

**Ministère de l'Administration Territoriale et des Collectivités Locales (MATCL)
SNV-Mali, Réseau REDL et ECDPM**

**ATELIER SOUS RÉGIONAL SUR
LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS POUR LE SUIVI ET L'ÉVALUATION
DE LA DÉCENTRALISATION ET DE LA GOUVERNANCE LOCALE
EN AFRIQUE OCCIDENTALE**

Bamako, les 17 et 18 mai 2006

**RAPPORT
par FORANIM-CONSULT (06/2006)**

TABLE DES MATIÈRES

1. Introduction	3
Objectifs du séminaire	3
2. DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE	4
3. POINTS SAILLANTS DES PLÉNIÈRES, DES ATELIERS THÉMATIQUES ET DES PROBLÉMATIQUES TRANSVERSALES (BRAINSTORMING)	5
3.1. Points saillants retenus à la suite des échanges d'expériences en plénières	5
3.1.1. Outil d'auto évaluation des performances des collectivités territoriales au Mali par Sonia Le Bay (SNV-Mali) et Moussoulimoune Y. Maiga (PAAD/Helvetas).	5
3.1.2. Elaboration participative d'une situation de référence comme base de planification stratégique et d'un outil de suivi évaluation de la commune au Cameroun par Markus Ischer et Christian Asanga (Helvetas).	6
3.1.3. Conception et utilisation d'un outil de suivi évaluation de l'appui à la décentralisation au niveau national : expérience de la base OISE au Mali par Mamadou Ba (CCN).	7
3.1.4. Expérience de construction d'un indice de la pauvreté au niveau communal au Mali par Abdramane Traoré (ODHD/LCPM).	8
3.1.5. Suivi évaluation des appuis budgétaires à la réforme de l'État.	9
a) Exemple du PARAD au Mali par Christophe Casas (DCE).	9
b) Quelques expériences de la DANIDA avec des appuis budgétaires au Bénin par Sylvain Dègbé (ambassade du Royaume de Danemark au Bénin).	10
3.2. Points saillants retenus à la suite des échanges d'expériences lors des ateliers thématiques	11
3.2.1. Atelier 1 : expériences des outils d'auto évaluation des performances des collectivités territoriales, sur la base des études de cas suivantes :	11
a) Niger : processus novateur d'élaboration d'un Plan de Développement Communal par Gaoussou Séne (SNV-Niger).	11
b) Bénin : outil d'auto évaluation des performances des communes au Bénin par Landry B. Zinsou (Helvetas) et Sègla Lihoussou (ANCB).	11
c) Burkina Faso : système national de suivi évaluation de la décentralisation par Gérard Aimé Yaméogo (MATD/DEP).	12
d) Acquis, défis et perspectives concernant ces différents types d'outils.	12
3.2.2. Atelier 2 : expériences de renforcement des capacités de suivi évaluation des effets des processus de gouvernance locale orientés vers la lutte contre la pauvreté sur la base des études de cas suivants :	13
a) Cartographie de la pauvreté pour la planification stratégique et le suivi évaluation dans les districts au Ghana par Levina Owusu (MLGRD) et Bruno Dery (NDPC) basé sur une contribution d'Audrey Dorway (GTZ).	13
b) Situation de Référence participative au Mali par Elsbet Lodenstein (SNV) et Ulrich Caspari (PACT-GTZ/DED)	15
c) Système d'Information Géographique au Mali par Florence Dumont (SNV) et Bakary Samaké (GTZ).	16
d) Suivi évaluation participatif de l'appui à la gouvernance au Mali par Abdoul Karim Coulibaly (CARE).	16
e) Suivi et évaluation des impacts de la décentralisation sur la pauvreté au Nord Mali par Djoumé Sylla (FENU).	17
3.2.3. Atelier 3 : expérience de suivi évaluation participatif des services sociaux de base et renforcement de partenariats entre acteurs, sur la base des études de cas suivants :	18

a)	Suivi d'Impact Local Participatif (SILP) dans le secteur de l'éducation de base au Bénin par Silke Woltermann (GTZ).	18
b)	Suivi évaluation des partenariats entre différents acteurs de la santé au niveau national et local au Mali par Dramane Dao (SNV).	19
c)	Perception de la gouvernance locale par la société civile malienne : suivi- évaluation par Mme N'Diaye Binta Diakité (SUCO).	20
d)	Etude sur la société civile pour une gouvernance responsable dans les régions de Tombouctou, Gao et Kidal (Mali) par Fatou Cissé (AEN).	20
3.2.4.	Problématiques transversales.	20
a)	Quels sont les liens entre les différentes « bases de données » sur la décentralisation dans un même pays ?	20
b)	Comment concilier les indicateurs des différents acteurs aux niveaux national et local (PTF, Ministères, collectivités territoriales) ?	21
c)	En quoi la décentralisation est une modalité essentielle de la stratégie nationale de lutte contre la pauvreté ?	21
4.	SYNTHÈSE DES POINTS SAILLANTS	22
4.1.	Contraintes générales	22
4.2.	Constats / Observations	22
a)	Ce que des participants ont constaté :	22
b)	Ce qui a retenu leur attention :	23
c)	Ce que certains participants ont appris :	23
4.3.	Quelques suggestions des participants	23
5.	CONCLUSION	23
	<i>Annexe I : Programme de l'atelier</i>	25
	<i>Annexe II : Liste des abrEviations et des sigles</i>	28
	<i>Annexe III : Liste des participants au séminaire</i>	30
	<i>Annexe IV : Évaluation de l'atelier</i>	35

1. INTRODUCTION

La finalité de ce rapport est de donner un aperçu du séminaire sous régional d'échanges et d'apprentissages tenu les 17 et 18 mai 2006, à l'Hôtel Mandé de Bamako¹. Ce document propose une synthèse des résultats et des discussions et présente les principales conclusions retirées. Reposant sur des expériences en matière de renforcement des capacités pour le suivi et l'évaluation de la décentralisation et de la gouvernance locale en Afrique Occidentale, ce séminaire a été organisé par le Ministère de l'Administration Territoriale et des Collectivités Locales du Mali, en collaboration avec l'Organisation Néerlandaise de Développement (SNV-Mali)², le Réseau de Réflexion et d'Echanges sur le Développement Local (REDL) et le Centre Européen de Gestion des Politiques de Développement (ECDPM).

Initié en réponse au principal défi de la Décentralisation et de la Gouvernance démocratique, à savoir « *le renforcement des capacités d'intervention des Collectivités Territoriales* », ce séminaire vise à promouvoir dans la sous région un échange structuré d'expériences et d'apprentissages en matière de suivi et d'évaluation de la décentralisation et de la gouvernance locale.

Une centaine de participants³, élus locaux ; agents des collectivités territoriales ; agents de projets/programmes d'appui aux collectivités territoriales ; cadres du niveau ministériel ; responsables de services étatiques, bailleurs, venant de 6 pays : Mali, Bénin, Burkina Faso, Ghana, Cameroun et Niger, ont ainsi pu échanger durant deux jours...

L'option de travail retenue a été celle d'échanges sur la base de présentation d'études de cas. Les participants ont travaillé dans différents ateliers thématiques de réflexions-débats. Au préalable, des exemples de « bonnes pratiques » pouvant être partagés avec les décideurs politiques et les praticiens de la décentralisation avaient été identifiés par les organisateurs.

Le choix d'organiser ce séminaire à une échelle sous-régionale se justifie en raison de :

- la multiplicité des expériences et des enjeux dans les pays de la sous région ;
- l'intervention des acteurs selon des logiques différentes et parfois contradictoires ;
- l'accent mis, de plus en plus, par les bailleurs de fonds sur la performance et les résultats ;
- la volonté perceptible d'expérimenter de nouvelles approches et de nouveaux modes de coopération dans le renforcement des capacités locales pour le suivi et l'évaluation dans les pays francophones ayant lancé, depuis les années 1990, des réformes de décentralisation ;
- l'absence de débats et d'échanges sous-régionaux et internationaux sur le suivi évaluation.

Objectifs du séminaire

Ce séminaire est une étape d'un processus de capitalisation dont les objectifs et modalités ont été définis par pays participants en collaboration avec les équipes rédactrices d'études de cas. Au cours d'échanges avant le séminaire pour la préparation de ces études de cas, il a été demandé à chaque équipe de formuler ses attentes. Au démarrage de l'atelier, les participants les ont exprimées comme suit :

- connaître les expériences d'autres organisations / pays en matière de suivi évaluation de la gouvernance, afin de s'en inspirer et d'améliorer les approches utilisées ;
- disposer d'outils adaptés au renforcement des capacités des acteurs en matière de gouvernance locale dans le cadre de la décentralisation ;

¹ Pour le programme, consulter l'annexe I.

² Pour toutes les abréviations, consulter l'annexe II.

³ Pour la liste des participants, consulter l'annexe III.

- être outillé pour améliorer la qualité des planifications locales ;
- avoir des éléments pertinents favorables à l'instauration d'une gestion transparente au niveau local ;
- prendre en compte la dimension du « genre » dans les échanges et les analyses...

Après une phase d'identification, de documentation et d'analyse d'expériences et d'approches intéressantes dans le domaine du renforcement des capacités de suivi et d'évaluation de la décentralisation et de la gouvernance locale, le séminaire a permis de :

- donner l'opportunité pour un échange structuré d'expériences et d'apprentissages sur différentes approches et instruments visant au renforcement des capacités dans le domaine du suivi et de l'évaluation de la décentralisation et de la gouvernance locale ;
- identifier des exemples de bonnes pratiques, de leçons et de défis opérationnels valant la peine d'être partagés avec des décideurs politiques et des praticiens de la décentralisation dans la sous région ;
- partager des expériences et des conclusions avec une large audience et de les utiliser pour alimenter le débat international sur la thématique du suivi et de l'évaluation de la décentralisation.

Ce rapport est structuré en cinq points majeurs :

- introduction ;
- démarche méthodologique ;
- points saillants des plénières, des ateliers thématiques et des problématiques transversales (brainstorming) ;
- synthèse des points saillants ;
- conclusions

2. DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Le séminaire s'est déroulé suivant une approche participative, avec une alternance de plénières et de travaux de groupes. Tous les travaux ont été modérés et la visualisation permanente des produits a été un élément essentiel afin de produire une mémoire externe fiable des échanges au sein des différents groupes.

Les « études de cas » ont servi de base aux échanges / partages d'expériences / apprentissages tout au long de l'atelier.

Les méthodes utilisées pour faciliter les échanges et les réflexions ont été les suivantes :

- « **marché d'expérience** » pour la présentation des études de cas avant le démarrage du séminaire (soirée du 16 mai) et pour présenter les points saillants des échanges en ateliers. Cette démarche, il faut le souligner, a été perçue par les participants comme une véritable innovation. Son originalité réside dans la vision panoramique qu'elle donne des produits du séminaire ;
- **présentations en plénières** suivies de questions-réponses : les cas ont été chaque fois présentés à l'aide de supports de visualisation. Les participants ont posé des questions auxquelles des réponses ont souvent été données directement par les responsables des études de cas. Certaines questions ont été réservées pour alimenter les échanges lors des ateliers thématiques ;
- **présentations au cours d'ateliers thématiques** (groupe de travail autour de thèmes précis), suivies de discussions et de contributions des autres participants : lors de ces ateliers thématiques, des cas ont été également présentés et ont servi de base pour les échanges d'expériences pendant les ateliers. Les questions réservées au cours des débats en plénière ont été également traitées lors de ces ateliers.

3. POINTS SAILLANTS DES PLÉNIÈRES, DES ATELIERS THÉMATIQUES ET DES PROBLÉMATIQUES TRANSVERSALES (BRAINSTORMING)

Les points saillants des échanges au cours des plénières et des ateliers thématiques sont présentés de manière synthétique dans les paragraphes suivants.

Des résumés des études de cas, ainsi que des outils, sont disponibles sur le site web : <http://www.snmali.org/actus/actualite.html>. Le texte intégral de chaque étude de cas sera mis en ligne courant septembre 2006.

3.1. Points saillants retenus à la suite des échanges d'expériences en plénières

3.1.1. Outil d'auto évaluation des performances des collectivités territoriales au Mali par Sonia Le Bay (SNV-Mali) et Moussoulimoune Y. Maiga (PAAD/Helvetas).

Le processus de conception de l'outil a démarré en août 2001 avec comme objectif initial d'aider les communes à réaliser elles-mêmes régulièrement l'analyse de leur situation afin de :

- faire le point de leurs performances ainsi mieux identifier leur acquis et leurs faiblesses ;
- formuler des plans d'appui techniques mieux ciblés et prenant mieux en compte les différents acteurs impliqués ;
- s'acquitter de leurs devoirs et rendre des services de qualité aux populations.

Les structures et organisations qui ont participé à la conception de cet outil sont : la DNCT/CCN, la SNV-Mali, le PAD d'Helvetas-Mali, le PRODILO et le PACT de la GTZ, avec la participation du REDL, de CCC et de communes urbaines et rurales.

Les utilisateurs de l'outil sont le maire et le conseil communal avec les agents communaux, la population, la société civile et la tutelle.

L'outil est en phase d'utilisation, d'adaptation/réplication et de capitalisation.

L'outil est consultable sur le site : <http://www.snmali.org/publications/outilautoeval.pdf>

Principales idées retenues à l'issue des échanges :

- *les critères de choix de la taille de l'échantillon pour le test de l'outil* : la taille relativement réduite de l'échantillon retenu pour le test de l'outil d'auto évaluation des performances (3% des communes maliennes) est commandée par les limites d'une démarche participative ne nécessitant pas obligatoirement l'implication de tous les acteurs. Il faut savoir se fixer des règles qui tiennent compte des réalités de terrain (types d'acteurs et leur disponibilité) et des moyens disponibles (ressources financières et humaines) ;
- *le principe de l'auto évaluation*, à savoir une analyse critique des indicateurs (en évitant de personnaliser les remarques), doit être préalablement accepté par l'ensemble des acteurs car il est déterminant pour l'atteinte des objectifs d'un exercice d'auto évaluation ;
- *des exemples d'effets positifs sur la gouvernance locale de l'application de l'outil* ont été demandés. Ces informations, qui devraient être fournies par les élus (utilisateurs) présents à l'atelier, ne sont pas pour l'instant disponibles puisqu'elles n'ont pas été systématiquement documentées. Cependant, il faut noter que des mécanismes de suivi de la réalisation des décisions, prises suite à l'auto évaluation, ont été mis en place par les collectivités qui ont utilisé l'outil. Le suivi a, dans certains cas, été assuré par le Comité Local d'Orientation (CLO)⁴ ;

⁴ Le CLO est un espace de concertation entre les collectivités territoriales, la tutelle et les services techniques au niveau d'un cercle.

- *la non utilisation de l'outil par l'ensemble des collectivités* a été expliquée par la faiblesse constatée dans son mode d'introduction. En effet, le document qui présente l'outil et le guide d'utilisation a été produit et diffusé par le Ministère sans qu'un processus d'accompagnement soit mis en place pour expliquer son contenu à tous les utilisateurs et les inciter à l'utiliser ;
- *l'utilisation de l'outil par des acteurs analphabètes* a été une préoccupation de certains participants. Des acteurs ayant utilisé l'outil ont affirmé que des traductions sont faites dans la langue des utilisateurs. Cependant, à l'issue des échanges, il a été recommandé d'éviter des traductions standardisées à cause de la diversité de dialectes sur le terrain. Des variantes dans les traductions sont nécessaires, même au sein d'une même zone linguistique ;
- il faut *dissocier l'application de l'appropriation de l'outil*. L'application n'est pas toujours synonyme d'appropriation. Il est possible de parler d'appropriation quand les utilisateurs réalisent des adaptations de l'outil, comme par exemple l'adaptation des indicateurs. Cette tendance est actuellement observée chez certains utilisateurs ;
- la *tendance* de certaines structures étatiques ou certains partenaires techniques et financiers à vouloir utiliser les résultats de l'auto évaluation pour *sanctionner la performance des collectivités* est une déviance qui peut compromettre l'atteinte des objectifs de départ, à savoir « contribuer à améliorer les performances des collectivités territoriales » ;
- les *indicateurs proposés dans l'outil doivent être adaptés aux réalités des communes*. La responsabilité de cette adaptation relève des collectivités elles-mêmes. Le document élaboré et diffusé doit être considéré comme une proposition qui guide les responsables chargés de l'application de l'outil. Les collectivités ont toute latitude de faire évoluer le contenu de l'outil en fonction de leur contexte et aussi de la législation ;
- *un outil d'auto évaluation porte sur un processus* qui marque une évolution qualitative. Il ne s'agit pas d'une logique d'outil de contrôle, c'est pourquoi l'outil propose des indicateurs tant quantitatifs que qualitatifs.

3.1.2. *Elaboration participative d'une situation de référence comme base de planification stratégique et d'un outil de suivi évaluation de la commune au Cameroun par Markus Ischer et Christian Asanga (Helvetas).*

Dans le but de satisfaire un besoin de planification du développement local, Helvetas Cameroun a initié « l'élaboration participative d'étude monographiques et de plans stratégiques » (EM&PS) pour les acteurs des collectivités décentralisées. Ses objectifs de départ sont de :

- doter les collectivités territoriales partenaires d'outil de travail réaliste (PDESC) suivant un processus qui prône la participation responsable de l'ensemble des acteurs locaux (diagnostic, prise de décisions...) dans une perspective d'appropriation.
- amener les acteurs communaux à mieux maîtriser leur environnement socio économique et culturel (connaissance et valorisation du potentiel local).
- offrir aux acteurs locaux des opportunités de participation aux prises de décision, de suivi évaluation et même d'interpellation par rapport à la mise en œuvre des décisions prises ensemble.

Au-delà du Cameroun, cet outil a été expérimenté, testé et utilisé au Mali par le PAAD / Helvetas dans sa zone d'intervention.

L'outil est en phase d'utilisation et de capitalisation des expériences réalisées

Principales idées retenues à l'issue des échanges :

- *La prise en compte de la dimension « genre » dans le processus d'auto évaluation* : voir de quelle manière les différents acteurs (hommes et femmes) sont impliqués dans le processus de collecte et d'analyse des données puis dans la planification stratégique afin d'assurer la satisfaction des besoins spécifiques de chacune des couches sociales qui constituent la collectivité ;
- *La validation des documents produits à la fin du processus* : les documents produits à l'issue des exercices de collecte / analyse des données et de la planification stratégique devraient être validés ;
- *L'adaptation du coût d'utilisation de l'outil aux moyens des utilisateurs* : le coût d'établissement d'une EM&PS, environ 8 000 000 ^{FCFA} annoncés par les « concepteurs » de l'outil, est trop élevé pour les communes. Les participants ont suggéré une adaptation aux moyens financiers des communes, voire une adaptation de la méthodologie d'utilisation ;
- *La valeur ajoutée de l'association « étude du milieu et planification stratégique »* : quel gain pourrait-il résulter de l'association de l'étude monographique et de la planification stratégique ? Les échanges ont permis de conclure que cela crée un lien direct entre les objectifs de développement et les situations des collectivités.

Au cours des échanges, les participants ont également évoqué des **points forts** de l'outil présenté à savoir :

- l'utilisation d'un tel outil permet aux acteurs locaux de mieux connaître la situation de départ puisqu'ils sont impliqués dans les activités de collecte et d'analyse des données. Elle permet également de rendre disponibles des données au niveau communal, sur une situation de référence ;
- l'utilisation de l'outil est une occasion pour les services techniques et les collectivités territoriales de coopérer et d'échanger des informations lors de la collecte et de l'analyse des données. Cet état de fait est une occasion de combler le déficit actuel d'informations fiables au niveau des structures techniques.

3.1.3. Conception et utilisation d'un outil de suivi évaluation de l'appui à la décentralisation au niveau national : expérience de la base OISE au Mali par Mamadou Ba (CCN).

Le processus d'élaboration de la base OISE (Outil Informatisé de Suivi Evaluation) a démarré en 2002, répondant à un besoin d'appréciation de la performance du Programme National d'Appui aux Collectivités Territoriales (PNACT) et à la nécessité de disposer d'informations de base sur les collectivités territoriales et sur l'offre locale de prestation de services, qu'elle soit publique ou privée.

Sous la tutelle de la Direction Nationale des Collectivités Territoriales (DNCT), la base OISE a été conçue en quatre phases :

- phase d'élaboration : étude participative, traduction du rapport en instrument opérationnel, finalisation du système y compris les outils informatiques ;
- phase test : ateliers régionaux, test du mécanisme, interaction avec les zones non test ;
- phase analyse et adaptation : atelier d'évaluation, amélioration des outils ;
- phase de généralisation : ateliers de formation dans les autres régions, mise en oeuvre du mécanisme à l'échelle nationale.

La base OISE est actuellement en phase d'utilisation et d'adaptation.

Des informations plus détaillées sont disponibles sur le site web :

www.matcl.gov.ml/Données/DNCT/OISE.html.

Principales idées retenues à l'issue des échanges :

Après l'exposé du représentant de la CCN, les observations suivantes ont été faites par les participants :

- *la base OISE n'est pas accessible à tous les acteurs de la décentralisation.* Les citoyens ont difficilement accès aux données malgré l'existence du site Web qui est souvent inaccessible. A ces observations, l'exposant a répondu que tous les problèmes techniques sont actuellement réglés. Toutefois, une grande majorité de citoyens, qui a besoin de ces données ou qui contribue à alimenter la base, n'a pas accès à l'internet ;
- *les difficultés sont connues* et leur analyse a permis de prévoir, pour la deuxième phase du PNACT, *l'amélioration* de l'accès aux données pour l'ensemble des utilisateurs ;
- *une stratégie de transfert de la gestion de la base OISE* des structures du PNACT à des structures permanentes est en cours d'élaboration à travers un test dans quatre régions. Ce test est mené conjointement avec les acteurs de la décentralisation ;
- *les données fournies par la base OISE sont pour l'instant quantitatives.* Cependant, il est prévu de produire également des données qualitatives. Un observatoire de la décentralisation du Mali, promu par le programme PARAD, sera érigé durant la prochaine décennie et suivra la qualité de la décentralisation et gouvernance locale ;
- il est techniquement possible *d'importer des données d'autres bases vers la base OISE* mais ceci nécessite des accords sur les modalités de transfert avec les gestionnaires de ces bases.

Dans le souci d'une meilleure satisfaction des besoins en information, les participants ont fait les suggestions générales suivantes :

- créer un cadre d'échanges entre les gestionnaires des différentes bases de données existantes au sein des différents départements ministériels et/ou projets et programmes, avec comme objectif « le renforcement de la complémentarité » entre les bases de données ;
- organiser des séances de travail autour de la base OISE avec les différents acteurs afin de prendre en compte leurs préoccupations actuelles ;
- encourager l'arrimage de toutes les bases aux indicateurs du Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP).
- informer les acteurs (collectivités territoriales, services techniques, administration, partenaires technique et financiers...) sur l'utilité des données produites pour les prises de décisions (au sein des collectivités et par la tutelle) et pour une meilleure orientation des efforts des PTF dans le cadre de la mise en oeuvre de la décentralisation.

3.1.4. Expérience de construction d'un indice de la pauvreté au niveau communal au Mali par Abdramane Traoré (ODHD/LCPM).

L'Indice de Pauvreté Communale (IPC), obtenu par agrégation de données relatives aux villages/fractions et quartiers composant la commune, a été conçu par l'Observatoire du Développement Humain Durable et de Lutte Contre la Pauvreté au Mali (ODHD/LCPM), et a pour objectifs d'évaluer :

- le phénomène de pauvreté, non pas selon les secteurs d'activités, mais selon la répartition administrative et géographique du territoire national ;
- les chances additionnelles de réussite de la lutte contre la pauvreté que procure la décentralisation. Celles-ci sont observées sous l'angle d'une meilleure gestion de ressources raréfiées dans un contexte de plus en plus démocratique parce que plus participatif.

Principales idées retenues à l'issue des échanges :

- *l'électrification est fondamentale pour tout processus de développement et pour le fonctionnement de nombreuses infrastructures et services au niveau communal, c'est pour cette raison qu'elle a été retenue comme variable dépendante ;*
- *l'Indice de Développement Humain (IDH) et l'IPC sont tous les deux basés sur une conception multidimensionnelle de la pauvreté, se sont des indices composites de pauvreté ;*
- *l'IDH permet de classer tous les pays pour lesquelles les données existent, par rapport à leur niveau de pauvreté. L'IPC permet de classer les communes du Mali par rapport à leur niveau de pauvreté. Il s'agit donc de deux indices de pauvreté relative ;*
- *il n'y a pas de liens méthodologiques entre l'IDH et l'IPC, leurs composantes et données de base sont différentes. Le seul lien est qu'ils s'appuient partiellement sur les mêmes sources de données, tel que le Recensement Général de la population et d'Habitat de 1998 (RGPH) ;*
- *il n'existe pas de lien entre le CSLP I (2002) et l'IPC puisque le premier est antérieur au début des travaux de construction de l'IPC (2003). Les nouvelles données sur la pauvreté communale pourront alimenter le processus de formulation du CSLP II (2007-2010) ;*
- *la construction de l'IPC s'appuie sur des données du RGPH de 1998 à travers les informations sur les ménages et le répertoire des villages. Ce dernier est la seule source de données suffisamment désagrégée et représentative des différentes communes ;*
- *les participants doutent de l'utilité de l'IPC et de la qualité des données et des résultats générés : d'une part, parce que les données sont déjà anciennes (1998) et, d'autre part, parce ce qu'il pose le paradoxe que les zones de forte production agricole (coton et riz) sont classées parmi les plus pauvres du pays.*

Les participants ont fait les suggestions suivantes :

- associer les élus locaux et les populations à l'élaboration des indicateurs de la pauvreté ;
- mieux coordonner les différentes analyses et études sur la pauvreté ;
- travailler à l'uniformisation des indicateurs de pauvreté pour avoir des outils et indicateurs uniques de mesure de la pauvreté.

Les maires ont particulièrement demandé des explications et des informations sur les orientations du gouvernement en matière d'utilité des différents concepts et études de la pauvreté et sur les indicateurs à utiliser au niveau local pour la planification et le suivi évaluation de la pauvreté.

3.1.5. Suivi évaluation des appuis budgétaires à la réforme de l'État.

a) Exemple du PARAD au Mali par Christophe Casas (DCE).

Le Programme d'Appui à la Réforme Administrative et à la Décentralisation (PARAD) est actuellement en phase de démarrage. Il accompagne les programmes gouvernementaux et leurs plans opérationnels en matière de décentralisation : Document Cadre de la Politique Nationale de Décentralisation (DCPND 2005-2014) et la phase II du Programme National d'Appui aux Collectivités Territoriales (PNACT II 2006-2010) et aussi dans le domaine de la réforme de l'État : Programme de Développement Institutionnel (PDI) et son plan opérationnel 2005-2008. Il a notamment pour objectifs de modifier en profondeur les structures administratives du pays en vue de renforcer la démocratie, de lutter efficacement contre la pauvreté et d'améliorer les conditions de vie des populations.

L'exposant a présenté les douze indicateurs pour le suivi évaluation des appuis budgétaires sectoriels à la décentralisation et à la réforme de l'État. Neuf des douze indicateurs permettent d'apprécier le niveau de décentralisation : accès des populations aux services de base des collectivités territoriales, politique de décentralisation, interdépendance

décentralisation/déconcentration. Les trois autres permettent d'apprécier les réformes de l'État.

Des questions et des observations des participants ont alimenté le débat et les idées clés suivantes sont ressorties :

- *volet de l'appui budgétaire* : Les virements des tranches d'appui budgétaire se feront pour le compte du trésor public à la Banque Centrale (BCEAO) et seront décaissés en quatre tranches fixes et trois tranches variables. Les versements seront effectués par la Commission Européenne, à la demande de l'ordonnateur national, après vérification des conditions générales et/ou particulières relatives à chaque tranche fixe ;
- les *tranches fixes pourront, en outre, être modulées* par rapport à l'additionalité effective de l'appui budgétaire du PARAD. Les montants des tranches variables annuelles, 75% décentralisation, 25% réforme de l'État, seront déterminés en fonction de l'atteinte des valeurs cibles proposées pour les douze indicateurs de performance présélectionnés ;
- le PARAD prévoit une *responsabilisation des maires et de la tutelle*, mais aussi une implication de la société civile. Les services techniques devront y adhérer s'ils souhaitent profiter des aides d'équipement et du transfert des pouvoirs de décision du Ministère à l'échelle décentralisée ;
- de l'avis de certains participants, les différents ministères de l'État malien n'auraient pas de culture de suivi évaluation, ce qui expliquerait *la difficulté persistante d'alimentation des systèmes mis en place avec des chiffres corrects* ;
- le *PARAD donne un rôle important à la tutelle* notamment par l'incitation au contrôle du bon fonctionnement des conseils des collectivités territoriales : un de ces indicateurs est : « les conseils tiennent-ils leurs 4 sessions ordinaires comme prévu par la loi ? » ;
- le *contrôle de la qualité des investissements communaux* sera amélioré par un appui à un meilleur contrôle par les services techniques et les élus, par l'établissement d'une structure de contrôle indépendante externe... A moyen terme, cette fonction de contrôle sera transférée à une structure malienne ;
- les *appuis budgétaires en faveur du Fonds d'Investissement des Collectivités Territoriales (FICT) s'inscrivent dans le PDSEC* des communes. Des indicateurs de performance pour lesquels il existe des données de base existent. Ainsi pour la politique de décentralisation il s'agit de :
 - * la qualité de la gouvernance locale,
 - * les ressources propres des collectivités territoriales par habitant,
 - * les transferts de l'état aux collectivités.
- la *complexité du décaissement des tranches du PARAD* liée, d'une part à une nouvelle approche et, d'autre part, au respect des conditions générales et particulières inhérentes à l'appui budgétaire sectoriel (notamment l'élaboration et l'actualisation des cadres de dépenses à moyen terme pour la réforme de l'Etat et pour la décentralisation, la difficulté venant du fait qu'il s'agit de domaines transversaux et non sectoriels).

b) Quelques expériences de la DANIDA avec des appuis budgétaires au Bénin par Sylvain Dègbé (ambassade du Royaume de Danemark au Bénin).

Le Danemark apporte un appui budgétaire à 15 des 77 communes que compte le Bénin. Cet appui, à travers un fonds de subvention, couvre la période 2005-2007.

La part de subvention allant à chaque commune est fonction de critères objectifs comme le niveau de la pauvreté (mesuré par l'indice de la pauvreté), le niveau de mobilisation des taxes (mesuré en fonction du pourcentage de taxes mobilisé) et le besoin de financement du déficit communal.

Ce fonds de subvention est viré sur un compte du trésor public, puis est réparti sur les comptes du receveur-percepteur de chaque commune pour l'exécution des dépenses budgétaires de la commune. La part de la subvention de chaque commune est inscrite dans son budget et est gérée suivant les procédures financières et comptables nationales.

Les appuis budgétaires de l'Agence Danoise d'Assistance au Développement (DANIDA) financent des actions prévues par les Plans de Développement des Communes (PDC). Le suivi de ces appuis s'effectue dans le cadre de revues semestrielles à l'aide d'indicateurs de performances simples, tels que :

- * le taux de recouvrement des taxes
- * les rythmes de transferts de l'état aux communes
- * la célérité de mise en place des fonds communaux

L'ambassade du Danemark appuie également le renforcement des capacités de suivi évaluation de la décentralisation à l'aide d'un dispositif organisé autour de l'Observatoire du Changement Social et des comités communaux de suivi.

3.2. Points saillants retenus à la suite des échanges d'expériences lors des ateliers thématiques

3.2.1. Atelier 1 : expériences des outils d'auto évaluation des performances des collectivités territoriales, sur la base des études de cas suivantes :

a) Niger : processus novateur d'élaboration d'un Plan de Développement Communal par Gaoussou Séné (SNV-Niger).

La SNV-Niger, avec la participation du Programme d'Action Communautaire (PAC), du Programme d'Appui au Développement Local (PADL) et du Ministère du Plan à travers les services départementaux et communaux, a conçu un guide de planification du développement communal intégrant les Objectifs du Millénaire pour le Développement / Stratégie de Réduction de la Pauvreté (OMD / SRP) et le suivi évaluation des performances des communes afin de :

- satisfaire les besoins en informations de base sur les rôles et responsabilités des communes ;
- mettre à la disposition des acteurs de développement communaux une démarche simple, efficace, adaptée et pouvant facilement être approprier pour l'élaboration des plans de développement communaux.

Les principaux utilisateurs de l'outil sont les acteurs communaux (conseil communal au premier plan) et les acteurs d'accompagnement de la décentralisation (acteurs étatiques et non étatiques).

L'outil est actuellement en phase d'utilisation.

b) Bénin : outil d'auto évaluation des performances des communes au Bénin par Landry B. Zinsou (Helvetas) et Sègla Lihoussou (ANCB).

L'outil d'auto évaluation des performances des collectivités territoriales a été initié sous la maîtrise d'ouvrage de l'Association Nationale des Communes du Bénin (ANCB), en partenariat avec la GTZ, Helvetas, la SNV et le PNUD. Ses objectifs sont :

- soutenir le processus de décentralisation ;
- renforcer les capacités de suivi évaluation des acteurs ;
- offrir aux communes des informations pertinentes pour la planification du développement local ;
- contribuer à l'instauration d'une gestion transparente ;
- mieux orienter les appuis aux communes.

Les principaux utilisateurs, les communes, seront à même d'apprécier :

- l'organisation interne de l'administration communale ;
- la gestion administrative et financière ;

- l'information, la participation et le « genre » ;
- les prestations de l'administration communale ;
- la mobilisation des ressources.

Cet outil d'auto évaluation des performances des collectivités territoriales est en phase d'élaboration.

c) Burkina Faso : système national de suivi évaluation de la décentralisation par Gérard Aimé Yaméogo (MATD/DEP).

Le représentant du Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation (MATD) du Burkina Faso a présenté le système national de suivi évaluation de la décentralisation. Ce processus est animé par le MATD et la Direction des Etudes et de la Planification. Les principaux buts visés par les concepteurs du système sont :

- améliorer la gestion du processus de suivi évaluation de la décentralisation ;
- pouvoir réagir de manière flexible, rapide et ciblée lors de prises de décisions ;
- suivre le cadre stratégique et proposer des adaptations ;
- éviter des chevauchements, contradictions entre différents systèmes ;
- susciter la révision des structures et procédures existantes de suivi ;
- réaliser un plaidoyer pour la décentralisation ;
- solliciter l'appui des PTF pour la décentralisation.

L'élaboration du système est en phase préparatoire. Les concepteurs ont prévu une phase pilote au cours de laquelle le système sera appliqué à petite échelle suivi d'une phase de généralisation.

d) Acquis, défis et perspectives concernant ces différents types d'outils.

Après les présentations des différents cas et des échanges fournis, les points suivants ont été retenus en terme d'acquis, de défis et de perspectives pour les types d'outils / cas présentés :

Acquis

- ❖ Un nombre important d'acteurs est impliqué dans le processus d'élaboration des outils d'auto évaluation des performances. Toutefois, la difficulté de traduire certains concepts (indicateur, évaluation...) en langues locales gêne parfois le processus.
- ❖ Les outils d'auto évaluation des performances permettent l'expression des différents acteurs de la décentralisation au niveau local. Ce fait contribue à créer un potentiel pédagogique très fort puisqu'il facilite le renforcement des capacités des différents acteurs. Ces outils permettent également la valorisation des compétences locales.
- ❖ L'utilisation des outils favorise une gestion transparente des « affaires » au niveau des collectivités territoriales et, par la même occasion, l'adhésion des populations aux actions de développement local.
- ❖ Il existe un arsenal juridique favorable à l'application des outils dans les trois pays puisque les textes confèrent la maîtrise d'ouvrage du développement aux collectivités. Cet état de fait permet l'application des décisions prises à la suite des activités d'auto évaluation.
- ❖ Les différentes structures d'appui de la mise en œuvre du processus de décentralisation ont accepté de coopérer à la conception et à l'application des outils d'auto évaluation des performances.

Défis

- ❖ L'appropriation du concept d'auto évaluation des performances par les acteurs locaux est un facteur favorable pour l'atteinte des objectifs de décentralisation et de bonne gouvernance. C'est un défi qui ne relève pas des concepteurs. L'appropriation doit venir des collectivités elles-mêmes.

- ❖ Les impacts attendus ne peuvent être obtenus sans l'adhésion des services techniques qui sont invités à jouer pleinement leurs rôles.
- ❖ La bonne utilisation des outils à une grande échelle passe par une bonne « vulgarisation ». Par conséquent, il est nécessaire d'accompagner la diffusion de l'outil par des explications / formations pour une bonne utilisation et la bonne compréhension des concepts. Il faut également s'assurer d'une bonne traduction des concepts en langue locale afin de favoriser la communication de qualité entre les acteurs (compréhension commune des concepts).
- ❖ L'utilisation des outils à différents niveaux doit prendre en compte la dimension « genre ».
- ❖ L'attention doit davantage être portée sur la mise en place, par les collectivités, d'un mécanisme de suivi de la mise en œuvre des décisions prises, à la suite de l'application des outils d'auto évaluation.
- ❖ Mieux adapter les outils aux capacités locales, notamment en s'assurant que les capacités techniques et financières nécessaires à une bonne utilisation de l'outil soient disponibles au niveau local.

Perspectives

Les participants de l'atelier thématique ont exprimé les attentes suivantes pour une l'amélioration des impacts de l'utilisation des outils proposés :

- ❖ Adapter les outils aux besoins et capacités d'autres niveaux de collectivités territoriales : comme les cercles et régions pour le Mali.
- ❖ Amener les collectivités à réaliser les adaptations nécessaires pour une utilisation efficace des outils.
- ❖ Rendre effectif le statut de maître d'ouvrage du développement local envers les collectivités à travers le transfert des compétences et des ressources.
- ❖ Développer d'autres outils d'accompagnement en amont et en aval des auto évaluations, comme, par exemple, des concertations autour des indicateurs (en amont) et des instruments pour le suivi de la mise en œuvre des décisions qui seront prises à l'issue de l'auto évaluation (en aval).

3.2.2. Atelier 2 : expériences de renforcement des capacités de suivi évaluation des effets des processus de gouvernance locale orientés vers la lutte contre la pauvreté sur la base des études de cas suivants :

- a) *Cartographie de la pauvreté pour la planification stratégique et le suivi évaluation dans les districts au Ghana par Levina Owusu (MLGRD) et Bruno Dery (NDPC) basé sur une contribution d'Audrey Dorway (GTZ).*

La stratégie de réduction de la pauvreté du Ghana (GPRS) est le principal instrument de développement du pays. Dans le souci d'améliorer l'efficacité de la GPRS, des efforts ont été réalisés pour élaborer des profils et cartes de la pauvreté. Le « profil de la pauvreté » est un ensemble de procédures et d'outils qui rend les acteurs du développement capables d'identifier la prévalence de la pauvreté, les couches de la population considérées comme pauvres, de les décrire, de les catégoriser ainsi que d'identifier spatialement les poches de pauvreté.

Un des éléments clé de la méthodologie est l'utilisation de méthodes participatives impliquant les acteurs à la base et les administrations des 110 districts du Ghana. L'approche se décompose en 5 étapes pouvant être menées en 6 jours.

Trois objectifs sont à la base de l'élaboration de cet outil :

- renforcer les capacités des acteurs à préparer leurs propres programmes de réduction de la pauvreté depuis la base ;

- améliorer le ciblage des programmes de lutte contre la pauvreté ;
- fournir des données utilisables pour dresser une situation de référence pour le suivi évaluation des activités au niveau local.

Suite aux échanges au cours de l'atelier, les points suivants ont été retenus :

Acquis

- ❖ Les populations s'expriment par rapport à leur situation de pauvreté et à leurs stratégies de survie et de réduction de pauvreté.
- ❖ L'analyse de la situation de pauvreté dans les districts est réalisée avec la population (perceptions, causes).
- ❖ Conjointement, les acteurs de la décentralisation au niveau du district (élus et fonctionnaires, représentants de la société civile, services techniques et représentants du secteur privé) collectent des informations à partir des enquêtes standardisées nationales sur la pauvreté et mènent des entretiens avec les populations pauvres dans le district. A partir de ces informations et des cartes existantes, ils construisent des nouvelles cartes qui permettent d'identifier et de suivre les poches de pauvreté et les potentialités des pauvres.
- ❖ Le produit est une analyse spécifique des causes de la pauvreté liée aux caractéristiques de la collectivité locale.
- ❖ L'existence des cartes, un outil puissant d'analyse participative de la situation de pauvreté avec la population, est un acquis important. Cette approche participative intègre les visions des pauvres et permet à tous les concernés de comprendre les causes spécifiques de la pauvreté dans différentes collectivités territoriales.

Défis

- ❖ L'établissement des cartes de pauvreté est coûteux mais relève de la volonté de certains bailleurs de fonds de détenir de tels outils d'analyse et de planification orientés vers la pauvreté.
- ❖ Les cartes ont été établies une première fois. Leur actualisation se fait sur demande du district qui ne peut en assurer les coûts. Il faut donc trouver un partenaire financier ou obtenir du gouvernement des fonds mis à la disposition des districts.
- ❖ La mobilité des maires et chefs de districts (mutations administratives fréquentes) nuit à une bonne maîtrise de l'approche par ces acteurs. De même, elle ralentit, voire bloque le processus de collecte, d'analyse et d'établissement des données avec les populations.
- ❖ La pérennisation du système pose problème, principalement en raison du coût du processus puisqu'il nécessite l'assistance de consultants locaux et de chercheurs qui fournissent certaines données et les fonds de carte.

Perspectives

- ❖ Une réflexion est en cours sur des possibilités de réaliser une analyse statistique des données et de mettre l'ensemble sur support électronique afin de pouvoir facilement reproduire les cartes, mais cela requiert l'aide de spécialistes.
- ❖ Dans un souci de réplique et d'adaptation du processus aux capacités et ressources des collectivités décentralisées, la question se pose de savoir dans quelle mesure les coûts du processus peuvent être réduits, notamment en se limitant à une collecte et analyse des données sans cartographie ou à une cartographie simplifiée permettant une analyse suffisamment approfondie.

Observations

- ❖ Les participants, surtout les représentants des collectivités locales, ont été intéressés par l'approche car elle met l'accent sur l'analyse des réalités locales. Ils ont apprécié l'explication sur les données des études standardisées et les perceptions de la pauvreté des acteurs locaux.

- ❖ Les participants venant des pays francophones étaient étonnés d'apprendre que les districts au Ghana disposent de leurs propres services techniques. Les participants du Ghana avaient du mal à comprendre la situation de dénuement des institutions communales au Mali et le fait que les communes n'ont pas vraiment de contrôle sur les services techniques au niveau déconcentré.

b) Situation de Référence participative au Mali par Elsbet Lodenstein (SNV) et Ulrich Caspari (PACT-GTZ/DED)

Après les premières générations de PDSEC, 66 communes ont fait l'objet d'une situation de référence participative (SdR). Cet outil conduit à une meilleure connaissance du milieu.

L'amélioration des capacités de collecte et d'analyse ainsi obtenue se produit dans un contexte de synergie entre services techniques et collectivités territoriales.

Les principaux points suivants ont été retenus à la suite des échanges au cours de l'atelier :

Acquis

- ❖ Une première génération de PDSEC existe.
- ❖ 66 communes disposent d'une situation de référence.
- ❖ L'établissement de la SdR a permis aux acteurs locaux de mieux connaître leur milieu.
- ❖ Cet exercice a augmenté l'intérêt des maires pour des données statistiques désagrégées au niveau de leur commune.
- ❖ Les capacités de collecte et d'analyse de données statistiques se sont améliorées au cours du processus.
- ❖ La collaboration entre collectivités territoriales et services techniques s'est améliorée.

Défis

- ❖ Il manque un manuel d'application de l'outil SdR. L'accompagnement externe de l'approche reste donc nécessaire.
- ❖ Une « *pérennisation de l'actualisation des SdR à travers les commissions de la mairie* » serait souhaitable selon certains participants, mais non souhaitables selon d'autres qui la considèrent trop lourde pour la collectivité.
- ❖ Il faut s'appuyer sur des commissions de travail mises en place par les communes. Ces commissions ne sont pas toujours opérationnelles.
- ❖ Il faudrait davantage compléter les données quantitatives avec des données qualitatives même si elles sont difficiles à obtenir et si leur fiabilité est difficile à établir.
- ❖ Il faut renforcer les capacités de collecte et d'analyse des services qui fournissent les données : services du plan et autres services techniques déconcentrés.
- ❖ Le traitement et l'analyse des données par la commune posent souvent problème ? mais aussi le niveau insuffisant d'agrégation des données statistiques existantes.

Perspectives

- ❖ Une fois la SdR établie, il faut penser à la gestion des données et à leur actualisation.
- ❖ La pratique d'établissement de la SdR devrait être ancrée institutionnellement au niveau de la commune, des services techniques et des acteurs nationaux.
- ❖ La création de comités de pilotage pour l'élaboration de la SdR permettrait d'en ancrer la méthode d'établissement et d'institutionnaliser cette étape dans le processus de planification locale au Mali.
- ❖ Une décision de la tutelle serait nécessaire pour institutionnaliser l'étape d'établissement de la SdR et ses méthodes spécifiques et également pour harmoniser la méthodologie d'élaboration des PDESC et le suivi de leur mise en œuvre.

- ❖ Il faudrait également harmoniser les méthodes de planification entre les différentes collectivités territoriales : commune, cercle et région. Actuellement, les PDSEC de ces différents niveaux de décentralisation ne sont pas compatibles : la planification au niveau des communes ne s'intègre pas dans la planification au niveau du cercle et le PDSEC du cercle ne prend pas compte la planification au niveau des communes.
- ❖ Il faudrait concevoir un manuel d'application de l'outil SdR, prévoir un accompagnement externe, et revitaliser les commissions de travail. En outre, il faudrait harmoniser la démarche avec la méthodologie d'élaboration des PDESC (commune, cercle, région)

c) Système d'Information Géographique au Mali par Florence Dumont (SNV) et Bakary Samaké (GTZ).

Le constat établi est le suivant : de nombreuses données statistiques sont produites et des bases de données conventionnelles existent, mais l'ensemble reste sous-exploité, mal partagé. Le PACT et la SNV ont chacun développé un système d'information géographique (SIG) pour obtenir un meilleur traitement spatial des données socio-économiques. Ces outils permettent ainsi aux structures d'appui des collectivités territoriales et à ces dernières, de mieux connaître et comprendre l'organisation de l'espace et par conséquent de mieux l'aménager. Les SIG peuvent contribuer à l'analyse des besoins, à la planification locale et au suivi des effets et impacts des appuis à la décentralisation et de la gouvernance locale.

Les SIG développés par la GTZ et la SNV contiennent des données thématiques sur :

- l'environnement politique de la décentralisation ;
- l'appui aux collectivités ;
- les performances des collectivités ;
- l'accessibilité des services de base en éducation, santé, eau.

La diversité des thématiques abordées fait de ces SIG des outils multi acteurs puisqu'ils intéressent d'autres programmes que la gouvernance locale, telles ceux de GRN et de développement économique.

Ces SIG sont reliés à d'autres outils ou dispositifs de suivi évaluation puisqu'ils permettent d'intégrer certaines données produites par ces derniers et de les traiter sous forme de cartes, facilitant ainsi leur analyse.

L'intérêt de l'approche se situe plutôt dans l'utilisation, le test et l'appropriation des outils SIG que dans la démarche pour sa création et sa mise en place. C'est l'utilisation des SIG et de leurs produits qui sont intéressants. Et à ce niveau, les options du PACT et de la SNV divergent : dans le cas du PACT, les utilisateurs (équipes de ces structures, CCC, acteurs communaux...) n'utilisent que les produits du SIG, les cartes réalisés par un responsable SIG, alors que dans celui de la SNV, les utilisateurs se servent directement de la base, ne limitant pas ainsi son utilisation à un simple outil producteur de cartes, mais permettant des requêtes spatiales dynamiques.

Observations

- ❖ Les participants se sont surtout intéressés aux possibilités techniques, offertes par les outils SIG, de visualiser le niveau de développement des communes.
- ❖ La présentation sur ces expériences SIG a montré les défis statistiques et de planification locale par rapport à la situation confuse concernant le découpage administratif des communes au Mali (pas de limites physiques), au manque d'harmonisation des bases de données dans un même pays, aux problèmes d'accès à ces données et à leur fiabilité.

d) Suivi évaluation participatif de l'appui à la gouvernance au Mali par Abdoul Karim Coulibaly (CARE).

Le Programme d'Appui aux Communes et Organisations de Base (PACOB), soutenu par CARE dans la région de Mopti, teste une nouvelle approche de Suivi Évaluation Participatif (SEP). L'outil SEP a été conçu avec les structures de gouvernance locale existantes (collectivités territoriales, administration déconcentrés de l'état, services techniques et structures d'appui aux communes) et les structures de concertation créés dans le cadre du

Programme National d'Appui à la Décentralisation de l'État malien. Les rôles sont répartis de la manière suivante :

- au niveau du village, des animatrices, des agents des organisations de base et des personnes relais, comme les animateurs villageois pour les activités liées à l'environnement, réalisent la collecte des données et tiennent un atelier de bilan programmation ;
- au niveau de la commune, le sous-préfet et les commissions environnementales centralisent les données et tiennent un atelier de bilan programmation ;
- au niveau du cercle, une commission ad hoc centralise et partage les informations communes ;
- au niveau de la région, une commission régionale centralise et partage les informations des cercles.

L'équipe de CARE et les ONG facilitent l'ensemble du processus par un appui conseil, la capitalisation des leçons apprises, la diffusion de l'information. CARE et les ONG jouent un rôle important dans la conception des outils de suivi, réalisée au niveau de chaque cercle par et pour chaque acteur impliqué. Les outils d'évaluation et de recherche-action sont élaborés selon le même schéma par des commissions ad hoc.

Ce système de suivi évaluation participatif s'est révélé être un « modèle » efficace en termes de transfert de compétences. La responsabilisation des communes et des organisations de base comme acteurs a stimulé leur capacité de réflexion et d'analyse. La diversité des intervenants et la disparité des niveaux des participants constituent des défis majeurs.

e) Suivi et évaluation des impacts de la décentralisation sur la pauvreté au Nord Mali par Djoumé Sylla (FENU).

Le FENU a développé des approches innovantes d'auto évaluation qui ont « permis aux communes d'acquérir des aptitudes et surtout de la pédagogie pour l'analyse de leur institution ». Il a également introduit des critères de performances pour l'éligibilité au financement.

L'instrument développé dans le cadre de la mise en œuvre du Programme d'Appui aux Communes Rurales de la région de Tombouctou (PACR-T) est en phase de mise en œuvre et de capitalisation.

Les points suivants par rapport aux acquis, aux défis et aux perspectives ont été retenus :

Acquis

- ❖ Le PACR-T a commencé son appui à la décentralisation et les collectivités territoriales avant le début du programme national d'appui à la décentralisation. Les méthodes d'analyse de la situation de pauvreté et des impacts de la décentralisation sur la pauvreté ont été conçues pour contourner l'absence de données fiables au niveau local.
- ❖ Le programme a utilisé des démarches participatives de planification et d'analyse de résultats approuvées par le gouvernement du Mali.
- ❖ Une base de données, faisant partie du Système d'Information pour la Gestion (MIS) et existant pour tous les projets du FENU, a été informée et permet d'analyser les impacts de l'ensemble des programmes d'appui à la décentralisation sur certaines dimensions de la pauvreté.
- ❖ Le programme a fourni des infrastructures dans un délai court.

Défis

- ❖ Au Mali, il y avait peu de données désagrégées au niveau communal quand le PACR-T a commencé son travail. L'absence d'une situation de référence avant l'étude d'impact a engendré l'utilisation de méthodes d'analyse d'impacts basées sur les perceptions des groupes cibles.

- ❖ Afin d'obtenir des données de meilleure qualité, il faut renforcer les capacités des services techniques dans la collecte de données, mais également dans leur archivage (déclaration des décès par exemple).

Perspectives et recommandations

- ❖ Le programme souhaite développer une méthodologie de mise en place d'une situation de référence qui contienne des données qualitatives et quantitatives.
- ❖ Les États devraient s'assurer que les communes sont prises en compte comme nouvelles entités et considérer leurs besoins de statistiques spécifiques lors des enquêtes nationales.
- ❖ Les gouvernements doivent veiller à l'institutionnalisation d'une méthode unique d'établissement des situations de référence à l'échelle des différents niveaux de collectivités.
- ❖ Il serait aussi souhaitable que les autorités nationales mettent à la disposition des collectivités territoriales des outils de collecte et d'analyse des impacts de la décentralisation sur la pauvreté.

Observations

- ❖ Plusieurs participants ont critiqué le fait que l'étude d'impact a été menée par des experts externes. Ils ont souligné qu'il aurait été plus intéressant de développer des outils pour les acteurs locaux afin qu'ils puissent, eux-mêmes, analyser les impacts de la décentralisation sur leur situation de pauvreté.
- ❖ Les participants ont proposé de recentrer l'étude de cas du PACR-T sur ses expériences avec les instruments d'analyse des effets et impacts de l'appui à la décentralisation sur la pauvreté et de laisser de côté la présentation sur le programme et ses acquis.
- ❖ Il a été demandé au FENU la raison pour laquelle il souhaitait développer prochainement une nouvelle méthodologie d'établissement de situation de référence. La crainte d'une prolifération d'approches et de méthodes sauvages a été soulignée.

3.2.3. *Atelier 3 : expérience de suivi évaluation participatif des services sociaux de base et renforcement de partenariats entre acteurs, sur la base des études de cas suivants :*

a) Suivi d'Impact Local Participatif (SILP) dans le secteur de l'éducation de base au Bénin par Silke Woltermann (GTZ).

L'objectif du dispositif du SILP est de « disposer d'une démarche permettant d'ajuster la stratégie de réduction de la pauvreté en fonction de ses effets et impacts ». Il a été conçu par le comité de pilotage SILP constitué de l'observatoire du changement social, du secrétariat permanent de la Commission Nationale de Développement et de Lutte Contre la Pauvreté, de la fédération des associations des parents d'élèves, du ministère de l'enseignement primaire et secondaire et de ses services, ainsi que de l'ONG Africavenir. Les maires et d'autres ONG ont été consultés au cours du processus de conception.

Le développement de l'approche est à la phase expérimentale.

Les points suivants ont été discutés et retenus par les participants :

Acquis

- ❖ Des connaissances, « savoir-faire », et attitudes, « savoir-être », pour l'établissement de dialogues et de concertations entre différents acteurs sont acquises.
- ❖ Le lien entre l'approche SILP et la stratégie nationale de lutte contre la pauvreté est établi.
- ❖ Une dynamique participative autour de la gestion de l'école au niveau local est installée.
- ❖ L'implication de l'observatoire du changement social (instrument de l'État) dans le processus de conception est un acquis important.

- ❖ La publication de chiffres permet une transparence dans la gestion des fonds.
- ❖ Des concertations et une synergie autour du SILP existent dorénavant.

Défis

- ❖ De nombreuses préoccupations par rapport à l'application de l'approche demeurent. Des solutions appropriées doivent être apportées
- ❖ Il faut dynamiser durablement les associations de parents d'élèves.
- ❖ Une cohérence entre les différents niveaux de planification doit être établie.
- ❖ L'implication du ministère de l'éducation à l'initiative SILP est capitale.
- ❖ La transparence dans la gestion des fonds doit être renforcée aux niveaux supérieurs ou intermédiaires.

Perspectives

- ❖ La réplication de l'expérience dans d'autres secteurs peut être envisagée.
- ❖ L'utilisation du SILP pourrait s'étendre à d'autres zones.
- ❖ Une politique gouvernementale pourrait se baser sur l'expérience SILP.

b) Suivi évaluation des partenariats entre différents acteurs de la santé au niveau national et local au Mali par Dramane Dao (SNV).

Le Système d'Information Essentielle pour la Commune dans le secteur de la Santé (SIEC-S) est un outil conçu pour un suivi évaluation participatif dans le cadre du transfert des compétences dans le domaine sanitaire.

Cette expérience de recherche-action vise à élaborer un outil visant à améliorer les performances du système de santé au niveau local.

Le SIEC-S est un outil qui a été conçu pour :

- suivre les accords entre les acteurs ;
- permettre aux collectivités d'identifier les priorités pour une planification conjointe en matière de santé ;
- suivre le progrès sur l'état sanitaire de la population communale et pouvoir prendre de meilleures décisions en connaissance de causes ;
- permettre une utilisation efficiente de l'ensemble des ressources destinées à la santé.

L'approche se trouve en phase d'expérimentation et de capitalisation pour la première étape de conception et d'expérimentation qui a été réalisée dans deux communes rurales de la même région.

Acquis

- ❖ Les acteurs de la santé sont mieux informés.
- ❖ Les rôles et responsabilités de chacun sont mieux connus.
- ❖ Une concertation efficace et permanente s'est mise en place.
- ❖ Des données fiables par la planification sont disponibles.
- ❖ Les expériences des acteurs sont capitalisées.

Défis

- ❖ La formation des utilisateurs du SIEC-S doit être confortée.
- ❖ Les acteurs doivent mieux s'approprier le système.
- ❖ La couverture sanitaire de la commune doit être renforcée.
- ❖ La commission santé doit gagner en fonctionnalité.

Perspectives

- ❖ L'expérience du SIEC-S pourrait être appliquée à une échelle plus grande.
- ❖ Cette expérience pourrait s'étendre aux autres domaines transférés par l'Etat.

c) Perception de la gouvernance locale par la société civile malienne : suivi- évaluation par Mme N'Diaye Binta Diakité (SUCO).

L'ONG SUCO a comme objectifs de « promouvoir à une réelle appropriation du processus de développement par les populations et de contribuer à l'émergence et au renforcement de la société civile ». Son système d'accompagnement repose sur une stratégie à trois niveaux d'approches (village/quartier, commune et intercommunalité). Il est à une phase d'application et a déjà produit des résultats. Les dynamiques existantes entre ces différents niveaux sont particulièrement intéressantes.

d) Etude sur la société civile pour une gouvernance responsable dans les régions de Tombouctou, Gao et Kidal (Mali) par Fatou Cissé (AEN).

L'AEN a réalisé une étude sur la société civile dans le nord du Mali afin d'établir un diagnostic de la décentralisation et de la gouvernance locale et dresser le bilan de vingt années d'intervention dans les régions de Tombouctou, Gao et Kidal.

Le but visé par cette étude est d'aider l'AEN et ses partenaires à concevoir et mettre en oeuvre ses nouveaux programmes.

Défis

Le défi majeur sera de parvenir à exploiter les résultats obtenus pour élaborer des programmes et projets opérationnels pertinents, notamment en ce qui concerne le rôle et la place de la femme et des plus pauvres dans la mise en oeuvre du développement local, l'accès aux prises de décision et aux ressources.

3.2.4. Problématiques transversales.

Le modérateur, lors des débats en plénière autour des cas présentés, a recensé les questions posées plusieurs fois et celles qui ont suscité des discussions/échanges. Elles ont ensuite été traduites (en plénière) en trois problématiques transversales puis ont été traitées lors des ateliers thématiques. Dans le but d'aboutir à des réponses/suggestions concrètes, les différentes études de cas présentées ont alimenté les échanges dans les ateliers.

Les trois problématiques retenues sont :

1. Quels sont les liens entre les différentes « bases de données » sur la décentralisation dans un même pays ?
2. Comment concilier les indicateurs des PTF, ceux du Ministère du Plan et ceux du niveau local ?
3. En quoi la décentralisation est une modalité essentielle de la stratégie nationale de lutte contre la pauvreté ?

La production de chaque atelier a ensuite été présentée sous forme de « marché ».

Les principaux résultats présentés sous la forme d'observations, de suggestions et propositions d'actions sont les suivants :

a) Quels sont les liens entre les différentes « bases de données » sur la décentralisation dans un même pays ?

- ❖ Certains participants ont estimé qu'il est nécessaire d'intégrer les différentes bases de données au sein d'un même pays afin de faciliter une meilleure intégration des outils. Les bases mises en place avec l'appui des différents partenaires sont en général complémentaires. L'intégration et le renforcement de la complémentarité pourraient se faire à travers la création d'un cadre d'échanges entre les gestionnaires des différentes bases de données. D'autres participants ont estimé que l'intégration des bases de

données n'est pas nécessaire. Ils ont plutôt suggéré le renforcement de la complémentarité entre les bases de données.

- ❖ Un cadre de concertation entre acteurs nationaux ayant pour objectif « l'identification et la correction des faiblesses des outils développés et l'harmonisation des données produites » est nécessaire.
- ❖ En dépit de la différence considérable entre les niveaux de qualification des acteurs, un accent doit être mis sur la facilitation de l'accès de tous aux bases de données. Cette action devrait passer par l'incitation des partenaires et structures à rendre disponibles les données qu'ils détiennent.
- ❖ La mise en place, au Mali, d'un « conseil national statistique », chargé de l'harmonisation des données statistiques et de la facilitation de l'accès aux données (en s'inspirant du cas du Bénin) devrait être étudiée.
- ❖ Les capacités d'archivages des collectivités territoriales pour une meilleure fonctionnalité des services communaux doivent être renforcées (voir la méthodologie utilisée au Mali dont les résultats sont en cours d'évaluation).
- ❖ Des statistiques désagrégées au niveau des collectivités locales de base devraient être disponibles pour une planification communale plus performante et des activités de suivi évaluation des résultats et effets de ces nouveaux acteurs de développement.

b) Comment concilier les indicateurs des différents acteurs aux niveaux national et local (PTF, Ministères, collectivités territoriales) ?

- ❖ Un mécanisme de dialogue entre les acteurs qui permettrait des analyses concertées des données devrait être créé.
- ❖ Un atelier national d'harmonisation et de concertation entre les acteurs pour la détermination des indicateurs, en vue d'avoir des données consensuelles, devrait être tenu.
- ❖ Les Ministères du Plan et des Collectivités Locales devraient être nécessairement s'investir dans l'uniformisation de leurs indicateurs avec ceux des PTF.
- ❖ Une réflexion doit être menée sur la manière d'harmoniser les perceptions sur la pauvreté et de définir des indicateurs consensuels dans le cadre d'une approche participative faisant émerger différentes perceptions de la pauvreté (en référence à celle pratiquée au Ghana).
- ❖ Il faut songer à combiner des méthodes quantitatives et des études de perception sur la pauvreté afin de tenir compte des réalités et points de vue des acteurs au niveau local.

c) En quoi la décentralisation est une modalité essentielle de la stratégie nationale de lutte contre la pauvreté ?

- ❖ La décentralisation est un facteur d'éveil des consciences de la population à la base et l'incite à s'impliquer dans le développement de sa localité.
- ❖ La décentralisation se trouve renforcée lorsque les communautés et/ou collectivités sont impliquées dans le processus de prise de décisions.
- ❖ La décentralisation permet de mieux cibler les préoccupations essentielles des populations à la base en vue de leur prise de charge par la stratégie nationale de lutte contre la pauvreté.
- ❖ La décentralisation prend en compte tous les aspects (politique, administratif, socio sanitaires, religieux...) de la vie des populations, ce qui est le cadre type de mise en œuvre de la SNLCP.

- ❖ Les plans de développement doivent tenir suffisamment compte des objectifs nationaux de lutte contre la pauvreté par l'identification des « leviers » de lutte contre la pauvreté au niveau local.
- ❖ La décentralisation ouvre des nouvelles opportunités pour contribuer à l'accroissement des revenus.

4. SYNTHÈSE DES POINTS SAILLANTS

Un *brainstorming* a été organisé afin de connaître ce que les participants ont principalement retenu des échanges lors de ces deux jours. Ils ont également été invités à exprimer des questions soulevées lors des discussions. Les idées collectées peuvent se répartir en trois axes : les contraintes générales, les constats / observations et les suggestions.

4.1. Contraintes générales

- ❖ Il persiste une inadéquation entre des interventions des ONG et les politiques nationales.
- ❖ Il est important et nécessaire de mener des activités de concertation dans un domaine aussi essentiel que le suivi et l'évaluation.
- ❖ Les mécanismes de prise de décisions par les acteurs ne sont pas clairement définis, notamment à partir des informations issues d'une auto évaluation.
- ❖ L'outil d'auto évaluation des performances, diffusées par le MATCL, est perçu comme un modèle à appliquer par les collectivités, ce qui risque de freiner les tentatives d'adaptation de l'outil et donc son appropriation.

4.2. Constats / Observations

a) Ce que des participants ont constaté :

- ❖ Il existe de nombreuses démarches et outils développés par différents partenaires en fonction des réalités des pays et des contextes.
- ❖ Le rôle des indicateurs de suivi et d'évaluation a été bien expliqué et compris lors des échanges.
- ❖ Le suivi évaluation participatif est important pour une compréhension et une appropriation rapide de la décentralisation par les acteurs locaux.
- ❖ Des informations utiles sur la stratégie de lutte contre la pauvreté au niveau communal ont été diffusées.
- ❖ Plusieurs bases de données sur la mesure d'éléments de la gouvernance existent ce qui engendre tant des aspects positifs que négatifs.
- ❖ De multiples expériences coexistent dans l'application de l'outil d'auto évaluation.
- ❖ Le suivi évaluation de la décentralisation ne peut être efficace qu'avec une harmonisation des approches.
- ❖ L'auto évaluation et le plan de développement local sont des outils très importants et sont indispensables à la commune pour son bon fonctionnement.
- ❖ La complexité du décaissement des tranches du PARAD liée, d'une part à une nouvelle approche et, d'autre part, au respect des conditions générales et particulières inhérentes à l'appui budgétaire.
- ❖ Les différents acteurs / participants manifestent la volonté d'améliorer les performances des collectivités territoriales et de la gouvernance locale.

b) Ce qui a retenu leur attention :

- ❖ L'existence et la multiplicité d'outils de suivi évaluation de la décentralisation.
- ❖ Les exigences requises par la mise en oeuvre de processus participatifs multi acteurs.
- ❖ Le caractère itératif du processus d'auto évaluation des performances.
- ❖ Le système d'informations essentielles pour la commune (SIEC) ;
- ❖ L'approche SUCO sur le développement participatif dans les communes.
- ❖ La mise en place d'un comité technique au niveau des communes pour diriger les travaux comme moyen de surmonter des problèmes de communication (ex. de la SNV-Niger).
- ❖ Les informations intéressantes sur le processus en cours de conception d'auto évaluation des communes au Bénin comme réaction aux évaluations externes.

c) Ce que certains participants ont appris :

- ❖ Certains outils / systèmes utilisés au niveau national au Mali sont mieux compris.
- ❖ Le processus d'auto évaluation des performances des collectivités territoriales est appréhendé.

4.3. Quelques suggestions des participants

- ❖ La riche expérience du Mali en matière d'auto évaluation doit être mieux partagée à travers la capitalisation (documentation et diffusion) des succès et difficultés rencontrées.
- ❖ Des démarches pour une intercommunalité dans la sous région devraient être favorisées.
- ❖ Le modèle proposé par SUCO pour la planification et l'exécution des actions doit être exploité pour une meilleure articulation entre les planifications villageoises, communales et intercommunales.
- ❖ L'expérience du Ghana en matière de lutte contre la pauvreté mérite d'être adaptée et appliquée dans d'autres pays.
- ❖ Ce séminaire a eu le mérite de déclencher un processus de partage d'expériences très valable et utile. Il est dommage que ce processus aboutisse uniquement à des publications, même si à des niveaux pertinents et internationaux. Il serait souhaitable de chercher à exploiter des options concrètes d'harmoniser ces approches et de créer / renforcer des cadres de coopération pour faire face à la multitude de défis sur le terrain.

5. CONCLUSION

Ce séminaire sous régional organisé dans le but de « renforcer les capacités pour le suivi et l'évaluation de la décentralisation et de la gouvernance locale en Afrique de l'Ouest » a été, selon les participants, un succès en raison de l'actualité des thèmes abordés et de la qualité des participants représentatifs de la plupart des types d'acteurs de la décentralisation⁵.

Les expériences pratiques présentées ont suscité des échanges d'idées et d'expériences en plénières, lors d'ateliers thématiques et au cours des « marchés d'expériences » organisés à la suite des ateliers thématiques.

Il faut rappeler que ce séminaire est une étape d'un processus qui sera poursuivi par la « publication et la diffusion des résultats ». La SNV, le REDL et l'ECDDP se chargeront de la publication et de la ventilation des études de cas et des résultats du séminaire.

⁵ Consulter l'évaluation en annexe 4.

Des informations détaillées sur la poursuite de ce processus ont été présentées et validées lors d'une présentation faite à la fin du séminaire. Elles sont disponibles sur le site web : <http://www.snymali.org/actus/e.cdpm.pdf>

ANNEXE I : PROGRAMME DE L'ATELIER

Première journée : mercredi 17 mai 2006

- 9 : 00 – 9 : 05** **Mot de bienvenue**
Ibrahima Sylla, Ministère Administration Territoriale et Collectivités Locales
- 9 : 05 – 9 : 30** **Ouverture Officielle**
Son Excellence le Ministre MATCL (ou son représentant), en présence des partenaires financiers du processus de capitalisation d'expériences et du Séminaire (10 min)
Retrait des officiels (15 min)
- 9 : 30 – 10 : 00** **Présentation des participants**
Modérateur : Gabriel Coulibaly, Foranim-Consult
- 10 : 00 – 10 : 15** **Présentation des objectifs, du programme et des méthodes de travail**
Modérateur
- 10 : 15 – 10 : 30** **Pause café/thé**
- 10 : 30 – 13 : 00** **Présentations et discussions en plénière**
Expérience avec un outil d'auto évaluation des performances des collectivités territoriales au Mali
par l'équipe de l'étude de cas, point focal Sonia Le Bay, SNV (20 min)
questions des participants (50 min)
Elaboration participative d'une situation de référence comme base de planification stratégique et d'un outil de suivi évaluation de la commune au Cameroun
par l'équipe de l'étude de cas, point focal Markus Ischer, Helvetas (20 min)
questions des participants (50 min)
Synthèse des points saillants et organisation des ateliers
Modérateurs : Gabriel Coulibaly et Hallassy Sidibé (10 min)
- 13 : 00 – 14 : 00** Pause déjeuner
- 14 : 00 – 15 : 15** **Ateliers thématiques**
Discussions et échanges d'expériences à partir des présentations faites en plénière, des présentations des études de cas et des contributions des participants
Atelier 1 : Expériences avec des outils d'auto évaluation des performances des collectivités territoriales sur la base des études de cas :
- Niger (SNV)
- Bénin (ANCB, GTZ, Helvetas, SNV, PNUD)
- Burkina-Faso (GTZ, MATD/DEP)
Modérateur : Gabriel Coulibaly

Atelier 2 : Expériences de renforcement des capacités de suivi évaluation des effets des processus de gouvernance locale orientés vers la lutte contre la pauvreté sur la base des études de cas :

- Cartographie de la pauvreté pour la planification stratégique et le suivi évaluation dans les Districts au Ghana (GTZ, NDPC, MLGRD)
- Situation de référence participative au Mali (SNV, PACT-GTZ/DED)
- Système d'Information Géographique au Mali (SNV, PACT-GTZ/DED)
- Suivi évaluation participatif de l'appui à la gouvernance au Mali (CARE)
- Suivi et évaluation des impacts de la décentralisation sur la pauvreté au Nord Mali (FENU)

Modératrice : Christiane Loquai

Atelier 3 : Expériences de suivi évaluation participatif des services sociaux de base et renforcement de partenariats entre acteurs sur la base des études de cas :

- Suivi d'Impact Local Participatif dans le secteur de l'éducation de base au Bénin (GTZ, Banque Mondiale, FIDESPRA)
- Suivi évaluation des partenariats entre différents acteurs de la santé au niveau national et local au Mali (FENASCOM, DNCT, KIT, SNV, Ministère de la Santé)

Modérateur : Hallassy Sidibé

15 : 15 – 15 : 30

Pause-café/thé

15 : 30 – 17 : 00

Suite des 3 ateliers thématiques

Deuxième journée : jeudi 18 mai 2006

8 : 00 – 9 : 00

Circulation des participants devant la production visualisée des 3 ateliers de la veille (marchés)

Modérateurs : Gabriel Coulibaly, Christiane Loquai, Hallassy Sidibé

9 : 00 – 10 : 15

Présentations et discussions en plénière

Conception et utilisation d'un outil de suivi évaluation de l'appui à la décentralisation au niveau national : expérience de la base OISE au Mali

par Mamadou Ba, CCN (20 min)
questions des participants (20 min)

Expérience de construction d'un indice de la pauvreté au niveau communal au Mali

par Abdramane Traoré, ODHD (15 min)
questions des participants (20 min)

10 : 15 – 10 : 35

Pause-café/thé

10 : 35 – 11 : 35

Suite des présentations et discussions en plénière

Suivi évaluation des appuis budgétaires à la réforme de l'état l'exemple du PARAD au Mali

- par Christophe Casas, DCE (20 min)
questions des participants (40 min)
- 11 : 35 – 13 : 00** **Détermination des questions à traiter, organisation des participants en 3 ateliers**
Modérateur
Travaux en ateliers
Modérateurs : Gabriel Coulibaly, Christiane Loquai, Hallassy Sidibé
- 13 : 00 – 14 : 00** ***Pause déjeuner***
- 14 : 00 – 15 : 00** **Suite des travaux en ateliers**
- 15 : 00 – 15 : 20** **Pause-café/thé et circulation des participants devant la production des ateliers (marchés)**
Modérateurs : Gabriel Coulibaly, Christiane Loquai, Hallassy Sidibé
- 15 : 20 – 15 : 40** **Synthèse des éléments saillants des deux jours d'échanges**
Modérateurs : Gabriel Coulibaly et Hallassy Sidibé
- 15 : 40 – 16 : 00** **Evaluation du Séminaire par les participants**
Modérateurs
- 16 : 00 – 16 : 15** **Informations sur la suite du processus (publications)**
Christiane Loquai, ECDPM
- 16 : 15 – 16 : 30** **Mots de remerciement et clôture**
Le représentant du Ministre (MATCL)

ANNEXE II : LISTE DES ABREVIATIONS ET DES SIGLES

AEN	Aide de l'Église Norvégienne
ANCB	Association Nationale des Communes du Bénin
ANICT	Agence Nationale d'Investissement des Collectivités Territoriales
BCEAO	Banque Centrale des Etats d'Afrique de l'Ouest
CCC	Centre de Conseil Communal
CCN	Cellule de Coordination Nationale
CE	Commission Européenne
CLO	Comité Local d'Orientation
CSLP	Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté
CT	Collectivité Territoriale
DANIDA	Agence Danoise d'Assistance au Développement
DCE	Délégation de la Commission Européenne
DCPND	Document Cadre de la Politique Nationale de Décentralisation (2005-2014)
DEP	Division des Etudes et de la Planification
DNCT	Direction Nationale des Collectivités Territoriales
ECDPM	Centre Européen de Gestion des Politiques de Développement
EM&PS	Etude Monographique et Planification Stratégique
FENU	Fonds d'Équipement des Nations Unies
FICT	Fonds d'Investissement des Collectivités Territoriales
GRN	Gestion des Ressources Naturelles
GPRS	Stratégie de Réduction de la Pauvreté (Ghana)
GTZ	Coopération Technique Allemande
HELVETAS	Association Suisse pour la Coopération Internationale
IDH	Indice de Développement Humain
IPC	Indice de Pauvreté Communale
KIT	Institut Royal des Tropiques (Pays-Bas)
MATCL	Ministère de l'Administration Territoriale et des Collectivités Locales
MATD	Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation (Burkina-Faso)
MIS	Système d'Information et de Gestion (FENU)
MLGRD	Ministry of Local Government and Rural Development (Ghana)
NDPC	National Development Planning Commission (Ghana)
ODHD/LCPM	Observatoire du Développement Humain Durable / Lutte Contre la Pauvreté au Mali
OISE	Outil Informatisé de Suivi Evaluation

ONG	Organisation Non Gouvernementale
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
PAAD	Programme d'Appui aux Acteurs de la Décentralisation
PAC	Programme d'Action Communautaire
PACOB	Programme d'Appui aux Communes et Organisations de Base
PACT	Programme d'Appui aux Collectivités Territoriales
PADL	Programme d'Appui au Développement Local
PARAD	Programme d'Appui à la Réforme Administrative et à la Décentralisation
PACR-T	Programme d'Appui aux Communes Rurales - Tombouctou
PDC	Plan de Développement des Communes (Bénin)
PDESC	Plan de Développement Economique Social et Culturel
PDI	Programme de Développement Institutionnel (plan opérationnel 2005-2008)
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PNACT	Programme National d'Appui aux Collectivités Territoriales (phase II 2006-2010)
PRODILO	Projet Promotion des Initiatives Locales
PTF	Partenaire Technique et Financier
REDL	Réseau de Réflexion et d'Echanges sur le Développement Local
RGPH	Recensement Général de la Population et de l'Habitat
SdR	Situation de Référence communale
SEP	Suivi Evaluation Participatif
S&E	Suivi Evaluation
SIEC-S	Système d'Information Essentielle pour la Commune dans le secteur de la Santé
SIG	Système d'Information Géographique
SILP	Système d'Impact Local Participatif
SNLCP	Stratégie Nationale de Lutte Contre la Pauvreté
SNV-Mali	Organisation Néerlandaise de Développement au Mali
SRP	Stratégie de Réduction de la Pauvreté
ST	Service Technique
SUCO	Solidarité Union Coopération

ANNEXE III : LISTE DES PARTICIPANTS AU SEMINAIRE

Organisations	Expériences	Participants (équipes et partenaires)
MALI		
DNCT, CCC, GTZ, SNV	<p>Situation de référence communale : données de base pour la planification et le suivi évaluation du développement local</p> <p>Systeme d'Information Géographique : un outil de suivi évaluation de la gouvernance locale et d'aide à la prise de décision</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Elsbet Lodenstein, SNV - Ulrich Caspari, PACT/GTZ-DED - Bakary Coulibaly, SNV - REDL - Bakary Samaké, PACT/GTZ - Florence Dumont, consultante SNV - Hawa Sabé, Conseillère CCC Koulikoro (Région de Koulikoro) - Nfamoussa Bagayoko, CCN, chargé de Suivi Région Ségou - Amadou Malik Gueye, CR-ONG Koulikoro (Région de Koulikoro) - Bocar M'Barakou, SG conseil cercle Kati (Région de Koulikoro) - Oumar Guindo, Maire Dialakorodji (Cercle Kati, Région de Koulikoro) - Pakuy Kamaté, DRPSIAP Ségou, Directeur Régional
DNCT, SNV, GTZ, HELVETAS	Outil d'auto évaluation des performances des collectivités territoriales	<ul style="list-style-type: none"> - Sonia Le Bay, SNV – REDL - Comité Organisation - Moussoulimoune Yéhiya Maïga, PAAD/HELVETAS – REDL - Comité Organisation - Dirk Betke, PACT/GTZ – REDL - Comité Organisation - Fabio Germano, PACT/GTZ - Osé Tiéno, Conseiller CCC Kati (Région de Koulikoro) - Moriba Traoré, Maire Safo (Cercle Kati, Région de Koulikoro) - Mme Ba Oumou Maïga, SG Moribabougou (Cercle Kati, Région de Koulikoro) - Ousmane Fomba, Maire Méguétan (Cercle Koulikoro, Région de Koulikoro) - Souleymane N Coulibaly, Maire Sirakorola (Cercle Koulikoro, Région de Koulikoro) - Madala Diaby, Maire de Kiban (Cercle Banamba, Région de Koulikoro) - Alou Diarra, Préfet de Dioïla (Région de Koulikoro)

FENASCOM, DNCT, KIT, SNV, Ministère Santé	Contribution à un Système d'Information Essentielle de la Commune en matière de Santé (SIEC-S) pour un suivi évaluation participatif dans le cadre du transfert des compétences	<ul style="list-style-type: none"> - Dramane Dao, SNV - Boubacar Dicko, SNV - Docteur Mamadou Konaté, Ministère Santé, Chef Cellule Appui Décentralisation - Professeur Tiémoko Malé, FENASCOM, Point focal transfert compétences - Docteur Abdoulaye Guindo, Médecin Chef Dioïla (Région de Koulikoro) - Moussa Sissoko, Assemblée Régionale Koulikoro, Point focal - Mamadou Keita, DRS, Chef Division Hygiène Assainissement (Koulikoro)
CARE	Conception et test d'une approche de suivi évaluation participative d'appui à la gouvernance locale	<ul style="list-style-type: none"> - Abdoul Karim Coulibaly, CARE - Younoussou Tangara, CARE - REDL - Mme Konaré Rokia Diarra, CARE - REDL - Hamidou Yalcouyé, Maire commune de Kendié (Cercle Bandiagara, Région de Mopti) - Mme Aissata Diallo, Animatrice Groupement épargne et crédit (MJT), commune Dandougou Fakala (Cercle Djénné, Région de Mopti)
HELVETAS	Elaboration participative d'une situation de référence comme base de planification stratégique et d'un outil de suivi évaluation de la commune (voir l'expérience d'Helvetas au Cameroun)	<ul style="list-style-type: none"> - Ibrahima Sylla, PAAD/HELVETAS - REDL - Jacques Tamini, PAAD/HELVETAS - Fodé Konaté, SETADE, Bougouni (Région de Sikasso) - Issa Sanogo, BEACIL, Bougouni (Région de Sikasso) - Fakoro Togora, 1er Adjoint Maire Baya (Cercle Yanfolila, Région Sikasso) - Massama Doumbia, 3ème Adjoint Maire Wassoulou Ballé (Cercle Yanfolila, Région Sikasso)
FENU	Les impacts de la décentralisation sur la réduction de la pauvreté : étude de cas du programme PACRT	<ul style="list-style-type: none"> - Djoumé Sylla, FENU - Maire Commune Bourem Inaly (Cercle Tombouctou, Région Tombouctou)
ODHD	Expérience de construction d'un indice de la pauvreté au niveau communal	<ul style="list-style-type: none"> - Abdramane Traoré, ODHD
CCN	Expérience de conception et d'utilisation d'un outil de suivi évaluation de l'appui à la décentralisation au niveau national : l'exemple de la base OISE	<ul style="list-style-type: none"> - Mohamed Cheick Samaké, CCN - Mamadou Ba, CCN

DCE	Suivi évaluation des appuis budgétaires à la réforme de l'état (décentralisation / déconcentration) : l'exemple du PARAD	- Christophe Casas, DCE
SUCO	Le suivi-évaluation du rôle de la société civile dans l'amélioration de la gouvernance locale	- Moussa Konaté, SUCO - Christian Tremblay, SUCO - Pierre Plumail, SUCO - Binta Diakité, SUCO - REDL - Fankélé Samaké, Maire de Sanankoroba (cercle de Kati, Région de Koulikoro)
AEN	Enquête d'opinion sur les perceptions sur la gouvernance locale dans les régions du Nord Mali	- Fatou Cissé, AEN - REDL - Baba Diabaté, AEN - REDL - Mme Adiawiakoye Ramata Koné, DRPF EF Tombouctou - Membre Conseil Administration OADS - Mme Tidata Ag Ali, Vice-Présidente de l'ASSADEC, Kidal
BENIN		
GTZ, Banque Mondiale, FIDESPRA	Suivi de l'Impact Local Participatif (SILP) du transfert de compétences et de la gouvernance locale des services fournis dans le secteur de l'éducation de base	- Silke Woltermann, GTZ
ANCB, PNUD, GTZ, SNV, HELVETAS	Auto évaluation performances collectivités territoriales	- Landry Barnabé Zinsou, HELVETAS - Ronald Redecker, GTZ - Abassi Moussa, ACAD, Maire de Kouandé - Amagoïn Keita, SNV - Sègla Lihoussou, SG ANCB - André Schuster, MCL - François Houessou, MCL
BURKINA-FASO		
GTZ, MATD/DEP	Elaboration d'une approche de suivi évaluation de la décentralisation et du développement communal intégrant un outil d'auto évaluation des performances des communes	- Christian Theile, GTZ - Gérard Aimé YAMEOGO, MATD/DEP

GHANA		
MLGRD, NDPC, SIF, GTZ, DANIDA, CIDA	Approche de planification et de suivi évaluation au niveau de districts orientée vers la lutte contre la pauvreté	<ul style="list-style-type: none"> - Bruno Dery, NDPC - Levina Owusu, MLGRD
CAMEROUN		
HELVETAS	Elaboration participative d'une situation de référence comme base de planification stratégique et d'un outil de suivi évaluation de la commune (voir l'expérience d'Helvetas au Mali)	<ul style="list-style-type: none"> - Markus Ischer, HELVETAS - Christian Asanga, HELVETAS
NIGER		
SNV	Expériences avec une approche de planification communale qui intègre un outil de suivi évaluation des performances des communes ainsi que des indicateurs des OMD et du CSLP pour le niveau communal	<ul style="list-style-type: none"> - Gaoussou Séne, SNV - Zeinabou Ouédraogo, SNV - Amadou Tidjani Abba, maire Dantchiao - Mariama Mourima, UNICEF

+ MALI

Comité Organisation (Suite)

Ibrahima Sylla, MATCL – Président Comité d'Organisation
Simbo Koly Keita, SNV/DNCT-MATCL – Comité Organisation
Séni Touré, DNCT - Comité Organisation
Najim Ould Ahmed, MADD/MATCL – Comité Organisation
Mamani Naciré, ANICT – Comité Organisation

Comité Organisation (suite) + Modération + appui organisationnel

Christiane Loquai, ECDPM - Comité Organisation – Modératrice
Gabriel Coulibaly, Foranim-Consult – Modérateur Principal
Hallassy Sidibé, Foranim-Consult – Modérateur
Mme Touré Bintou Diallo, PACT/GTZ – appui organisationnel
Mohamadou Singaré, SNV – appui organisationnel

Participants MALI (suite)

CDI : Mamadou Augustin Traoré
DNCT : Adama Sissouma
AMM : Jean-Louis Margerie (SCAC/DNCT)
PGP - REDL : Vincent Carbonneau (CARE International au Mali)
AFVP - REDL : Koly Macalou

Participants BENIN (suite)

Sylvain Dègbé, ambassade Royale de Danemark / Conseiller Décentralisation

Présidium

MATCL : Seydou Traoré, Secrétaire Général
MATCL : Ibrahima Sylla, Conseiller Décentralisation (déjà listé dans Comité d'Organisation)
ASDI : Camilla Bengtsson
SNV : Jeanette de Regt
PACT/GTZ-DED – REDL : Dirk Betke (déjà listé dans étude de cas)
CARE : Marc de Lamotte
AEN : Riborg Henriette Knudsen
HELVETAS : Anne Sophie Gindroz
SUCO : Christian Tremblay (déjà listé dans expérience...)
ECDPM : Christiane Loquai (déjà listée dans Comité organisation et Modératrice)

ANNEXE IV : ÉVALUATION DE L'ATELIER

A. Degré personnel d'avoir atteint les objectifs du séminaire

	Beaucoup		Peu	
Au cours du séminaire, j'ai :	++	+	-	--
échangé des expériences et compris différentes approches et instruments pour le renforcement des capacités dans le domaine du S&E de la décentralisation et de la gouvernance locale	30	30	0	0
identifié des exemples de bonnes pratiques, des leçons et des défis opérationnels	24	36	0	0

B. Contenu et structure du programme du séminaire

Actualité des thèmes abordés	41	16	3	0
Profondeur et largeur des thèmes abordés	14	39	7	0
Comment les différents cas présentés ont-ils contribué au renforcement de vos connaissances et expériences ?				
Outils d'auto évaluation des performances des collectivités territoriales	27	28	4	1
Approche de planification et de suivi évaluation, au niveau des districts, orientée vers la lutte contre la pauvreté	10	38	8	4
Expérience de suivi-évaluation participatif des services sociaux de base et renforcement de partenariats entre acteurs, sur la base des études de cas	13	37	9	1
Conception et utilisation d'un outil de suivi évaluation de l'appui à la décentralisation au niveau national : base OISE	19	32	7	2
Expérience de construction d'un indice de la pauvreté au niveau communal	20	29	8	3
Suivi évaluation des appuis budgétaires à la réforme de l'état : l'exemple du PARAD	23	28	8	1

C. Méthode utilisée pendant le séminaire

	Beaucoup		Peu	
	Très bien	Bien	Mauvais	Très mauvais
La composition du groupe des participants	26	31	3	0
Les contributions des participants	25	34	1	0
La stimulation de ma participation par l'approche didactique utilisée	12	44	4	0
La mobilisation de mes expériences par l'équipe de modération	16	39	5	0
La visualisation	23	35	2	0
Les séances et débats en plénière	24	36	0	0
Les ateliers	23	36	1	0
Les « marchés d'expériences »	21	33	5	1

Les participants se sont exprimés sur tous les aspects du séminaire :

- degré (personnel) de satisfaction par rapport à l'atteinte des objectifs du séminaire ;
- contenu et structure du programme du séminaire ;
- méthodes utilisées pendant le séminaire ;
- suggestions pour la suite et pour l'amélioration de l'organisation d'un évènement similaire.

D. Suggestions

Les suggestions faites par rapport à chaque point (n'ont pas fait l'objet de débat) se résument de la manière suivante :

Organisation du séminaire :

- ❖ L'environnement dans lequel s'est déroulé le Séminaire a été bien apprécié. Il a été jugé propice aux échanges, malgré quelques remarques sur les perturbations causées par les ouvertures et fermetures fréquentes des portes de la salle de plénière Et les sonneries des téléphones portables.
- ❖ Le temps imparti a été jugé insuffisant par certains participants en fonction de la quantité des thèmes proposés et de la profondeur des analyses recherchée. Ainsi, des propositions ont été faites pour limiter le nombre de thèmes et focaliser les échanges sur le suivi évaluation de la décentralisation, abandonnant ainsi les aspects de planification, de lutte contre la pauvreté...
- ❖ Des participants ont suggéré davantage de temps pour les pauses, notamment pour la pause déjeuné de manière à multiplier les occasions d'échanges informels entre les participants.

Méthodes d'animation et de facilitation des échanges :

- ❖ Les participants ont bien apprécié le principe d'un séminaire modéré. Ils ont estimé que la modération était bien conduite. Cependant, certains ont déploré une mauvaise gestion du temps : « le temps n'a pas souvent été bien mis à profit pour mieux discuter » et ils ont suggéré de consacrer davantage de temps aux travaux de groupes.
- ❖ La faible contribution des maires a été déplorée alors qu'elle aurait pu faciliter ou améliorer les échanges.
- ❖ Certains ont estimé que le temps réservé à la présentation des études de cas n'était pas suffisant.
- ❖ La remarque selon laquelle les études de cas du Mali ont été plus nombreuses que celles des autres pays participant a été faite.
- ❖ Le « marché d'expériences » comme méthode de partage des résultats des travaux de groupes a reçu une appréciation mitigée. Certains ont estimé que c'était une bonne méthode, tandis que d'autres ont suggéré de toujours avoir recours aux présentations en plénière, même si cela doit augmenter la durée du séminaire.

Propositions pour la poursuite de l'initiative :

- ❖ Renforcer l'organisation de plusieurs séminaires d'échanges basés sur des études de cas et tout ce qui renforce la décentralisation au Mali et en Afrique.
- ❖ Organiser un séminaire au cours des prochains mois autour du thème « décentralisation comme outil de lutte contre la pauvreté en Afrique ».
- ❖ Diversifier des ateliers analogues dans d'autres domaines de la décentralisation pour les élus communaux.
- ❖ Initier de plus en plus des forums similaires regroupant plusieurs acteurs de la sous région.

Propositions pour la suite :

- ❖ Documenter et diffuser, à plus grande échelle (collectivités territoriales), les points saillants des échanges réalisés au cours du séminaire.
- ❖ S'assurer que les documents du séminaire parviennent à temps à chaque participant (rôle important des points focaux).