types de personnel des services administratifs locaux. Aussi, les dispositions régissant le contrat de travail à durée déterminée ne sont pas bien maîtrisées. Les besoins en renforcement de capacités touchent notamment :

- la gestion du personnel
- l'informatique
- l'administration communale
- l'organisation et le fonctionnement de la CL
- la réglementation du travail en Guinée

S'agissant de la fonction d'Officier d'état civil, les règles communes, les conditions à remplir pour l'établissement d'un acte, la conservation et l'archivage des actes sont bien maîtrisés. Par contre, la connaissance des faits d'état civil n'est pas exhaustive. Des lacunes ont été constatées au niveau de la tenue des registres et de l'établissement des actes. Ainsi, les besoins en renforcement de capacités s'articulent au tour de :

- la connaissance des faits d'état civil
- l'informatisation de la gestion de l'état civil
- la gestion et la tenue des registres d'état civil
- la gestion des archives

Concernant le Chef Service Financier (CSF)

Le poste est occupé par un contrôleur financier à la retraite depuis août 2000. Il est âgé (69 ans) et fait partie du personnel permanent payé par la CU. Il a déclaré être plus un financier de l'administration que des collectivités locales, expérience qu'il est entrain de valoriser pour tenir la comptabilité du Maire. Mais, le CSF ne dispose pas du CCL. Il ne l'utilise pas et ne le connaît même pas. Il ne maîtrise pas la gestion budgétaire et comptable. La formation sur l'informatisation du budget, faite avec l'appui financier du troisième projet de développement urbain (PDU3), n'a pas été bien assimilée. La tenue du manuel continue en dépit de la dotation d'un ordinateur avec ses accessoires. De par son âge, il semble dépassé sur le plan technologique par rapport à l'informatisation des données budgétaires. En termes de renforcement de capacités, la question de l'adéquation au poste pour une grande commune comme celle de Siguiri se pose et le rajeunissement du CSF paraît nécessaire. D'autres besoins portent sur :

- la gestion administrative, financière et comptable de la CL
- l'informatisation des données budgétaires
- la nomenclature budgétaire

- l'organisation et le fonctionnement des CL
- la gestion des compétences transférées
- l'élaboration et l'exécution du budget
- l'élaboration du compte administratif

Concernant le Receveur Communal

Le Receveur est un cadre de la hiérarchie A mis à la disposition de la CU par l'administration centrale. C'est un comptable qui exerce la fonction depuis 2010 et en poste à Siguiri, il y a à peine deux mois. Il est relativement jeune et a suivi plusieurs formations, dont : l'élaboration et l'exécution du budget, la mobilisation des recettes, la passation des marchés et le Code des Collectivités Locales. Il entend mettre son expérience professionnelle à profit pour améliorer de manière significative la mobilisation et la gestion des recettes locales. Cependant, il ne maîtrise pas bien le contenu du CCL, en particulier les domaines de compétences, l'organisation des CL, l'administration et les services des CL. S'agissant du régime financier et fiscal, des insuffisances ont été constatées au niveau des types de dotations de l'Etat institués en faveur des CL, de l'organisation du recouvrement des recettes en régie, des dépenses exemptées de liquidation et des types de comptabilité des CL. Les besoins en renforcement de capacités portent, entre autres, sur :

- la formation en informatique (logiciels de gestion)
- la gestion budgétaire et comptable de la CL
- l'organisation et le fonctionnement d'une CL
- le régime financier et fiscal des CL
- les rôles et responsabilités du Maire, du SGC, du CSF et du Receveur dans la mobilisation et la gestion des recettes

Concernant le Chef du Service Technique (CST)

Le poste est occupé par un Ingénieur Topographe, jeune et très dévoué depuis 2 ans. Il maîtrise les activités en dépit des multiples difficultés rencontrées avec la direction préfectorale de l'urbanisme et de l'habitat. Le service technique compte une trentaine d'agents, dont 8 fonctionnaires de l'Etat, 2 contractuels de la préfecture et les autres sont rémunérés par un prélèvement sur les recettes perçues au titre des prestations de services. Il a suivi une formation sur l'informatisation des données avec le PDU3. Il ne maîtrise pas les principales missions et les domaines de compétences des CL, les modes de passation des marchés publics et le processus de planification du développement local.

En termes de renforcement de capacités, les besoins concernent notamment :

- les outils de gestion urbaine
- la gestion environnementale
- la planification du développement local
- l'organisation et le fonctionnement d'une CL
- les techniques liées à la gestion et à l'entretien des réseaux et voiries
- la passation des marchés
- les Codes (Collectivités locales, Foncier et domaniaux, Urbanisme, Environnement)
- la gestion des conflits domaniaux
- le suivi évaluation des travaux

En lien avec la tenue des documents

La CU ne dispose pas de PDL actualisé, celui qui est disponible couvre la période 2009 – 2012. Ce PDL ne comporte pas une analyse des problèmes et aborde de manière timide le renforcement des capacités. Le compte administratif 2013 et budget de 2014 ne sont pas encore adoptés par le Conseil. Le registre de délibération est disponible, mais lors des sessions, la liste des conseillers présents n'est pas mentionnée. Le registre n'est pas côté et paraphé par le tribunal. Le registre de PV des séances (art. 127) et le registre des arrêtés (art. 148) ne sont pas ouverts. Un registre « inventaire des bâtiments » est ouvert, mais non côté et paraphé et non rempli. Un registre « inventaire du mobilier » est ouvert le 13.08.2013 ; il est côté et paraphé par le Jude paix et certifié par deux missions de contrôle. Les extraits de délibération transmis au Préfet sont classés dans un chrono.

Par ailleurs, le Maire ne fait de délégations écrites d'attributions. La commission domaniale est fonctionnelle et dynamique en matière de lotissement et de résolutions de conflits ; elle organise des réunions, mais le registre n'est pas bien tenu.

Enfin, les registres d'actes de naissance, de mariages et de décès sont côtés et paraphés par le tribunal. La demande d'actes de mariage et de décès est très faible. L'établissement et la conservation des actes de naissance sont confrontés à la rupture de registres pendant 3 mois ; ce qui a occasionné l'ouverture parallèle de quatre registres et le retard dans la délivrance des actes.

En lien avec les performances de la CL

Il convient de rappeler que l'enquête sur les déficits qui freinent les performances de la collectivité a été menée sur la base des thématiques suivantes : (i) la fonctionnalité des organes ; (ii) l'administration communale ; (iii) la gestion des ressources financières ; (iv) la gestion du domaine/patrimoine ; (v) l'Etat civil ; (vi) la police communale ; (vii) le service technique ; (viii) les équipements marchands ; (ix) la santé de base ; (x) l'éducation/enseignement élémentaire ; (xi) l'hydraulique et (xii) autres secteurs (environnement, culture, sport,...). A ces thématiques, les questions relatives au développement décentralisé et participatif, ainsi que les relations avec la tutelle ont été ajoutées. Les débats au tour de l'exercice des compétences transférées ont conduit aux résultats suivants.

- Fonctionnement des organes

Le Maire vient à peine d'être élu et affirme une démarche participative des conseillers aux prises de décisions. Depuis son élection, le Conseil n'a pas encore tenu une session. Aussi, il n'y a pas encore de délégation de pouvoirs du Maire vers ses adjoints. Le Conseil ne dispose pas de règlement intérieur (art. 110 CCL)

Les sessions communales ne se tiennent pas de façon régulière (1 en 2013 et 1 extraordinaire au mois de mai 2014). Dans le PV de délibération, la liste des conseillers présents n'est pas mentionnée.

Les commissions de travail ont été mises en place lors de la deuxième session après les élections de 2006. Il s'agit des commissions : domaniale et conflits, hygiène et salubrité, mobilisation des ressources financières, politique et affaires sociales, art, culture et sport. Seule la commission domaniale fonctionne réellement depuis 2012. Elle est active dans l'aménagement (lotissement des terrains) et dans la gestion de nombreux conflits domaniaux dans une ville en pleine expansion. A cet

effet, elle collabore étroitement avec le service technique et la justice. Pour l'identification et la reconnaissance des parcelles litigieuses sur le terrain, chaque partie concernée paie des frais de déplacement (membre commission et agents du service technique) à hauteur de 200.000 FG. Ce montant n'a pas été fixé par une décision du Conseil et ne passe pas par le circuit du Receveur. Cependant, force est de reconnaître que l'action de la commission a fortement contribué à la réduction des lotissements clandestins et à la vente des parcelles dans les zones loties. Enfin, elle a élaboré un rapport d'activités 2013 à l'intention du Conseil Communal.

On retiendra donc en termes d'améliorations souhaitables qui relèvent de décisions internes de la CU:

- l'élaboration du règlement intérieur du Conseil, son adoption et son approbation par la tutelle
- la tenue régulière des sessions du Conseil
- la délégation formalisée d'attribution du maire à ses adjoints
- la redynamisation des commissions à travers la définition d'attributions claires et de méthodes de travail (réunions, tenue de PV dans des registres ouverts à cet effet, élaboration et mise en œuvre de plans d'actions, ouverture de registres de recettes et de dépenses, rédaction de rapports d'activités,...)
- La définition des attributions effectives des commissions (qui peuvent recevoir des mandats ponctuels) et la systématisation de production e PV de ces commissions dans un registre propre à chaque commission.

- Administration communale

L'administration communale est assurée par un personnel de différentes catégories : un personnel détaché et pris en charge par l'Etat, un personnel contractuel permanent et un personnel contractuel temporaire payés par la Commune. La CU ne dispose pas d'un manuel administratif. Le service chargé de l'information, de la documentation et des archives n'existe pas. Un déficit de personnel est enregistré au niveau du service administratif et du Receveur. Il en est de même pour des services communaux comme la police et l'administration du marché. Le fonctionnement de l'administration est également confronté à l'irrégularité du courant électrique, la faible capacité du panneau solaire et à l'insuffisance des équipements et mobiliers (ordinateurs et accessoires, coffre fort, armoires métalliques, étagères, bureaux, tables et chaises).

L'amélioration de la fonctionnalité de l'administration passe par l'élaboration du manuel administratif, la création du service information, documentation et archives, la formation sur les procédures d'archivage des documents administratifs, le recrutement d'agents, l'acquisition d'une source d'énergie suffisante et régulière, d'équipements et de mobiliers conformément aux besoins des différents services.

- Gestion des ressources financières

La Commune rencontre d'énormes difficultés même au niveau du recouvrement des recettes propres. Les raisons sont nombreuses : (i) déficit d'appropriation des textes ; (ii) manque de civisme

fiscal de certains citoyens ; (iii) le manque de percepteurs et même sa mystification à la suite de décès de quelques uns ; (iv) les relations tendues avec les gestionnaires des infrastructures marchandes ; (v) la léthargie de la commission mobilisation des ressources financières et (vi) l'absence d'unanimité des conseillers au tour de l'application de certaines décisions du Conseil (cas de l'augmentation de la location des kiosques du marché).

En matière de recouvrement des recettes partagées, on assiste à un refus délibéré du service des impôts d'appliquer les dispositions contenues dans le CCL, de sorte que la CU n'est pas associée au processus de recensement, de recouvrement et de répartition des recettes. Le nombre de contribuables n'est pas connu et les rôles non signés du Maire. Le service interviendrait au niveau de la CU sans que celle-ci ne lui délivre un ordre de mission. La déclaration selon laquelle « nous prenons ce que le service impôt nous envoie et le reste tant pis » prouve à suffisance le déficit d'implication de la CU dans le recouvrement des impôts et taxes partagés. Ce qui entraîne une perte de recettes pour la Commune.

L'évolution de la mobilisation des recettes et de la réalisation des dépenses de la CU est présentée dans le tableau suivant.

Source : Comptes administratifs de la CU de Siguiri			
	2011	2012	2013
Population estimée			121.018
Total Recettes de Fonctionnement	444.382.131	766.328.235	818.931.649
dont recettes fiscales	349.850.627	546.041.129	503.955.914
dont recettes non fiscales	13.393.000	29.553.750	63.310.000
dont droit et redevances du domaine	53.262.000	98.164.000	173.220.500
dont produits d'exploitation du domaine	26.205.200	31.378.654	-
dont dotations, subventions, ristournes accordées par l'Etat	-	60.000000.	45.000.000
dont revenu du portefeuille		1.190.702	33.445.235
Total Recettes d'Investissement	265.861.500	364.355.000	288.549.750
dont prélèvement section fonctionnement.	265.861.500	364.355.000	275.598.535
dont autres	-	-	12.951.215
Total recettes (hors prélèvement section fonctionnement)			
ratio par habitant			
Dépenses de Fonctionnement	177.529.929	370.886.000	541.335.500
dont salaires et traitement	33.080.000	69.468.000	98.590.000
dont transfert à section Investissement			
dont dépenses. fonctionnement Hors transfert à investissement			
Dépenses d'Investissement	265.811.500	364.355.00	288.549.750
Total général Recettes			
Total général Dépenses	443.391.429	735.241.000	831.822.864
Total dépenses (hors transfert à section Investissement)			
ratio par habitant			

A la lecture du tableau ci-dessous, il apparaît que les recettes ont presque doublé entre 2011 et 2013 en passant de 444.382.131 FG à 818.931.649 FG. Le total général des dépenses a suivi une évolution similaire, tandis que les dépenses d'investissement ont connu une évolution en dents de scie. La mise en place de mesures adaptées de gestion rentable et transparente des équipements marchands et la collaboration étroite et responsable avec le service des impôts contribueront sans doute à l'accroissement des recettes au profit exclusif de l'amélioration des conditions de vie des populations de la Commune. Aussi, un manque de compétence en matière de préparation et de passation des marchés a été noté. Ce qui a des répercussions négatives sur la gestion des ressources et la qualité des infrastructures réalisées et équipements obtenus.

La mobilisation des ressources financières par la CU est une condition essentielle pour la mise en œuvre des actions de développement et la fourniture des services de qualité aux populations. Il importe par conséquent de veiller à l'application stricte et correcte des dispositions légales, de prendre et d'appliquer les décisions courageuses et responsables en matière de mobilisation et de

gestion transparentes des recettes de la CU. L'organisation d'une rencontre avec les services d'assiette sur la clarification des responsabilités et actions communes à entreprendre au tour des recettes partagées s'inscrit dans ce contexte.

- Gestion du domaine/patrimoine

La gestion du domaine est aussi caractérisée par un conflit de compétences avec le service préfectoral du patrimoine bâti ; le siège de la CU est recensé au compte du patrimoine bâti et à ce jour la CU ne serait propriétaire que de l'unique logement du SGC. Il n'y a pas eu d'inventaire du patrimoine de la commune et les transferts d'infrastructures (comme les centres de santé et postes de santé, les écoles primaires, les équipements marchands ...) n'ont pas été opérés et officialisés pour être inscrits dans le patrimoine communal. Face à cette situation, il est utile et urgent pour la CU de faire un inventaire de son patrimoine, d'identifier les biens qu'on doit lui transférer conformément aux dispositions du CCL, d'élaborer un plan d'entretien de son patrimoine et de voter une part du budget pour la mise en œuvre dudit plan.

- Etat civil

Le service de l'Etat civil est tenu par le Chef du service administratif. Les événements d'état civil se limitent aux actes de naissance, de mariage et de décès. La tenue des registres présente des lacunes en raison des cas de rupture. La déclaration des actes de naissances est assez importante, du fait des actions de sensibilisation et de l'augmentation drastique de la population à cause de l'exploitation des gisements aurifères. Ce qui présage un accroissement significatif de la demande. La satisfaction de la demande exige par conséquent du personnel, l'informatisation du système et la sécurisation des actes. De même, l'accompagnement pour l'identification et l'enregistrement d'autres faits d'état civil et pour la gestion des registres (définition d'un stock minimum, anticipation sur les commandes, suivi des commandes) s'avère nécessaire.

- Police communale

La Commune a créé le service de la police communale qui compte 5 agents permanents. Le service dispose d'un bureau (équipé de 2 tables, 3 chaises et un banc) à la Mairie. Le nombre d'agents est insuffisant et l'équipement dérisoire. Le traitement des agents est jugé faible et la formation insuffisante. Il apparaît que la CU est démunie en matière de maintien de l'ordre et de la sécurité publique.

Par ailleurs, le service procède à des recouvrements sans une délibération du CC et sans carnets de reçus mis à disposition par la CU. Les citoyens assujettis au paiement de la taxe d'hygiène et de salubrité ne perçoivent pas de reçus. En termes d'améliorations souhaitables relevant des décisions du Conseil, il s'agit, entre autres de :

- l'élaboration d'un manuel sur les prérogatives et les limites de la police communale
- la réorganisation de la police communale (traitement, formation, équipement, recrutement)
- la fixation par le Conseil des contraventions (hygiène et salubrité, fourrière,...) à percevoir par la police communale

- la domiciliation des recettes perçues par la police dans le circuit du Receveur
- Service technique

Les actions du service technique sont centrées sur l'exécution des demandes de lotissement, l'élaboration de plans de masse et de permis de construire et la gestion des conflits domaniaux. Le service est doté d'un important personnel (fonctionnaires de l'Etat, contractuels de la préfecture et de la commune et agents bénévoles pris en charge par prélèvement sur les recettes du service). L'équipement est constitué d'un ordinateur + imprimante, d'une moto, de jalon et de décamètre. La CU de Siguiri qui enregistre des conflits domaniaux récurrents et connaît une pleine expansion a besoin d'un personnel important pour satisfaire les besoins sans cesse croissants des populations.

La gestion du foncier constitue une véritable préoccupation. La CU estime qu'elle ne dispose pas de territoire. Pour les terrains nus sans propriétaires, une grande importance est accordée aux propriétaires coutumiers, limitant ainsi les marges de manœuvre et de négociation de la commune. Pour les terrains déclarés appartenir à l'Etat, les transferts de propriété n'ont pas été effectués. Un véritable combat que la CU est appelée à mener pour l'exercice effectif et réel des compétences transférées.

Aussi, la Commune est confrontée à l'épineuse question liée à l'entretien de la voirie urbaine et à l'assainissement. Concernant la salubrité et l'hygiène publique, la CU collabore avec une association locale de jeunes. La Commune a mis à disposition un camion benne et l'association offre des services payants aux ménages à raison de 50.000 FG par ménage et par mois. Ce système permet à la CU de parer au plus pressé, mais il est loin de représenter un véritable service d'assainissement.

Pour ce faire, la CU doit multiplier les initiatives et les efforts pour l'augmentation et la bonne gestion des ressources financières. Ce qui permettra l'élaboration et la mise d'un plan d'entretien des voiries et la création d'un service d'assainissement afin d'offrir des services de qualité aux citoyens. Enfin, le service technique doit être outillé en matière de passation de marchés et de suivi de l'exécution des marchés de construction.

- Equipements marchands

La gestion rentable des équipements marchands constitue, une autre difficulté majeure de la Commune. Au niveau du marché, on n'arrive pas à fidéliser les percepteurs et la location des kiosques est dérisoire. Au niveau de la gestion des gares routières (4 reconnues grandes) et aires de stationnement (au minimum 7 fonctionnels), la CU ne perçoit que 3 millions FG par mois. Montant jugé très insuffisant lors du focus groupe. Pour les taxis motos, un versement mensuel de 1 million est fait, alors que chaque taxi paierait 1.000 FG par jour et plus de 13.000 taxis seraient immatriculés. Un manque à gagner de taille pour la Commune.

Il est donc urgent que la CU prenne des décisions importantes et mette en œuvre des actions courageuses, salvatrices et responsables. Il s'agit notamment de :

- la réalisation du diagnostic situationnel de la gestion des équipements marchands et de l'analyse des évolutions possibles
- la révision des modalités et contrats de gestion (faire la concession par gare routière sur la base d'un appel d'offres)
- du recrutement de percepteurs au niveau des marchés de la CU
- l'aménagement des équipements marchands (marchés, gares routières,...)

Concernant le développement des infrastructures et des services offerts aux populations en matière de santé, d'éducation et d'hydraulique, la CU intervient grâce au Comité Préfectoral de Développement de Siguiri (CPDS) et PDU3 qui financent quelques d'investissements.

- Santé de base

La CU compte 3 centres de santé (CS) et 7 postes de santé (PS) fonctionnels. Les CS sont confrontés aux difficultés de paiement des gardiens. Un CS manque de clôture et un autre domicilié dans un bâtiment non approprié partage la cour avec une salle de cinéma, un bar café et une école. Deux CS sont dépourvus de matrones. Quatre (4) PS sont tenus par des bénévoles. Les structures de santé font face à un déficit de personnel et à une utilisation abusive d'agents non contractuels. Le budget de la CU ne prend pas en charge d'agents et auxiliaires de santé.

Par contre, la CU a construit des blocs latrines pour 2 CS et elle appuie la diffusion des communiqués d'information et de sensibilisation lors des journées nationales de vaccination. Mais, elle reste, encore un acteur marginal dans ce secteur, malgré la nouvelle politique d'appropriation des CS par les communes. Les budgets des CS ne sont pas annexés au budget de la CU. Les comités de santé et d'hygiène n'arrivent pas jouer pleinement leur rôle. Les chefs des CS rendent plus compte à la direction préfectorale de santé qu'à la CU. Une décision portant sur l'allocation de 15% du budget de la Collectivité au développement du système de santé fait l'objet de différentes interprétations, dans la mesure où bon nombre d'agents de santé estiment que le montant doit être mis à la disposition des CS pour leur fonctionnement. Alors que le développement du système de santé inclut les investissements. Pour la fourniture de soins de santé primaire de qualité aux citoyens, il appartient à la CU de réaliser un plan d'amélioration du niveau de service, censé être le volet santé du PDL.

- Education/enseignement élémentaire

Dans le cadre de l'exercice de cette compétence, les quatre (4) délégations scolaires de l'enseignement élémentaire (DSEE) ont leur bureau au niveau de la Mairie. Aussi, deux (2) contractuels du centre NAFA sont payés par la CU. Au niveau de l'enseignement élémentaire, le budget ne prend pas en charge les contractuels laissés dans la grâce des APEAE, quartiers et districts. Des classes sont fermées par manque d'enseignants et des cas d'abandons de contractuels par défaut de prise en charge ont été signalés. En réalité la CU s'occupe surtout de la réalisation des infrastructures scolaires. Elle ne reçoit pas de rapports d'activités des DSEE. Il n'y pas de réunions ni de cadre de travail entre la CU, la coordination des APEAE, les DSEE et la direction Préfectorale de l'éducation. La proposition de rattachement des services déconcentrés de l'Etat aux communes pourrait combler ce déficit. Ce qui permettra de travailler dans une vision d'objectifs partagés entre collectivités, usagers et services de l'Etat en matière d'amélioration du niveau de service.

- Hydraulique

Pour la gestion de l'eau et des points d'eau, la CU n'entretient aucune relation avec la Société des Eaux de Guinée (SEG) qui est en charge de la gestion de l'eau en milieu urbain. Ce qui pose la question de l'effectivité du transfert de cette compétence aux communes. S'agissant des forages, la mise en œuvre stratégie du SNAPE en matière de transfert de compétences n'a pas encore conduit à la création du service public de l'eau. Pour la réalisation des forages, la CU n'a pas été associée au choix des sites, mais elle est impliquée à la mise en place des comités de gestion des points d'eau. Par ailleurs, il a été souligné que des forages publics sont utilisés par des industriels pour la commercialisation de l'eau sans aucune retombée financière pour la commune.

Il appartient désormais à la CU d'établir un cadre de concertation avec la SEG, de solliciter un appui conseil du SNAPE pour la création du service de l'eau et d'instaurer une taxe pour la commercialisation de l'eau par les industriels.

- Développement décentralisé et participatif

Le CC reste peu ouvert aux femmes, avec seulement 1 femme sur les 14 conseillers en exercice. Des leaders de la société civile sont invités aux sessions du CC. Mais il n'y a pas de cadres de concertation entre les responsables de la commune et la « population ». La Commune collabore avec une association de jeunes pour l'assainissement de la ville. L'obligation de redevabilité n'est pas de mise après les sessions et les réalisations d'actions de développement. Par contre, il est arrivé que le Maire soit interpellé par des jeunes ou des femmes au tour de questions touchant la vie des citoyens, comme la sécurité, l'accès à la route et aux forages.

- Relations avec la tutelle

Des conflits de compétences existent entre la CU et la préfecture sur deux points principaux : (i) le recouvrement et la répartition des impôts et taxes partagés et (ii) la gestion du territoire urbain. D'après un Conseiller, on nous dit « qu'il n'y a pas de textes d'application du CCL, tout simplement pour bloquer la CU dans ces attributions ». Un autre point non moins important concerne des biens de la CU qui se sont retrouvés dans le portefeuille du patrimoine bâti.

Ces questions appellent à l'existence d'un guide de la tutelle suffisamment explicite sur les différentes attributions et une maîtrise du CCL par les différentes parties. Elles appellent aussi à la possibilité de disposer d'une instance de recours reconnue réactive (tribunal administratif) pouvant statuer et trancher ce type de conflits de compétences et de litiges.

3- Synthèse des déficits et de leur origine

Il ressort de l'analyse menée que les déficits de capacités peuvent être classés ainsi (cf. tableau suivant). Ce tableau permet de visualiser par domaine des principaux déficits en distinguant leur nature (relations interinstitutionnelles, organisation interne, outils / procédures, ressources matérielles, financières et humaines). Il est couplé à un deuxième tableau qui présente les déficits sur le plan des compétences des élus et des agents des collectivités.

Tableau de synthèse des principaux déficits

Domaine	Relations interinstitutionnelles et textes	Organisation interne (dont mode management)	Méthodes, outils, manuels procédures	Ressources matérielles	Ressources financières	Ressources humaines (dont adéquation profil/poste)
Fonctionnalité des organes						
CC, dont commissions de travail (CT)	Déficit de connaissance du CCL Irrégularité de la tenue des sessions (3 en 2013 et 1 en 2014) Non respect du circuit de perception par la commission domaniale	Manque de règlement intérieur pour le CC Manque de délégations de pouvoir aux adjoints Perturbation du fonctionnement du CC suite au décès du Maire	Faible fonctionnement des Commissions de Travail par manque outils / méthodes Commission domaine active sur la résolution de conflits fonciers Utilisation d'un carnet de reçu pour la gestion des conflits			Décès de Maires et de conseillers Démission de conseillers Participation active de 12 conseillers sur un total de 21
Fonctionnement de la structure administrative				Insuffisance de panneau solaire et de batteries	Recrutement et équipement des services affectés par l'insuffisance des ressources financières	Manque de postes à pourvoir Priorité de recrutement à définir Fiches de poste à définir
Relations externes						
Relation tutelle	Conflits de compétences avec la direction préfectorale de l'urbanisme Refus du service des impôts d'impliquer la CU au processus de recouvrement et de répartition des impôts partagés		Blocage du CC d'exercer des attributions sous prétexte de manque de textes d'application du CCL			
Relation Société	Incompréhension avec					

Domaine	Relations interinstitutionnelles et textes	Organisation interne (dont mode management)	Méthodes, outils, manuels procédures	Ressources matérielles	Ressources financières	Ressources humaines (dont adéquation profil/poste)
civile	les syndicats au tour de la gestion des gares routières					
Domaines clés						
Administration de la Commune		Déficit de compréhension de la mission du CSF de la part du Receveur	Absence d'outils de suivi / contrôle mise en œuvre des actions Manque de manuel administratif Absence de modalité de classement et d'archivages	Insuffisance des équipements (mobilier et outils informatiques)		Utilisation excessive de stagiaires pour combler le déficit en ressources humaines
Gestion financière	Loi des Finances non disponibles Collaboration tendue avec le service impôts Manque de signatures des rôles par le Maire et de mise à disposition des données sur les impôts et taxes partagés Déficit d'application du CCL en matière de perception de recettes propres (taxe d'abattement, taxe de conditionnement,...)	Déficit d'unanimité des conseillers au tour de l'application de certaines décisions du CC Faible fonctionnement de la commission finances	Faible maîtrise des techniques de mobilisation des recettes Faible maîtrise de la fonction de passation des marchés	Déficit d'informatisation de la gestion financière	Existence d'un potentiel fiscal important et sous exploité Versement de petites tranches par le service des impôts	Déficit de ressources humaines Manque de percepteurs au niveau des marchés
Gestion du domaine / patrimoine	Méconnaissance du patrimoine de la CU Conflit de compétences avec le service du patrimoine bâti	Méconnaissance des dispositions contenues dans le CCL et le Code foncier Manque d'inventaire du patrimoine de la CU	Existence d'un registre du patrimoine non rempli Manque de plan d'entretien			

Domaine	Relations interinstitutionnelles et textes	Organisation interne (dont mode management)	Méthodes, outils, manuels procédures	Ressources matérielles	Ressources financières	Ressources humaines (dont adéquation profil/poste)
Etat civil	Retard dans l'acquisition des registres d'Etat civil	Mauvaise tenue des registres d'Etat civil Déficit de connaissance des faits d'Etat civil	Suivi / contrôle insuffisant	Manque d'informatisation et de sécurisation des actes		Cumul de fonction CSA en même temps Officier d'Etat civil Manque d'agents
Police communale	Manque de délibération du CC sur les montants perçus Carnets de reçus non mis à disposition par la CU	Organisation insuffisante Perception d'amende sans délivrance de reçu au citoyen	Déficit de connaissance des attributions de la police communale Manque de manuel / guide sur les prérogatives et limites de la police communale	Equipement insuffisant	CU non bénéficiaire des recettes perçues au titre de l'immobilisation des charrettes	Insuffisance d'agents Mauvais traitement des agents Absence de formation des agents
Service technique	Conflit de compétence avec la direction préfectorale de l'urbanisme Conflit au tour de la propriété du territoire urbain entre la CU et la préfecture	Nomination d'un agent percepteur au niveau du service technique		Insuffisance d'équipement	Manque de maîtrise des frais de déplacement versés au niveau du ST lors des descentes sur le terrain Perception directe de recettes	Utilisation de 30 agents, dont 8 fonctionnaires, 2 contractuels préfectoraux et 20 payés par les recettes du service
Equipements marchands	Persistance de l'incivisme fiscal Interférence de la Chambre de commerce pour la location des kiosques Existence de 4 syndicats Relations tendues avec les syndicats	Manque d'unanimité des conseillers au tour de l'application de la décision relative à l'augmentation du prix de location des kiosques	Contrat d'une dizaine d'années avec les syndicats pour la gestion des gares routières Contrat unique pour les gares routières et aires de stationnement (7 au minimum) avec les 4 syndicats		Mobilisation insignifiante des recettes Potentiel fiscal à valoriser Répartition de la taxe d'abattage en contradiction avec le CCL	Manque de percepteurs au niveau du marché Manque d'administrateur au niveau de l'abattoir
Santé	Manque de dépôt des rapports d'activités à la CU	Manque de prise en charge d'agents par la CU	Pas de plan d'amélioration du niveau de service	Insuffisance d'équipements	Budgets CS non annexés au budget de la CU	Déficit de personnel et utilisation abusive d'agents non

Domaine	Relations interinstitutionnelles et textes	Organisation interne (dont mode management)	Méthodes, outils, manuels procédures	Ressources matérielles	Ressources financières	Ressources humaines (dont adéquation profil/poste)
	Faible compréhension de la décision portant sur l'allocation de 15% du budget de la CU au développement du système de santé	Insécurité du personnel lors des gardes Faible fonctionnement des COSAH				contractuels
Education	Manque de dépôt des rapports d'activités des DSEE à la CU	Manque de prise en charge d'enseignants contractuels par la CU	Pas de plan d'amélioration du niveau de service		Manque de budget de fonctionnement en faveur des DSEE pour le contrôle et suivi scolaires	Déficit d'enseignants dans les écoles
Hydraulique	Relations avec SEG non définie Déficit d'appropriation de la stratégie du SNAPE en matière de transfert des points d'eau aux CL	Inexistence du service public de l'eau Commercialisation de l'eau des forages par des industriels sans retombée financière pour la CU				
Autres secteurs (sport, culture, environnement,...)						

Ressources humaines : besoins de renforcement de capacités

Fonctions	Besoin de RC				
	Formation base	Mise à niveau	Perfectionnement	Accompagnement	Autres
Maire	<ul style="list-style-type: none"> - Planification du développement local - Gestion budgétaire et comptable - Informatique - Prévention et gestion des conflits - Gestion environnementale - Suivi évaluation de l'action communale 	<ul style="list-style-type: none"> - Connaissance du CCL - Passation des marchés - Gestion administrative - Intercommunalité et coopération décentralisée - Connaissance des libertés publiques 	<ul style="list-style-type: none"> - Maîtrise du CCL Techniques d'identification et de mobilisation des recettes - Gestion des ressources humaines 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion des compétences transférées - Organisation et fonctionnement des organes et services communaux - Passation marchés - Mobilisation des recettes propres et partagés (avec services impôts) - Suivi évaluation des actions - Utilisation de l'outil informatique 	
Autre élu	<ul style="list-style-type: none"> - Planification du développement local - Prévention et gestion des conflits - Gestion environnementale 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse et contrôle de l'exécution d'un budget - Passation des marchés 	<ul style="list-style-type: none"> - Missions et domaines de compétence de la CL - Organisation et fonctionnement de la CU - 	<ul style="list-style-type: none"> - Fonctionnement d'une commission de travail - Elaboration du PDL - Suivi évaluation des actions 	
Secrétaire Général	<ul style="list-style-type: none"> - Planification du développement local - Prévention et gestion des conflits - Gestion environnementale 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion budgétaire et comptable - Passation des marchés - Suivi – évaluation des actions - Gestion des RH - Conduite du partenariat 	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation et fonctionnement de la Commune - Gestion administrative - Techniques d'identification et de mobilisation des recettes 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion des compétences transférées - Création, organisation et fonctionnement des services communaux - Passation marchés - Mobilisation des recettes propres et partagés (avec services impôts) 	

Fonctions	Besoin de RC				
	Formation base	Mise à niveau	Perfectionnement	Accompagnement	Autres
			<ul style="list-style-type: none"> - Gestion du patrimoine 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboration du règlement intérieur du CC - Suivi évaluation des actions 	
Receveur	<ul style="list-style-type: none"> - Informatique (logiciels de gestion) - Planification du développement local - Régime financier et fiscal des CL 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboration du budget - Gestion budgétaire et comptable - Passation des marchés - Nomenclature budgétaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation et fonctionnement des CL - Techniques de mobilisation des recettes 	<ul style="list-style-type: none"> - Clarification des attributions du CSF et du Receveur - Imputation budgétaire et comptable - Enregistrement des données financières - Elaboration du compte de gestion 	
Service financier (chef et agents)	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion administrative, financière et comptable de la CL - Organisation/fonctionnement des CL - Informatisation du budget 	<ul style="list-style-type: none"> - Techniques d'identification et de mobilisation des recettes - Nomenclature budgétaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboration et exécution du budget - Elaboration du compte administratif 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboration et exécution du budget - Elaboration du compte administratif 	
Chef service administratif	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion du personnel - Informatique (logiciels de base) Organisation et fonctionnement de la CL 	<ul style="list-style-type: none"> - Administration communale - Réglementation du travail en Guinée - Procédures et infractions liées à l'Etat civil 	<ul style="list-style-type: none"> - Missions et fonctions du CSA - Organisation du travail - Connaissance des faits d'Etat civil 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion des fournitures et matériels de bureau, dont les registres d'Etat civil - Gestion des archives - Tenue des registres d'Etat civil - Etablissement et conservation des actes d'Etat civil 	
Autre personnel administratif		<ul style="list-style-type: none"> - Organisation et fonctionnement de la CL 	<ul style="list-style-type: none"> - Connaissance des faits d'Etat civil - Techniques d'enregistrement des actes d'Etat civil 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion des archives - Tenue des registres d'Etat civil - Etablissement et conservation des actes 	

Fonctions	Besoin de RC				
	Formation base	Mise à niveau	Perfectionnement	Accompagnement	Autres
Chef service technique	<ul style="list-style-type: none"> - Planification du - développement local - Organisation et fonctionnement d'une CL - Outils de gestion urbaine - Gestion environnementale - Suivi évaluation de l'action communale 	<ul style="list-style-type: none"> - Connaissance des Codes (CL, foncier et domaniaux, urbanisme, marchés publics) - Passation des marchés - Entretien des réseaux et voiries - Gestion du patrimoine 	<ul style="list-style-type: none"> - Topographie urbaine - Lecture d'un plan cadastral - Elaboration d'un plan de masse - Elaboration d'un devis et d'un permis de construire 	<ul style="list-style-type: none"> - Inventaire du patrimoine de la Commune - Gestion des conflits domaniaux - Mobilisation des recettes locales - Suivi évaluation des travaux 	
Autre personnel technique	<ul style="list-style-type: none"> - Prévention et gestion des conflits - Outils de gestion urbaine - Gestion environnementale 	<ul style="list-style-type: none"> - Informatique et logiciels de base - Passation des marchés 	<ul style="list-style-type: none"> - Topographie urbaine - Elaboration plan de masse, devis et permis de construire 	<ul style="list-style-type: none"> - Levée topographique - Identification des parcelles - Lecture d'un plan cadastral - Suivi de l'exécution de marchés de travaux 	
Agents de la police communale	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation et fonctionnement d'une CL - Libertés individuelles et droits humains - Attributions en matière de mobilisation des recettes 	<ul style="list-style-type: none"> - Police des Collectivités locales - Collaboration avec les services de sécurité de l'Etat 	<ul style="list-style-type: none"> - Règlementation de la police communale - Attributions et domaines de compétence de la police communale 	<ul style="list-style-type: none"> - Exercice des domaines de compétences de la police - Collaboration avec le Receveur pour la perception des recettes 	

Autres besoins de formation transversale :

- Connaissance des dispositions du CCL sur la base d'un approfondissement par domaines spécifiques en fonction des services
- Bonne gouvernance
- Maîtrise d'ouvrage
- Evaluation de la gestion des services délivrés aux citoyens
- Elaboration d'un plan d'amélioration du niveau de services
- Citoyenneté et développement local
- Techniques de sensibilisation pour le changement de comportement

Plan de Renforcement de capacité de la CU de Siguiri (avec les coûts à confirmer, budget externe : ressources minières)

Thématique	Description de l'action	Niveau	Période (2 ans)				Responsable	Coût GNF Prévu*	Source financement*			Suivi mise en œuvre***
			Priorité	S1	S2	S1			S2	CU	Externe	
Thématique 1 : fonctionnalité des organes												
-Décisions à prendre :	- Redynamisation des commissions de travail - Définition d'une méthode de travail des commissions - Elaboration du Règlement intérieur du CC - Formalisation des délégations de pouvoirs du Maire aux adjoints - Recrutement du personnel communal (services financier, administratif, technique, et police)	1 1 1 1 2	X X X X				Maire SG SG Maire SG					
-Equipements à acquérir :	1 fauteuil + 1 bureau pour le maire 20 tables et 50 chaises pour la salle de délibération 2 panneaux solaires + 2 batteries	2 1 2	X	X			SG + RC	20.000 17.500 6.600	10.000 7.500 600	5.000 5.000	5.000 5.000 6.000	2 Panneaux 230 et 2 batteries 220
-Affectation de ressources à prévoir :	Détermination d'un plan de recrutement du personnel communal et charges induites, priorités de recrutement en lien avec augmentation ressources communales	1	X				SG + CSA + CSF					
-Accompagnement à mobiliser :	Intervention lors mise en place des outils de suivi de l'action communale	3				X	SG					Personnes ressources à identifier
-Formations à effectuer :	-Exercice des compétences transférées (Elus et chefs de service) - Planification du développement local - Finances locales - Passation des marchés - Prévention et gestion des conflits	1 2 1 1 2		X			SG	6.000 6.000 6.000 6.000	1.000 1.000 1.000 1.000	2.000 2.000 2.000 2.000	3.000 3.000 3.000 3.000	Personnes ressources à identifier et formation à faire après les élections

Thématique	Description de l'action	Niveau	Période (2 ans)				Responsable	Coût GNF Prévu*	Source financement*			Suivi mise en œuvre***
			Priorité	S1	S2	S1			S2	CU	Externe	
- Type d'actions												
	- Formation sur le suivi et évaluation de l'action communale (Maire, adjoint, SG) - Partage et clarification des attributions avec la tutelle	1 1	X X				3.000	500	500	2.000		
Sous total							77.100	23.600	20.500	33.000		
Thématique 2 : administration communale												
- Décisions à prendre :	- Elaboration du manuel administratif par un spécialiste national Création du service information, documentation et archives - Procédure d'archivage des documents administratifs	1 2 2		X			SG + CSA	5.000	1.000	1.000	3.000	Faire le cahier des charges, identifier spécialiste, recruter
- Equipements à acquérir :	1 Ordinateur et accessoires 1 Etagère (services archives) 1 armoire (service archives) 1 bureau (service archives) 3 chaises (service archives)	3			X		CSF + RC	5.000 500 700 500 450	1.000 500 700 500 450	1.000	3.000	
- Affectation de ressources à prévoir :	Pour le recrutement d'un agent de la catégorie B pour le service chargé des archives Pour l'achat des équipements	1					CSA + RC	12.000	6.000	6.000		Salaire annuel de l'agent
- Accompagnement à mobiliser :	Appui à l'archiviste pour définition et la mise en œuvre d'un plan d'archivage	3		X			CSA	1.000	500	500		
- Formations à effectuer :	Formation de l'archiviste sur la méthode d'archivage	2		X			CSA	2.000	500	500	1.000	
Sous total							27.150	11.150	9.000	7.000		
Thématique 3 : Gestion financière / ressources fin.												
- Décisions à prendre :	- Organisation d'une formation sur le guide fondamental de comptabilité publique locale et de contrôle budgétaire	2 2	X				SG/CSF/RC	0				

Thématique		Niveau	Période (2 ans)				Responsable	Coût GNF Prévu*	Source financement*			Suivi mise en œuvre***
			Priorité	S1	S2	S1			S2	CU	Externe	
- Type d'actions	Description de l'action	Priorité	S1	S2	S1	S2	Responsable	Prévu*	CU	Externe	A trouver	
	- Redéploiement du personnel du service financier avec le receveur - Relance de la Commission Finances (CF) - Etablissement du bilan de l'évolution du recouvrement et rendement des taxes - Organisation d'une rencontre avec les services d'assiette sur la clarification des responsabilités et actions communes à entreprendre au tour des recettes partagées	1 1	X X					1.000	1.000			
- Equipements à acquérir :	1 coffre fort (Receveur) 1 ordinateur et accessoires (Receveur) 1 armoire métallique (service finances) 1 bureau (services finances)	1 1 2 2					CSF+RC	500 5.000 700 500	500 1.000 700 500	1.000	3.000	
- Affectation de ressources à prévoir :	Pour le paiement des percepteurs Pour l'acquisition des équipements						CSF+RC	PM				
- Accompagnement à mobiliser :	Pour l'application effective des dispositions portant sur le recouvrement et la répartition des recettes partagées						SG					
- Formations à effectuer :	- Gestion budgétaire et comptable (perfectionnement) - Techniques d'identification et de mobilisation des recettes (perfectionnement) - Informatisation du budget (perfectionnement) - Passation des marchés (perfectionnement)	2 2 3 2		X X		X	SG	3.000 3.000 3.000 3.000	500 500 500 500	1.000 1.000 1.000 1.000	1.500 1.500 1.500 1.500	Personnes ressources à identifier
- Autres actions :	- Sensibilisation des contribuables	1	X				SG					

Thématique		Niveau	Période (2 ans)				Responsable	Coût GNF	Source financement*			Suivi mise en œuvre***
			Priorité	S1	S2	S1			S2	Prévu*	CU	
- Type d'actions	Description de l'action											
Sous total							19.700	5.700	5.000	9.000		
Thématique 4 : Gestion du domaine / patrimoine												
- Décisions à prendre :	- Réalisation d'un inventaire du patrimoine de la CU et des biens à transférer à la CU - Elaboration d'un plan d'entretien du patrimoine de la CU - Part du budget à affecter à l'entretien du patrimoine de la CU	1 2 2	X				SG – CST					(coûts à préciser pour déplacement ...)
- Equipements à acquérir :												
- Affectation de ressources à prévoir :	Pour la réalisation de l'inventaire Pour l'entretien du patrimoine	1 3	X				CST + RC	4.000	2.000	2.000		
- Accompagnement à mobiliser :	Appui à la CU pour l'identification de son patrimoine et des biens à transférer à la CU	1	X				CST + RC					
- Formations à effectuer :	- Gestion des conflits domaniaux - Gestion du patrimoine communal	2		X			SG	5.000 5.000	1.000 1.000	2.000 2.000	2.000 2.000	
- Autres actions :	- Organiser avec la tutelle et les secteurs concernés un plan de transferts des biens - Elaborer le plan d'entretien des biens et équipements de la CU et définir le coût annuel	1		X			SG					
Sous total							14.000	4.000	6.000	4.000		
Thématique 5 : Etat civil												
- Décisions à prendre :	- Augmentation du personnel au niveau du service administratif pour la cessation du cumul actuel de fonction (recrutement d'un Officier d'Etat civil)	3 1	X X				SG					

Thématique		Niveau	Période (2 ans)				Responsable	Coût GNF	Source financement*			Suivi mise en œuvre***
			Priorité	S1	S2	S1			S2	Prévu*	CU	
- Type d'actions	Description de l'action											
	-Mise en place d'un système d'approvisionnement en registres - Mise en place d'un système de contrôle interne de la qualité des actes produits et de leur sécurisation - Informatisation des actes d'Etat civil	2		X								
- Equipements à acquérir :	2 Etagères 1 Poste informatique avec accessoires et logiciels	2		X			SG	1.000 5.000	500 1.000	500 2.000	2.000	
- Affectation de ressources à prévoir :	Pour le paiement de l'agent recruté Pour l'achat des équipements	3						12.000	6.000	6.000		Salaire annuel de l'agent
- Accompagnement à mobiliser :	- Appui au personnel de l'Etat civil pour l'enregistrement/la conservation des actes et la gestion des registres - Visites spécialiste Etat civil/MATD pour contrôle / conseil	2	X	X	X	X	SG	2.000	500	500	1.000	Prendre contact avec le service Etat civil du MATD
- Formations à effectuer :	- Formation du personnel de l'Etat civil sur la gestion des actes (formation de base)	1	X				SG	3.000	1.000	1.000	1.000	
- Autres actions :												
- Observations												
Sous total								23.000	9.000	10.000	4.000	
Thématique 6 : police communale												
- Décisions à prendre :	- Fixation du montant de la contravention perçue par la police communale (taxe d'hygiène et de salubrité publique, droits et produits de fourrière) - Recrutement de 5 nouveaux agents	1 3	X				SG + RC					
- Equipements à acquérir :	- Acquisition de 10 tenues pour les agents, de 10 sifflets, 10 matraques, 5	2				X	CSF + RC					

Thématique	Description de l'action	Niveau	Période (2 ans)				Responsable	Coût GNF	Source financement*			Suivi mise en œuvre***
			Priorité	S1	S2	S1			S2	Prévu*	CU	
- Type d'actions												
	menottes, 10 torches et 1 carnet de procès verbaux de contravention avec duplicata											
- Affectation de ressources à prévoir :	Pour le paiement des agents Pour l'acquisition des équipements	3				X	CSF + RC	PM	PM			
- Accompagnement à mobiliser :	Appui pour le recrutement et la formation	3				X	SG + CSA	1.000	1.000			Appui de la police judiciaire
- Formations à effectuer :	Formation de base des agents sur la réglementation de la police communale, les attributions et domaines de compétence de la police et la tenue d'un carnet de procès verbaux de contravention	1		X				2.000	1.000	1.000		Appui de la police judiciaire
- Autres actions :	Collaboration avec la police nationale et la gendarmerie sur la formation des agents	1		X			Maire					
- Observations												
Sous total								3.000	2.000	1.000		
Thématique 7 : service technique												
- Décisions à prendre :	- Définition du cadre organique opérationnel du ST - Elaboration d'un plan d'entretien des voiries et assainissement et coût - Domiciliation des recettes perçues (levée topographique, établissement plan de masse et permis de construire) dans le circuit du Receveur	1 1 2		X X			SG- Maire Idem SG - CST- CSF					
- Equipements à acquérir :	1 Théodolite électronique 1 GPS 10 décamètres	3				X	CST + SGC + Receveur	30.000 6.000 600	2.000 2.000 600	3.000 1.000	25.000 3.000	

Thématique	Description de l'action	Niveau	Période (2 ans)				Responsable	Coût GNF	Source financement*			Suivi mise en œuvre***	
			Priorité	S1	S2	S1			S2	Prévu*	CU		Externe
- Type d'actions	15 jalons							15.000	2.000	5.000	8.000		
- Affectation de ressources à prévoir :	Pour la prise en charge du personnel contractuel de la CU Pour l'achat des équipements	1		X			SG						
- Accompagnement à mobiliser :	Appui pour la clarification et l'exercice des attributions du ST						SG	2.000	2.000				
- Formations à effectuer :	- Elaboration d'un cahier de charge (formation de base des techniciens)	3			X		SG + CST	3.000	1.000	1.000	1.000		
	- Etablissement des devis (perfectionnement des techniciens)	3			X			2.000	1.000	1.000			
	- Outils de gestion urbaine (mise à niveau)	2		X				2.000	1.000	1.000			
	- Passation des marchés (mise à niveau)							3.000	1.000	1.000	1.000		
	- Prévention et gestion des conflits domaniaux (perfectionnement)							3.000	1.000	1.000	1.000		
- Autres actions :													
Sous total								66.600	13.600	14.000	39.000		
Thématique 8 : Equipements marchands													
- Décisions à prendre :	- Diagnostic situationnel de la gestion des équipements marchands et analyse des évolutions possibles	1	X				SG +CSF + RC + commission fin.						
	- Révision des modalités et contrats de gestion	1	X										
	- Recrutement de percepteurs au niveau des marchés de la CU	1		X									
	- Aménagement des équipements marchands (marchés, gares routières)	3				X							
- Equipements à acquérir :													
- Affectation de ressources à prévoir :	- Pour la réalisation du diagnostic - Pour l'aménagement des équipements							PM					

Thématique	Description de l'action	Niveau	Période (2 ans)				Responsable	Coût GNF	Source financement*			Suivi mise en œuvre***
			Priorité	S1	S2	S1			S2	Prévu*	CU	
- Type d'actions												
	- Pour le paiement des percepteurs							PM				
- Accompagnement à mobiliser :	Appui d'un spécialiste pour la réalisation du diagnostic situationnel des équipements marchands	2		X			SG	5.000	1.000	1.000	3.000	
- Formations à effectuer :	- Gestion d'un équipement marchand (formation de base des administrateurs et gestionnaires)						SG	2.000	500	500	1.000	
- Autres actions :	Sensibilisation des usagers des équipements marchands							1.000	500	500		
- Observations												
Sous total								8.000	2.000	2.000	4.000	
Thématique 9 : Santé de base												
- Décisions à prendre :	- Allocation d'une partie du budget au fonctionnement des centres et postes de santé	2		X			SG et com. sociale					
	- Recrutement d'agents (ATS) et auxiliaires de santé (matrones, filles ou garçons de salle, gardiens)	3			X							
	- Définition d'un plan d'amélioration du niveau de service en matière de santé de base	3			X							
- Equipements à acquérir :												
- Affectation de ressources à prévoir :	Pour le paiement des agents et auxiliaires de santé des centres et postes de santé	3			X		CSA+CSF+RC	PM				Appui de l'Etat pour le paiement des ATS
- Accompagnement à mobiliser :	Pour la définition du plan d'amélioration du niveau de service	2		X			SG	PM				Personne ressource
- Formations à effectuer :												
- Autres actions :												
Thématique 10 : Education												
- Décisions à prendre :	- Allocation d'une partie du budget au fonctionnement des DSEE	3		X			SG et com. Sociale					

Thématique	Description de l'action	Niveau	Période (2 ans)				Responsable	Coût GNF Prévu*	Source financement*			Suivi mise en œuvre***
			Priorité	S1	S2	S1			S2	CU	Externe	
- Type d'actions												
	- Participation à la prise en charge d'enseignants contractuels	2			X							
	- Définition d'un plan d'amélioration du niveau de service en matière d'enseignement élémentaire	3			X							
- Equipements à acquérir :												
- Affectation de ressources à prévoir :	Pour la participation à la prise en charge d'enseignants contractuels	3			X		SA + CSF + RC	PM				
- Accompagnement à mobiliser :	Pour la définition du plan d'amélioration du niveau de service	2		X				PM				Personne ressource
- Formations à effectuer :												
Thématique 11 : Hydraulique												
- Décisions à prendre :	Création du service public de l'eau Définition de taxes et impôts sur la commercialisation de l'eau des forages publics par des entreprises	2 1		x			SG					
- Equipements à acquérir :												
- Affectation de ressources à prévoir :												
- Accompagnement à mobiliser :	Pour la création du service public de l'eau	2		x				PM				Spécialiste SNAPE
- Formations à effectuer :	Gestion du service de l'eau	2			x			PM				
- Autres actions :												
Total général								238.550	71.050	67.500	100.000	

S1= premier semestre; S2= second semestre

* tous les montants sont à indiquer en milliers de FG.

** montant pour lesquels les financements sont à rechercher (pour les deux autres colonnes les montants sont acquis soit sur budget de la commune soit sur appui externe)

PM : pour mémoire

Niveau de priorité : 1 = action à réaliser en premier, conditionne les autres actions, 2 : action(s) à réaliser dans un deuxième temps, 3 : action(s) à réaliser dans un troisième temps.

Tableau récapitulatif des « form-actions » à réaliser suivant le plan de renforcement de capacité (formation et actions d'accompagnement) et formations transversales à prévoir

Domaine	Libellé	Nb*.	nb.**	Niveau***			Public cible*****													Période				Intervenant				
				St.*	jour	FB	MàN	Perf.	M.Adj.	Elus	SG	CS A	P.A d	RC	CS F	P.F i	CS T	P.t e	Pol.	Autres OSC	T1	T2	T3		T4			
Développement local	F.Planification du développement local	20	2	x			x	x	x			x		x	x			x										SPD
	F.Prévention et gestion des conflits	20	3	x			x	x	x	x		x	x		x	x	x	x										Personne ressource
	F. Gestion environnementale	15	3	x			x	x	x						x	x	x	x										MATD
	F.Suivi évaluation de l'action communale	15	2	x			x	x	x	x		x	x		x													Personne ressource
	F.Organisation et fonctionnement d'une CL	20	2				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x										SPD
	A.Gestion des compétences transférées						x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x											SERACCO
	Outils de gestion urbaine	5	2												x	x												Personne ressource
Fiduciaire	F.Gestion budgétaire et comptable	5	3				x	x		x			x	x	x												DND/DNDL	
	F.Analyse et contrôle de l'exécution d'un budget	20							x																		DND/DNDL	
	F.Techniques d'identification et de mobilisation des recettes	15					x	x		x			x	x	x	x											DND/DNDL	
	F. Suivi budgétaire	3	1				x			x			x	x													DND/DNDL	
	F. Passation des marchés	10	1		x		x			x	x		x	x	x	x	x											Personne ressource
	A. Appui à passation marché		3																									Personne ressource
Informatique	F.Informatique	15	5		x		x				x	x	x	x	x	x	x										Personne ressource	
Gestion administrative	F.Gestion des RH	10	2	x			x		x	x	x	x	x		x	x											Spécialiste préfecture	
	A.Tenue des registres d'Etat civil : établissement et	3	2								x	x															Service Etat civil/MATD	

conservation des actes																							
F. Méthode de classement et d'archivage, réalisation plan de classement...	3	1								x	x												Spécialiste préfecture
A. Appui à la mise en place du plan de classement et archivage		2								x	x												Spécialiste préfecture

* NB de personnes à former / appuyer

** Durée de la formation en jour ou demi-journée

*** niveau : FB : formation de base à donner pour des personnes ne connaissant pas le domaine, MÀN : mise à niveau des connaissances pour des personnes intervenant régulièrement sur le sujet mais dont les connaissances de base sont à actualiser ; Perf. : approfondissement pour des cadres devant maîtriser une question donnée.

**** M.Adj. maire et adjoint ; Elus : autres élus ; SG : secrétaire général, CSA : chef service administratif, P.Ad. : personnel du service administratif, RC : receveur communal, CSF : chef service financier, P.Fi : personnel du service financier, CST : chef du service technique, P. te : personnel du service technique, Pol. : agents de la police communale.