

Renforcer les capacités de suivi et d'évaluation de la décentralisation et de la gouvernance locale :

Expériences, défis et perspectives

Christiane Loquai et Sonia Le Bay

L'objectif de ce document de gestion des politiques est de stimuler le débat sur le développement des capacités locales de suivi et d'évaluation des processus de décentralisation et de gouvernance locale. Il est basé sur les résultats des recherches menées conjointement par le Ministère malien de l'Administration Territoriale et des Collectivités Locales (MATCL) et le Réseau de Réflexion et d'Échanges sur le Développement Local (REDL), rassemblant des organisations de développement basées à Bamako. L'organisation néerlandaise de développement SNV-Mali et l'ECDPM ont été chargés de faciliter ce processus de recensement et d'analyse, qui s'est traduit entre autres par la publication de onze études de cas présentant les expériences et les résultats de recherche provenant de six pays d'Afrique de l'Ouest.

Introduction

Dans le cadre des mouvements de démocratisation de la fin des années 80, de nombreux pays africains ont lancé une nouvelle génération de politiques de décentralisation visant à bâtir ou à renforcer des formes de gouvernance plus démocratiques, plus participatives et rendant plus largement compte de leur action. Depuis, ces efforts de réformes ont attiré des volumes substantiels d'aide au développement, fournis par la communauté internationale.

La mise en œuvre des programmes de décentralisation, en particulier la création ou le renforcement de collectivités locales dotées de conseils élus, de la personnalité juridique et de ressources propres, ont modifié le paysage institutionnel de ces pays et la gouvernance au niveau central et au niveau local. Les discussions sur les avantages de la décentralisation ont également fait naître l'espoir que la gouvernance locale devienne plus consciente de ses responsabilités et plus attentive aux besoins des citoyens, et contribue ainsi à améliorer leurs conditions de vie. L'engagement des réformes et le rythme de leur mise en œuvre varient cependant grandement d'un pays à l'autre.



Les bailleurs et les organisations de développement s'intéressent quant à eux de plus en plus à l'évaluation des résultats, des effets et des impacts de la décentralisation, et en particulier de l'aide au développement qui y est liée (Steinich 2001, Sébahara 2004, Hutchinson et La Fond 2004). Cette évolution, et cette recherche de la part des bailleurs d'instruments d'évaluation adéquats, est à rapprocher des préoccupations actuelles relatives à l'efficacité de l'aide et de manière plus générale, de l'intérêt porté à la mesure de la gouvernance dans les pays en développement. Les bailleurs et les organisations de développement se montrent aujourd'hui de plus en plus disposés à investir dans le renforcement des capacités de suivi et d'évaluation (S&E) des parties prenantes locales des processus de décentralisation et de contrôle par les citoyens, afin de mettre en place des systèmes locaux de reddition de comptes (Hilhorst et Guijt 2006, Massuangah 2005). En parallèle, de nombreux bailleurs étudient des moyens de rendre plus participatifs leurs propres systèmes de S&E.

Les gouvernements africains engagés dans des processus de décentralisation démocratique prennent également conscience de la nécessité d'investir dans des capacités nationales et locales permettant de suivre et d'évaluer certains des changements induits par ces processus de réforme.

Cet *EnBref* examine un certain nombre d'initiatives visant à renforcer les capacités des parties prenantes locales à suivre et à évaluer les processus de décentralisation et de gouvernance locale. Il est basé sur les résultats des études de cas effectuées dans six pays d'Afrique de l'Ouest, ainsi que sur les discussions de ces études réalisées lors d'un séminaire régional qui s'est tenu à Bamako les 17 et 18 mai 2006. Cette rencontre a permis de procéder à des échanges de vues structurés et de tirer des enseignements des cas et expériences présentés.

Le contexte de la décentralisation et de la gouvernance locale en Afrique de l'Ouest

La décentralisation et la gouvernance locale en Afrique de l'Ouest sont conditionnées par différentes traditions, englobant notamment les autorités précoloniales, les administrations coloniales (principalement françaises et britanniques) et les efforts de décentralisation et de réforme de la

gouvernance locale après l'indépendance. Depuis le début des années 90, la plupart des pays de cette région ont formulé de nouvelles politiques de décentralisation visant de manière explicite à promouvoir des formes plus démocratiques et plus participatives de gouvernance locale.

Pour nombre de ces pays, la route des réformes s'est cependant révélée être un chemin ardu. Les processus de décentralisation ont davantage été mis en œuvre par à-coups que de manière suivie et linéaire. Ce n'est sans doute pas surprenant compte tenu de la complexité et du caractère pluridimensionnel des réformes de décentralisation. En particulier les pays francophones d'Afrique de l'Ouest ont eu à engager d'importantes réformes. À l'indépendance, la gouvernance locale dans ces pays se limitait à un petit nombre de communes urbaines, tandis que la population rurale, majoritaire dans ces pays, était administrée par des représentants de l'État. Ces populations rurales n'avaient pas de droit de vote et un accès réduit aux services publics de base.

Depuis le début des années 90, cette situation a changé. Ancrée dans des lois constitutionnelles, la décentralisation démocratique s'est traduite par la création de centaines de nouvelles collectivités locales. Par exemple, le Mali, à lui seul, a créé plus de 680 nouvelles communes rurales. Des élections libres et pluralistes ont été organisées et les collectivités locales se sont vu confier la planification, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des progrès en matière de développement au niveau infra-national. L'espoir est que les collectivités locales élues soient plus enclines à rendre compte de leur action devant les citoyens et plus faciles à contrôler que des administrateurs appointés par l'État central.

Le tableau 1 présente un certain nombre d'informations de base sur la décentralisation et les formes de gouvernance locale dans les six pays d'Afrique de l'Ouest où des études de cas ont été menées.

Pourquoi investir dans le renforcement des capacités locales de S&E de la décentralisation ?

Pourquoi les bailleurs se préoccupent-ils du suivi et de l'évaluation de la décentralisation? Pourquoi devraient-ils investir dans des exercices visant à renforcer dans des pays partenaires les capacités à suivre et à évaluer la décentralisation? Les acteurs au niveau

national et au niveau local dans les pays engagés dans un processus de décentralisation devraient-ils s'intéresser davantage au développement de systèmes et d'instruments permettant d'évaluer les résultats, les effets et les impacts des processus de réforme ?

En réponse à ces questions, et en se référant aux études de cas effectuées, à la littérature et aux discussions sur ce sujet, l'on peut faire les observations suivantes :

- *Les bailleurs et les organisations de développement* soutenant les processus de décentralisation veulent savoir dans quelle mesure et sous quelles conditions l'aide qu'elles apportent à ces processus peut contribuer à la réalisation des objectifs de développement tels que la réduction de la pauvreté, le développement économique et la bonne gouvernance (Reyes et Valencia 2004 : 69).

Toutefois, comme le souligne à juste titre le document de référence publié récemment par la Commission européenne, les évaluations des résultats et des impacts de l'aide à la décentralisation n'ont pas encore été menées à terme (Commission européenne, EuropeAid, 2007 : 68).

De plus, jusqu'à une date récente, les pratiques de S&E mettaient généralement davantage l'accent sur les besoins en informations des bailleurs et des gouvernements centraux que sur le renforcement de la capacité des parties prenantes locales à procéder à leurs propres évaluations. Cette approche n'a eu qu'un succès limité en termes d'appropriation et d'utilisation des résultats des évaluations. Elle repose en grande partie sur le recours fait à des experts extérieurs, plutôt que sur les connaissances locales, et n'a pas permis de contribuer - du moins pas suffisamment - au renforcement des systèmes locaux de reddition de comptes (Watson 2006 : VIII, Simon 2004 : 91). L'existence de tels systèmes serait cependant particulièrement indiquée dans le cadre de projets et de programmes visant à promouvoir la décentralisation démocratique et la gouvernance locale.

- *Les autorités nationales* chargées de la décentralisation ont parfois été décrites comme étant réticentes à investir dans le S&E. Cette image est cependant clairement infirmée par la volonté du ministère malien de l'Administration Territoriale et des Collectivités locales (MATCL) d'encourager un processus de

Tableau 1. Décentralisation et gouvernance locale en Afrique de l'Ouest

Pays	Principaux fondements juridiques de la décentralisation démocratique	Formes de gouvernance locale	Élections locales
Bénin	<ul style="list-style-type: none"> Constitution de 1990 Lois de décentralisation (1993, promulguées en 1999 et en 2000) 	<ul style="list-style-type: none"> Un niveau de gouvernance locale comprenant 77 <i>communes</i> rurales et urbaines Statut spécial pour trois grandes villes : Parakou, Porto Novo, Cotonou 	<ul style="list-style-type: none"> Premières élections locales en 2002-2003
Burkina Faso	<ul style="list-style-type: none"> Constitution de 1991 Cinq lois de décentralisation et neuf décrets associés (1993) Lois d'orientation de la décentralisation (1998) modifiant la législation de 1993 Code général des collectivités territoriales (2004) Décret présidentiel sur le cadre stratégique de la décentralisation (2007) 	<ul style="list-style-type: none"> Deux niveaux de gouvernance locale : 13 <i>régions</i> et 351 <i>communes</i> (49 communes urbaines et 302 communes rurales) Statut spécial pour deux grandes villes - Bobo-Dioulasso et Ouagadougou – qui sont subdivisées en municipalités dotées d'un statut purement administratif 	<ul style="list-style-type: none"> Gouvernance locale d'abord limitée aux municipalités urbaines. N'a été étendue aux zones rurales qu'en 2007. Premières élections municipales en 1995 dans 33 municipalités urbaines Deuxièmes élections municipales en 2000 dans 49 municipalités urbaines Troisièmes élections locales en 2006 débouchant dans la des communes rurales
Cameroun	<ul style="list-style-type: none"> Loi sur l'organisation municipale (1974) Loi sur les conditions d'élection des conseillers municipaux (1992) Loi constitutionnelle de 1996 Lois définissant les principes directeurs de la future politique de décentralisation et les règles s'appliquant aux municipalités et aux régions (2004) 	<ul style="list-style-type: none"> Deux niveaux de gouvernance locale : 10 <i>régions</i> et 360 <i>communes</i> Statut spécial pour les communautés urbaines de Douala et de Yaoundé 	<ul style="list-style-type: none"> Premières élections locales pluralistes en 1996 Deuxièmes élections locales pluralistes en 2002 Troisièmes élections locales pluralistes en 2007 Tous les maires sont élus, mais certaines grandes villes sont administrées par un « délégué du gouvernement » placé sous l'autorité du conseil élu (c'est-à-dire le président du conseil)
Ghana	<ul style="list-style-type: none"> Loi sur les collectivités locales (1998) 4^e Constitution de la République (1992) Statut des collectivités locales (1993) 	<ul style="list-style-type: none"> Un niveau de gouvernance locale rassemblant 138 <i>districts</i> ruraux et urbains, à savoir 124 assemblées de district, 10 assemblées municipales et 4 zones métropolitaines (Accra, Koumassi, Tamale et Shama Ashanta East) 	<ul style="list-style-type: none"> Premières élections locales en 1993, suivies de nouvelles élections en 1997, 2002 et 2006 Les membres des assemblées de district, des assemblées municipales ou métropolitaines sont élus directement. Ils élisent à leur tour un « comité exécutif » choisi dans leurs rangs. Un chef de district nommé pour deux ans coordonne le travail du comité exécutif
Mali	<ul style="list-style-type: none"> Constitution de la III^e République (1991) Loi sur les collectivités locales (1993) Statut des collectivités locales (1996) 	<ul style="list-style-type: none"> Trois niveaux de gouvernance locale : 703 <i>communes</i> rurales et urbaines, 49 <i>cercles</i> et 8 <i>régions</i> Statut spécial pour la capitale, Bamako (assimilée à une région) 	<ul style="list-style-type: none"> Premières élections locales en 1998-1999 Deuxièmes élections locales en 2004 Élection directe des conseillers communaux, qui élisent ensuite les maires. Élection indirecte des conseillers aux niveaux plus élevés (cercles et régions)
Niger	<ul style="list-style-type: none"> Constitution de 1999 Loi de décentralisation (2001) créant des entités de gouvernance locale et d'administration territoriale Loi sur les collectivités locales (2002) définissant les principes fondamentaux de la gouvernance locale 	<ul style="list-style-type: none"> Trois niveaux de gouvernance locale (prévus) : 8 <i>régions</i> (y compris la capitale, Niamey, considérée comme une région dotée d'un statut spécial), 36 <i>départements</i>, et 265 <i>communes</i> rurales et urbaines 	<ul style="list-style-type: none"> Premières élections locales en 2004, uniquement au niveau municipal

Note: Ne figurent ici que les pays dans lesquels des études de cas ont été menées.

Source: Le Bay et Loquai (à paraître)

Encadré 1 : Quels types de capacités doit-on développer ?

Les auteurs des études de cas ne définissent pas ce qu'ils entendent exactement par renforcement des capacités des acteurs locaux à suivre et évaluer les processus de décentralisation et de gouvernance locale. C'est peut-être parce que les principes directeurs retenus pour cet exercice conjoint de recensement et d'analyse des expériences contenaient déjà des définitions de termes tels qu'évaluation, *auto évaluation*, *évaluation des performances*, *suivi et renforcement des capacités* (voir Loquai et Le Bay 2005).

De manière générale, les participants au séminaire soulignaient que ces concepts tels qu'ils sont utilisés par les bailleurs sont trop abstraits, trop vagues et trop théoriques pour les acteurs locaux au niveau communal, également parce qu'ils sont difficiles à traduire en langues locales. En outre, les acteurs locaux ont une vision généralement assez concrète des types de renforcement des capacités dont ils ont besoin et de la manière dont les différents instruments répondent à ces besoins.

Dans les études de cas, le renforcement des capacités de S&E de la décentralisation renvoie principalement aux éléments suivants :

- **stimuler l'intérêt pour les instruments de S&E**, en tant qu'instruments de gestion adaptée au développement communal, de prise de décisions mieux étayées et d'apprentissage ;
- **renforcer les connaissances en statistique**, c'est-à-dire la capacité à analyser et à interpréter des données statistiques pouvant aider les communes et leurs partenaires au niveau local, à suivre et évaluer le développement et la réduction de la pauvreté à leur niveau ;
- **permettre aux acteurs communaux d'accéder aux informations pertinentes, de les recueillir, de les stocker et de les mettre à jour** en collaboration avec d'autres acteurs locaux (par exemple des services déconcentrés de l'État, la société civile, le secteur privé) ;
- **aider les acteurs locaux à ensemble concevoir et tester des méthodes et des instruments de S&E** des processus de décentralisation et de gouvernance locale qui soient adaptés à leurs besoins spécifiques et au contexte local (et notamment des critères et des indicateurs de performance convenus d'un commun accord)
- **développer des procédures et des systèmes d'échanges d'informations et de données statistiques** sur les implications, les résultats et les impacts des différents aspects de la décentralisation et de la gouvernance locale ;
- **renforcer les capacités des citoyens** à procéder à un suivi des actions des collectivités, à exprimer des critiques et à **demander** à leurs représentants élus qu'ils **rendent compte de leur action**.

Source: Le Bay et Loquai (à paraître).

recensement et d'échanges des expériences en matière d'instruments de S&E pour les acteurs de la gouvernance locale, ainsi que par le vif intérêt qu'ont montré d'autres pays africains pour les résultats de cet exercice.

Il est important de noter à ce sujet que les attentes des autorités nationales en matière de systèmes de S&E ne sont pas forcément identiques à celles des bailleurs ou des acteurs au niveau local. De manière générale, les autorités nationales sont en effet plus intéressées par des instruments pouvant les aider à coordonner et à centraliser les informations sur les performances des collectivités locales, car la gestion de données provenant de lieux variés, ainsi que la remontée d'informations nécessitent des capacités spécifiques.

- *Les maires* engagés dans la gouvernance locale démocratique prennent de plus en plus conscience de la nécessité de disposer d'instruments leur permettant de montrer aux citoyens à la fois les résultats de leur action et les raisons pour lesquelles la

municipalité rencontre des difficultés dans le traitement de questions dont les citoyens estiment qu'elles sont de la plus haute importance et devraient être prioritaires. A cet égard, des instruments de S&E pourraient les aider à rendre plus visibles les avancées réalisées et les obstacles rencontrés, non seulement pour les citoyens mais aussi pour les bailleurs.

- Pour *les citoyens*, les réformes de décentralisation et les formes de gouvernance locale ne seront crédibles que si elles ont des effets positifs durables sur leur vie quotidienne et leur permettent de participer davantage aux processus de prise de décision ou d'exercer une influence sur les affaires locales. Les élections leur offrent de bonnes occasions de concrétiser cette participation politique, mais elles n'ont lieu qu'à échéances régulières, généralement séparées de plusieurs années. De manière générale, les autres canaux de participation et de contrôle par les citoyens des formes de gouvernance locale ont souvent été négligés.

Expériences présentées dans les études de cas

Aujourd'hui, plus que dans les années 90, les organisations de développement sont prêtes à explorer de nouvelles approches méthodologiques et à expérimenter de nouveaux instruments visant à renforcer les capacités des acteurs locaux à suivre et à évaluer la décentralisation et les structures locales de reddition de comptes. Des études menées récemment en Afrique de l'Ouest ont mis en lumière d'intéressantes initiatives impliquant des parties prenantes locales de la décentralisation dans les processus d'élaboration et de test de tels instruments. Nombre de ces efforts n'ayant pas été documentés pour un large public, ils sont restés en grande partie absents des débats au niveau régional ou international. De plus, ces expériences ont été peu discutées, même parmi les organisations de développement et leurs partenaires dans la région.

Le *Réseau de réflexion et d'échanges sur le développement local* (REDL), basé à Bamako, rassemblant des organisations de

Tableau 2. Classification des instruments et approches dans les études de cas

Type d'instrument ou d'approche	Expériences	Agence ou organisation fournissant un appui
Développer la capacité à analyser et suivre le développement local au niveau communal	<ul style="list-style-type: none"> • Cameroun et Mali : Planification stratégique et suivi du développement communal • Niger : Planification et S&E dans les communes orientés vers la réduction de la pauvreté • Ghana : Cartographie du profil de pauvreté des districts : un outil de S&E • Mali : Des Systèmes d'Information Géographique (SIG) au service du développement des communes rurales • Mali : La commune en chiffres : besoins et réalités 	<p>Helvetas</p> <p>SNV, PNUD, GTZ</p> <p>GTZ, CNPD, SCRPF/FIS, MCLDRE</p> <p>SNV, GTZ</p> <p>SNV, GTZ</p>
Instruments d'auto évaluation des performances pour les collectivités locales	<ul style="list-style-type: none"> • Mali : Expériences menées avec un outil d'auto évaluation permettant d'évaluer les performances des collectivités territoriales • Niger : Planification et S&E dans les communes orientés vers la réduction de la pauvreté • Bénin : Évaluation des performances des collectivités locales : Expériences menées avec un outil d'auto évaluation • Burkina Faso : Le rôle de l'auto évaluation dans un nouveau système national d'évaluation de la décentralisation 	<p>SNV, GTZ, Helvetas, MATCL/DNCT</p> <p>SNV, PNUD, GTZ</p> <p>SNV, PNUD, GTZ, Helvetas, ANCB</p> <p>GTZ, MATD</p>
Renforcer le contrôle citoyen et la capacité des parties prenantes locales à suivre la fourniture décentralisée de services	<ul style="list-style-type: none"> • Mali : Vers un système d'information essentielle sur le secteur de la santé pour les acteurs communaux (SIEC-S) • Bénin : Contrôle citoyen dans le secteur de l'éducation : la phase pilote du Suivi d'impact local participatif (SILP) 	<p>SNV, KIT</p> <p>GTZ, FIDESPRA</p>
Ouvrir les systèmes de S&E externes aux perceptions locales	<ul style="list-style-type: none"> • Mali : Suivi évaluation participatif pour l'habilitation des collectivités territoriales dans la région de Mopti • Mali : Perceptions des citoyens comme baromètre de la gouvernance locale • Mali : Comment évaluer les impacts de la décentralisation ? 	<p>CARE</p> <p>AEN</p> <p>FENU</p>

Sigles AEN = Aide de l'Église norvégienne, ANCB = Association nationale des communes du Bénin, CNPD = Commission Nationale de Planification du Développement (Ghana), DNCT = Direction nationale des collectivités territoriales (Mali), FENU = Fonds d'équipement des Nations unies, FIDESPRA = Forum international pour le développement et l'échange de savoir et de savoir-faire au service d'une promotion rurale autoentretenu, GTZ = Agence allemande de coopération technique, Helvetas = Association suisse pour la coopération internationale, KIT = Institut royal des Tropiques (Pays-Bas), MATCL = Ministère de l'Administration Territoriale et des Collectivités Locales (Mali), MATD = Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation (Burkina Faso), MCLDRE = Ministère des Collectivités Locales, du Développement Rural et de l'Environnement (Ghana), SCRPF/FIS = Fonds d'Investissement Social mise en oeuvre dans le cadre de la Stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté, PNUD = Programme des Nations Unies pour le Développement, SNV = Organisation néerlandaise de développement.

Source: Classification basée sur les études de cas documentées et discutées lors du séminaire régional à Bamako, les 17 et 18 mai 2006.

développement et le MATCL, la SNV et l'ECDPM ont par conséquent estimé qu'il serait intéressant de faciliter un processus d'identification, d'analyse et d'échange de telles expériences en Afrique de l'Ouest, afin de promouvoir un apprentissage mutuel.

Études de cas et le recensement des expériences

Les expériences retenues dans ce recensement correspondent toutes à trois critères utilisés pour identifier les cas à étudier :

- Elles ont été conçues conjointement par différentes parties prenantes au niveau

local afin de prendre en compte différents points de vue ;

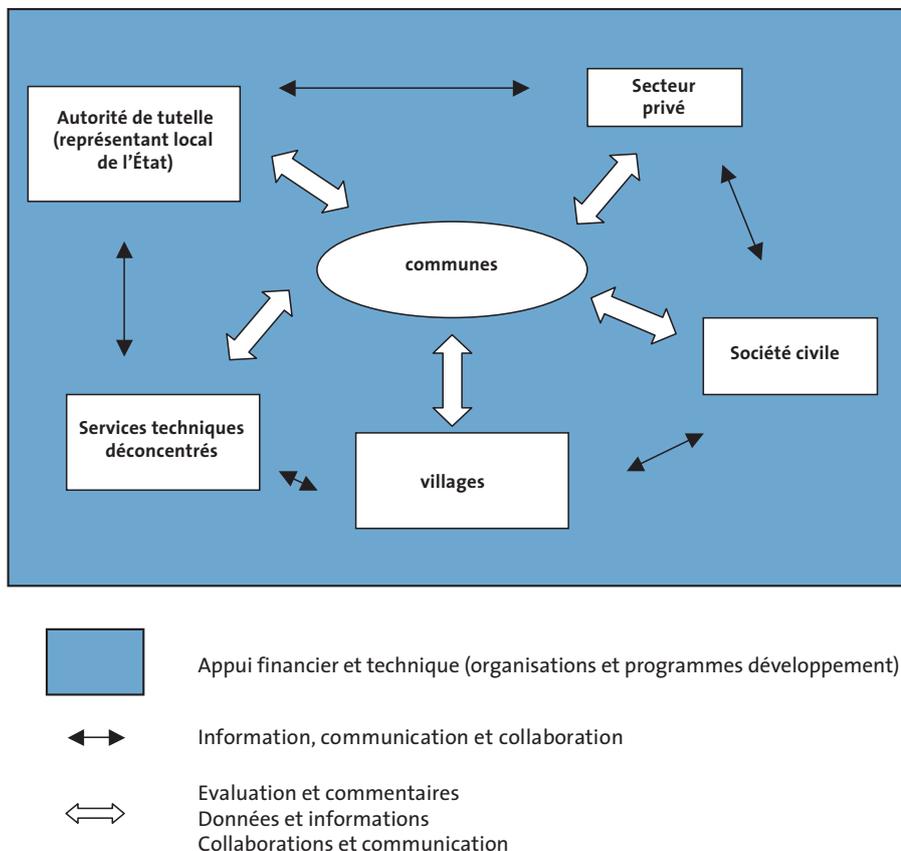
- Elles visent à développer ou à renforcer les capacités de S&E au niveau des collectivités locales et impliquent différents acteurs dans le processus de suivi et d'évaluation des processus de décentralisation et de gouvernance locale. Ces acteurs peuvent notamment englober divers niveaux de gouvernance locale, des fournisseurs de services techniques déconcentrés de l'État central, des communautés, le secteur privé, les autorités de tutelle des collectivités, des associations locales, des leaders traditionnels et des organisations non gouvernementales (ONG) de la société civile.

- Leur objectif est de promouvoir des formes de gouvernance locale plus transparentes et plus comptables des actions entreprises, et de les rendre plus attentives aux besoins des citoyens

De plus, toutes ces expériences ont bénéficié d'une aide extérieure fournie par des bailleurs ou des ONG. Certaines d'entre elles ont cependant été reproduites par la suite par des acteurs nationaux ou locaux de la décentralisation, dans d'autres régions ou pays, et ce sans l'aide cette fois du « sponsor » initial.

Conformément à une approche méthodologique commune proposée par les facilitatrices des études de cas, des équipes

Schéma 1. La dynamique d'approches multiacteurs de S&E au niveau municipal



Source: Par les auteurs, sur la base des expériences présentées dans les études de cas.

ont été formées avec pour tâche de documenter et d'analyser leurs expériences en matière de conception, d'ajustement, de mise en œuvre et d'utilisation des instruments d'évaluation. Les chefs d'équipe avaient pour mission d'impliquer dans ce processus de recensement et d'analyse l'ensemble des différentes catégories de parties prenantes locales qui avaient contribué à ces expériences et étaient des utilisateurs de ces instruments (Loqui et Le Bay 2005).

Quatre mois plus tard, en mai 2006, un séminaire régional a été organisé à Bamako sous les auspices du MATCL afin d'échanger autour de ces expériences. Cette rencontre a rassemblé plus de 100 participants venus de ces six pays d'Afrique de l'Ouest. Parmi eux se trouvaient notamment de nombreux maires, des représentants de la société civile, du secteur privé et de diverses autorités en charge de la décentralisation au niveau national ou local. Des représentants des bailleurs étaient également présents, ainsi que ceux des organisations de développement soutenant ces processus de

décentralisation. Le tableau 2 dresse la liste de ces études de cas et les classe en fonction des types d'instruments et d'approches de renforcement des capacités utilisés pour chacune d'entre elles.

Développer la capacité à analyser et suivre le développement local au niveau communal

Dans de nombreux pays francophones d'Afrique de l'Ouest, les collectivités locales nouvellement créées apprennent à formuler et à mettre en œuvre des plans de développement communal ou régional. Une des difficultés auxquelles elles se heurtent est l'absence de données de référence et d'informations statistiques sur lesquelles se baser pour analyser la situation sociale, économique et culturelle de leur territoire. Les systèmes statistiques nationaux n'ont souvent pas été adaptés à la décentralisation. Ils ne fournissent pas suffisamment de données désagrégées pour

permettre une planification au niveau local, ou bien les planificateurs au niveau communal n'ont pas facilement accès aux informations disponibles. De plus, les communes, les districts ou les cercles ne disposent souvent pas du personnel spécialisé nécessaire pour rassembler des données de référence et procéder à un diagnostic des questions de développement avant d'entamer le processus de planification.

Les études de cas menées au Mali, au Cameroun et au Niger¹ portaient toutes sur des approches participatives visant à recueillir des informations de référence au niveau communal afin d'améliorer la planification, le suivi et l'évaluation du développement local. Avec l'aide de facilitateurs externes, les communes ont utilisé des approches participatives pour rassembler et analyser des données en collaboration avec d'autres parties prenantes du développement local (par exemple les services techniques déconcentrés, les associations locales, les chefs de village et le secteur privé) et pour déterminer des valeurs de référence pouvant être utilisées pour la planification stratégique et, à un stade ultérieur, être adaptées pour servir à des activités de S&E.

Au Mali, cet exercice de détermination de valeurs de référence a été complété par l'élaboration et le test de systèmes d'information géographique (SIG) destinés aux communes rurales. L'alimentation des données et l'utilisation d'un SIG nécessitant des connaissances en informatique et des compétences de base en cartographie, la responsabilité de la mise à jour et de la maintenance de ces systèmes a principalement été confiée aux centres de conseil communaux. Ces derniers sont basés au niveau de chaque cercle et fournissent divers services de renforcement des capacités aux communes (Dumont et Samaké 2007).

Au Ghana, où les districts disposent de leurs propres services statistiques, le défi était légèrement différent puisqu'il s'agissait de développer une nouvelle méthode de cartographie et d'analyse de la pauvreté. De plus amples informations étaient nécessaires sur les causes et la répartition géographique de la pauvreté afin de faciliter la planification pro pauvres, le suivi et l'évaluation des projets du district et le centrage pro pauvres des programmes nationaux de développement. Ici aussi, un élément essentiel de cette approche était la participation d'un large éventail d'acteurs du développement local (tels que les associations locales, les associations de

villages, les leaders traditionnels et les ONG) à la constitution de bases de données et de cartes de la pauvreté dans le district (Dery et Dorway 2007).

Les expériences menées avec ces différents instruments permettent de tirer un certain nombre d'enseignements :

- Le processus de détermination de valeurs de référence et de conduite d'études monographiques renforce la connaissance du potentiel économique, géographique et socioculturel des collectivités locales, ce qui permet donc de mieux utiliser ce potentiel.
- Ces instruments mettent plus clairement en lumière pour les décideurs, non seulement les difficultés auxquelles les collectivités locales se heurtent, mais aussi les besoins des populations, ce qui permet une approche beaucoup plus réaliste de la planification.
- De tels instruments peuvent aider à harmoniser la planification au niveau communal avec au niveau national les politiques de réduction de la pauvreté et les politiques sectorielles.
- Durant cet exercice, la plupart des conseils communaux ont pris peu à peu une plus grande responsabilité dans la direction et l'appropriation de ce processus.
- L'approche participative contribue souvent au développement d'un esprit d'équipe au sein du conseil communal, ce qui facilite l'initiative.

Ces expériences ont toutes eu des effets positifs sur les capacités des collectivités locales et des centres de conseil communaux à rassembler et à sélectionner les statistiques importantes. Elles se sont également traduites par un renforcement de la collaboration entre les services techniques, les autorités de tutelle, les collectivités locales, les représentants de la société civile et du secteur privé au niveau local.

Jusqu'ici, la plupart des valeurs de référence ont surtout été utilisées pour la planification et moins comme instrument de S&E du développement local et de la gouvernance locale. Pour ce dernier usage, ils doivent être adaptés, rendus plus sélectifs, plus centrés sur les indicateurs et convertis en une base de données pouvant être mise à jour régulièrement. Les efforts entrepris au Mali pour entrer ces données dans un SIG sont un premier pas dans cette direction. Au moment de ce recensement des expériences, des projets de création de bases de données électroniques similaires étaient en cours au Cameroun et au Ghana.

Instruments d'auto évaluation des performances pour les collectivités locales

En 2004, la Direction nationale des collectivités territoriales (DNCT) du MATCL du Mali a publié un document présentant un instrument d'auto évaluation des performances des collectivités locales. Ce guide a par la suite été inclus à une « boîte d'outils » destinée aux maires et distribuée aux 703 communes du pays².

Cet instrument était le fruit d'un long processus de conception, de test et d'ajustement d'une approche participative d'auto évaluation des performances, un exercice soutenu par un certain nombre d'organisations de développement, et en particulier la SNV, Helvetas et la GTZ. Toutes ces organisations ont pris une part active à cette opération et ont aidé leurs partenaires au niveau local (communes) à développer, tester et utiliser cette approche, et à faire part de leurs remarques et suggestions afin de permettre l'amélioration progressive de cet instrument et son adaptation pour qu'il puisse être utilisé dans différents contextes.

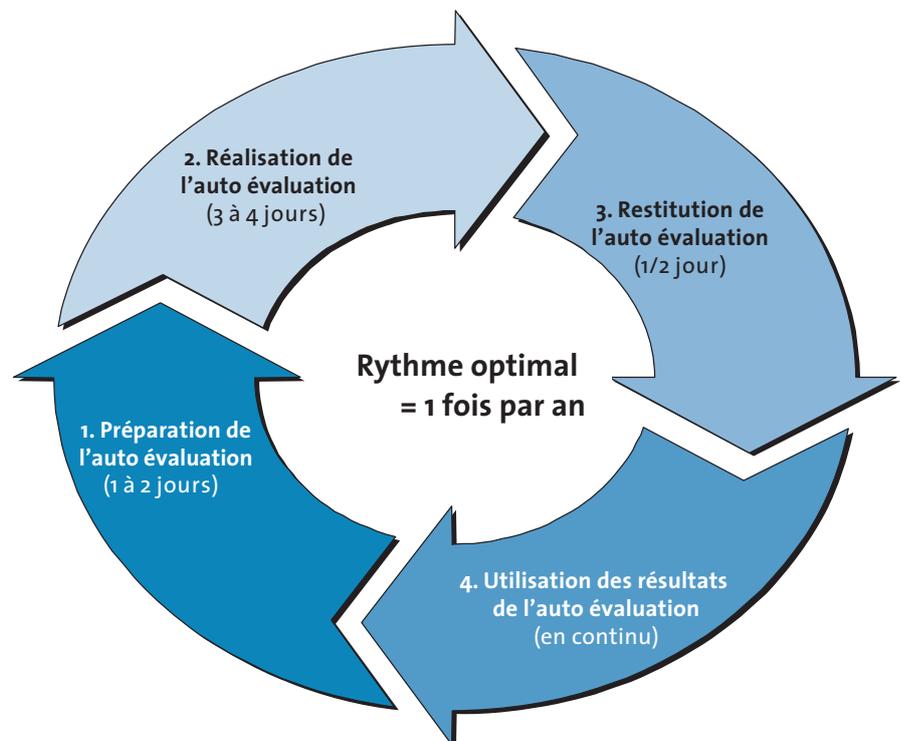
La méthode proposée place la commune aux commandes de ce processus d'évaluation de

ses propres performances, évaluation qui est répétée à intervalles réguliers (schéma 2). Les membres du conseil communal comparent leur auto évaluation avec les résultats d'évaluation fournis par divers autres groupes d'acteurs, tels que les associations locales, les groupes d'intérêt locaux, les représentants du secteur privé, le personnel des services techniques déconcentrés et les autorités de tutelle (Le Bay et coll. 2007).

Cet outil propose de baser l'auto évaluation sur cinq domaines clés des performances municipales : organisation interne, gestion administrative et financière, mobilisation des ressources (financières et humaines), planification et programmation du développement local, et services, produits et réalisations. Pour chacun de ces domaines, un certain nombre d'indicateurs ont été conjointement définis afin de pouvoir évaluer les performances (sous forme de scores).

L'expérience menée avec cet outil a montré le rôle important joué par la facilitation et l'accompagnement externes la première fois que cet exercice d'auto évaluation est effectué. Elle a également mis en évidence certains écueils potentiels auxquels les utilisateurs pourraient se heurter, tels que

Schéma 2. Les étapes de l'auto-évaluation des performances pas les municipalités



Source: Le Bay et coll. (2007).

les difficultés d'ordre culturel à accepter les critiques constructives ou à en formuler, ou encore à faire son autocritique en public. Elle a également mis en lumière les problèmes que peuvent rencontrer les diverses parties prenantes si elles se concentrent uniquement sur les résultats basés sur les performances et font abstraction de l'intense communication ayant lieu avant et après ces exercices d'auto évaluation. En fait, ces échanges pourraient fort bien être les premiers pas vers une coresponsabilité et la prise de décisions consensuelles.

Le test et l'utilisation de cet outil ont eu de nombreux effets positifs sur les capacités d'évaluation des communes et des autres acteurs :

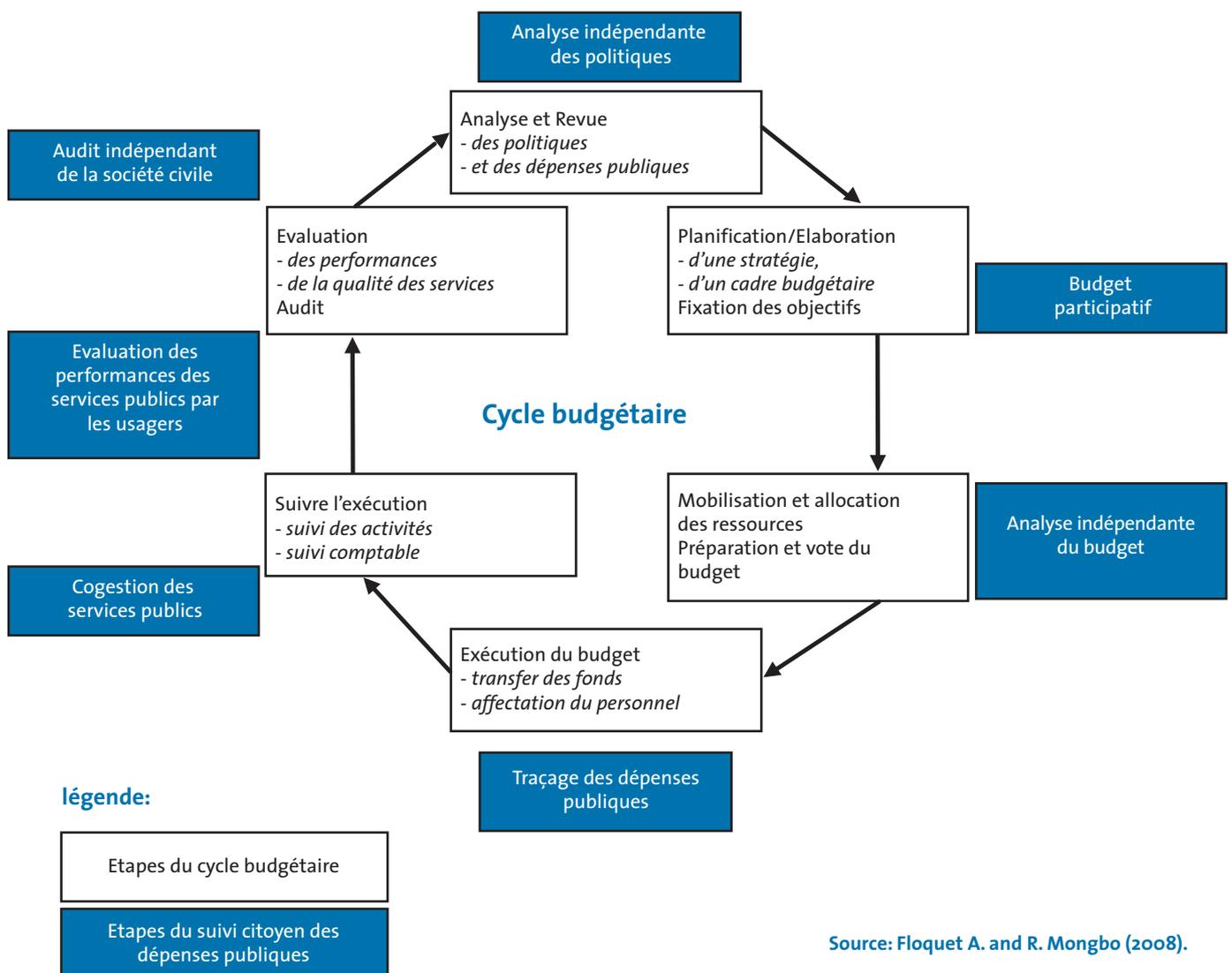
- Les communes peuvent désormais mesurer leurs propres performances (acquis et faiblesses) et les analyser elles-mêmes sans aide extérieure. Elles ont appris à développer une argumentation et à rechercher un consensus entre différents points de vue.
- La compréhension des rôles des différents acteurs et de la législation sur la décentralisation et la gouvernance locale s'est améliorée.
- Les conseillers communaux, les maires et le personnel communal ont pris conscience de la nécessité de rendre davantage compte de leurs actions aux citoyens et aux autorités de tutelle.

- Les équipes communales ont appris à utiliser les résultats d'évaluation, c'est-à-dire à adapter leur prise de décision et leur gestion en fonction des conclusions de l'évaluation.
- Les résultats d'évaluation ont aidé les responsables locaux à formuler auprès des centres de conseil communaux des demandes mieux ciblées et plus complètes d'appui au renforcement des capacités.

Inspirés par la publication du guide d'utilisation de cet outil d'auto évaluation au Mali, les pays voisins sont en train d'élaborer des instruments similaires :

- Au Niger, plusieurs agences de

Schéma 3: Les différentes phases du processus de Suivi d'Impact Local Participatif (SILP)



Source: Floquet A. and R. Mongbo (2008).

Encadré 2 : Commentaires d'acteurs locaux sur les indicateurs et les informations sanitaires de base

« Nous pensions que ces dessins sur le mur n'étaient là que pour décorer le centre de santé communautaire. Nous n'avions pas compris qu'il s'agissait de données et de graphiques techniques que nous pouvions comprendre. »

Commentaire d'un participant à une réunion de travail sur les indicateurs sanitaires de base organisée dans le cadre de la recherche action du SIEC.

« C'est formidable. C'est exactement ce dont nous avions besoin. Maintenant, nous avons une meilleure idée de l'état précis de la santé dans notre commune. Auparavant, nous pensions que la situation s'améliorait, mais nous n'analysions pas correctement les chiffres. Maintenant, nous savons aussi quels sont exactement les problèmes. »

Commentaire du président d'une association locale de maires après une réunion de travail sur les indicateurs sanitaires.

Source: Toonen et al. (2007): 11

Renforcer le contrôle citoyen et la capacité des parties prenantes locales à suivre la fourniture décentralisée de services

Les deux expériences présentées dans ce cadre diffèrent l'une de l'autre en termes de points d'entrée, de motivations et d'approches. Néanmoins, elles ont toutes deux pour objectif final d'améliorer la qualité, l'efficacité et la transparence de la fourniture de services publics au niveau des collectivités locales. Pour atteindre cet objectif, l'expérience menée au Bénin encourage le contrôle citoyen dans le secteur de l'enseignement primaire, tandis que l'expérience malienne porte sur le suivi en commun d'indicateurs sanitaires de base.

Au Bénin, la phase pilote du Suivi d'impact local participatif (SILP) rassemblait 15 écoles dans trois communes différentes du département de l'Atakora. Le taux de scolarisation dans ces territoires du nord du pays reste nettement inférieur à la moyenne nationale. Cette expérience entre dans le cadre de la stratégie nationale de réduction de la pauvreté du Bénin, qui fait de l'éducation et de la politique de décentralisation deux priorités essentielles.

L'utilisation du SILP vise à fournir de plus amples informations en vue d'évaluations quantitatives des facteurs entravant le bon fonctionnement des services publics décentralisés. Le but de cette méthode est également de faciliter l'identification et la mise en œuvre par les citoyens eux-mêmes de mesures correctives appropriées (Floquet et coll. 2007).

Pour ce faire, le SILP suit un processus itératif de concertation et d'échange, impliquant des acteurs sectoriels à différents niveaux (communal, départemental, national) et divers groupes d'acteurs (par exemple des élèves, des enseignants, des associations de parents d'élèves, des citoyens, des collectivités locales, des femmes vendant de la nourriture aux élèves, les antennes déconcentrées de l'État central en matière d'éducation, les institutions centrales et des partenaires de développement). L'accent est mis sur deux aspects du cycle des dépenses publiques : le traçage des ressources allouées et l'évaluation de la qualité du service fourni. L'encadré 3 décrit les différentes phases du processus de Suivi d'Impact Local Participatif (voir schéma 3)

Ces deux aspects sont analysés conjointement par les fournisseurs et les utilisateurs de services publics ou communautaires, en appliquant des normes et critères nationaux ainsi que leurs propres

développement ont commencé en 2005 à tester et à adapter cet instrument d'auto évaluation, en collaboration avec les services déconcentrés de l'État et les communes. Une des modifications apportées à l'instrument malien est l'accent mis sur l'encouragement des communes et de leurs partenaires à penser au niveau local à l'intégration des Objectifs du millénaire pour le développement. Cette version adaptée de l'instrument d'auto évaluation permet aussi de prendre en compte la stratégie nationale de réduction de la pauvreté dans la planification, le suivi et l'évaluation au niveau communal. Le défi actuel est de faire valider cet instrument par le ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation et de l'utiliser à plus grande échelle à travers tout le pays.

- Au Bénin, les maires ont fortement contesté une évaluation externe des performances des communes. En remplacement de cette étude, ils ont demandé à l'Association nationale des communes du Bénin (ANCB) de concevoir une approche d'un autre type. En collaboration avec ses sections départementales et plusieurs bailleurs, l'ANCB prépare actuellement un outil d'auto évaluation des performances communales inspiré de celui du Mali. L'instrument béninois doit également servir à mieux cibler l'aide extérieure en matière de renforcement des capacités des jeunes communes du pays.
- Au Burkina Faso, le ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation (MATD) envisage de faire un usage systématique de l'auto évaluation à différents niveaux de ses futurs systèmes de S&E de la

décentralisation. L'approche proposée pour le niveau communal s'inspire de l'instrument malien. Du fait de la création très récente des communes rurales, le processus d'auto évaluation sera dans un premier temps plus axé sur l'appui à apporter à ces jeunes entités afin de les aider à faire mieux apparaître les types de capacités dont elles doivent se doter pour devenir pleinement opérationnelles et réaliser leurs objectifs.

Plus récemment, un programme de développement au Sénégal a élaboré une méthode d'évaluation en deux étapes afin de mesurer les performances communales dans deux régions. La première étape est une évaluation externe, obligatoire, des performances des collectivités locales. La seconde étape est une auto évaluation volontaire des performances avec pour objectif d'identifier les différents besoins des collectivités locales. Par le biais de ce programme, l'État central montre l'intérêt qu'il porte aux performances de l'action publique au niveau local. Il souhaiterait que les collectivités locales et les programmes de développement poursuivent le perfectionnement de cet outil afin qu'il puisse être utilisé pour identifier les besoins en renforcement des capacités des collectivités locales. Dans l'ensemble, cet outil sert à promouvoir la bonne gouvernance et l'attribution des ressources aux collectivités locales sur la base des performances.

Ces initiatives montrent que les approches d'auto évaluation des performances présentent un énorme potentiel de réplication. Ceci est lié en partie au fait qu'elles permettent de mettre en évidence les effets du renforcement des capacités en termes d'amélioration des performances des collectivités locales.

critères. Un animateur externe facilite les discussions et l'évaluation selon ces critères définis conjointement.

L'évaluation est suivie d'un débat sur les mesures correctives nécessaires, qui sont ensuite reprises dans un plan d'action collectif. La mise en œuvre de ce plan d'action est gérée par les associations de parents d'élèves et la direction de l'école, mais elle fait l'objet d'un suivi conjoint et d'une analyse régulière réalisée en collaboration avec les conseillers communaux.

Les premiers résultats de la phase pilote de l'approche SILP montrent que cette méthode peut améliorer la connaissance des points forts et des points faibles de l'utilisation des ressources financières allouées par l'État central au niveau décentralisé (c'est-à-dire aux départements, aux communes et aux écoles). Même après seulement quelques mois de test, il apparaît que cette méthode a aidé divers acteurs locaux à mieux assumer leurs rôles respectifs dans le renforcement de la surveillance publique de l'utilisation des fonds publics. Le fait de mobiliser leur réflexion et leur énergie pour une cause commune a également amélioré l'efficacité des dépenses publiques. De plus, il est apparu que l'approche SILP se diffuse d'elle-même, puisqu'elle est désormais utilisée dans des communes qui ne participaient pas à la phase pilote.

Cette stratégie n'est cependant pas sans écueils potentiels. En l'absence de modération efficace, des conflits latents peuvent apparaître et entraver toute discussion constructive. S'il n'est pas correctement préparé ou supervisé, le SILP peut également déboucher sur des manœuvres et sur l'exclusion de certains acteurs, au lieu de mesures d'autocorrection. Un appui extérieur est par conséquent essentiel durant la phase de test et sans doute au-delà.

L'expérience menée au *Mali* avec un système d'information essentielle sur le secteur de la santé a elle aussi permis de rendre la fourniture de service plus efficace et plus transparente. Dans ce cas, l'objectif initial de cet exercice était cependant différent. Le transfert de ressources et de compétences en vue de la fourniture de services sanitaires au niveau communal se faisant lentement au Mali ; l'idée était de tester un outil pouvant agir positivement sur ce processus de transfert (Toonen et coll. 2007).

Un ensemble d'informations de base a été élaboré pour les principaux acteurs du secteur sanitaire public au niveau des

collectivités locales, et notamment les responsables élus, les associations de santé communautaires, et les départements techniques. Cet outil d'information, baptisé « SIEC-S³ », a été produit conjointement par l'Institut royal néerlandais des Tropiques (KIT), la SNV, le ministère malien de la Santé et les associations de santé communautaires qui gèrent la plupart des centres de santé locaux. Une recherche action a alors été menée afin de déterminer comment utiliser au mieux ce système d'information pour le suivi et la gestion des informations de base sur la santé publique au niveau communal, impliquant les conseillers communaux, les services de santé déconcentrés de l'État central et les représentants des associations de santé communautaires (ASACO).

La force de l'approche SIEC-S réside dans le fait qu'elle permet à des non-spécialistes de la santé, y compris s'ils sont analphabètes, de participer aux discussions sur les résultats du système de santé, les progrès réalisés en matière de santé publique et les raisons expliquant ces échecs et ces succès. Comme le montrent les commentaires des participants (voir encadré 2), l'utilisation du SIEC-S a amélioré parmi les parties prenantes locales la compréhension de statistiques sanitaires clés et d'indicateurs présentant un intérêt direct pour leur travail quotidien. Ceci à son tour a également renforcé la capacité des conseillers communaux à discerner les actions prioritaires à entreprendre, à prendre des décisions mieux étayées sur les questions sanitaires et à négocier avec le ministère de la Santé. Faire conjointement la collecte, l'échange et l'analyse des informations et des indicateurs liés aux questions sanitaires a renforcé la collaboration entre les différents acteurs. C'est d'ailleurs pour cette raison que ce projet a été une expérience très instructive ouvrant sans doute la voie à un transfert aux collectivités locales de pouvoirs en matière sanitaire.

Ouvrir les systèmes de S&E externes aux perceptions locales

En 2004, CARE Mali a fait de l'élaboration et de la mise en œuvre de systèmes participatifs de S&E de ses programmes l'une des priorités de sa nouvelle stratégie à long terme. Pour tester un nouveau système participatif de S&E intégré, cette organisation a choisi le Programme d'appui aux communes et aux organisations de base, cofinancé par NORAD, l'agence norvégienne de coopération au développement. Basé dans la région de Mopti, ce programme était

centré sur la gestion des ressources naturelles et la gouvernance locale. À cette époque, il n'était encore qu'au tout début de sa mise en œuvre (Coulbaly et coll. 2007).

Le processus de conception et de test de ce nouveau système participatif de S&E a réuni un ensemble d'acteurs impliqués dans les questions liées à la gestion des ressources et à de nouvelles structures de gouvernance. Les participants provenaient de différents niveaux (du village, de la commune, du cercle et de la région) et étaient issus de la société civile et des services techniques déconcentrés de l'État central. Tous avaient participé activement à l'élaboration de ce programme.

L'un des objectifs était notamment que ces acteurs jouent par la suite un rôle dans ce système de S&E en cours d'élaboration et destiné à répondre à la fois aux besoins internes de CARE en données de suivi et aux besoins du Mali en meilleures informations et en systèmes de reddition de comptes pour ses nouvelles structures de gouvernance locale.

Au moment de ce recensement, ce système de S&E n'était opérationnel que depuis à peine un an. Néanmoins, les auteurs de cette étude de cas ont d'ores et déjà pu souligner plusieurs enseignements tirés de cette expérience :

- Un système participatif de S&E est un mode efficace de transfert de compétences aux acteurs locaux, mais il faudra encore du temps et de la patience pour mettre en œuvre une telle approche en pratique. En particulier dans une région pauvre comme celle de Mopti, où les niveaux d'instruction sont plutôt faibles, les participants ont besoin de beaucoup de temps pour assimiler les informations qu'ils reçoivent.
- Si l'on veut que ce processus soit couronné de succès, il est absolument essentiel de choisir des participants « capables » parmi les « bénéficiaires », c'est-à-dire disposant d'un certain niveau de capacités de base. Il est apparu par exemple que l'illettrisme était un obstacle majeur empêchant l'appropriation par les participants de certains des instruments de S&E.
- L'engagement de l'équipe de pilotage est également un facteur clé du succès du S&E participatif. Il est important que l'équipe ait bien conscience des différences fondamentales entre cette méthode et d'autres méthodes moins participatives utilisées par le passé pour la gestion des projets.

Les problèmes rencontrés durant la phase de test étaient liés entre autres au grand nombre de langues et de dialectes parlés dans cette région, et aux grandes différences de niveaux d'instruction des participants. La solution trouvée a été de faire traduire tous les documents importants dans les trois principales langues (dogon, peul et bambara) parlées dans la région. Lors des réunions, les participants étaient aussi répartis en groupes selon leur langue et leur niveau d'instruction. Cette opération a bien sûr demandé un certain temps, mais elle a permis de faire en sorte que les participants puissent communiquer entre eux et exprimer leurs points de vue.

De manière similaire, et afin d'ouvrir la planification stratégique et le S&E aux parties prenantes locales et à leurs points de vue, l'Aide de l'Église norvégienne (AEN) a mené en 2005 une évaluation de l'état d'avancement de la décentralisation et de la gouvernance locale dans trois régions du nord du Mali (Gao, Tombouctou et Kidal). Cette évaluation était moins basée sur une approche participative de S&E que sur la collecte et l'analyse des perceptions des citoyens, par le biais d'une approche traditionnelle au moyen d'enquêtes. Afin d'obtenir une image différenciée des perceptions des citoyens sur l'état d'avancement de la décentralisation et de la gouvernance locale dans ces trois régions, et afin de faire en sorte que les opinions des groupes marginalisés ou vulnérables soient bien prises en compte, les chercheurs ont interviewé des responsables des organisations de la société civile travaillant avec ces groupes, ainsi qu'un certain nombre de citoyens (Cissé et coll. 2007).

Cette évaluation concluait que l'intégration des perceptions des citoyens peut améliorer les instruments et les systèmes actuels de suivi et d'évaluation de la gouvernance locale. Une plus grande prise en compte des perceptions des citoyens, de leurs opinions et de leurs évaluations aurait également pour effet de mieux doter les conseillers élus et les autorités de tutelle des connaissances nécessaires pour faire en sorte que les approches retenues pour la gouvernance et le développement soient à la fois pertinentes, viables et durables.

Compte tenu de l'absence de sondages et du nombre très restreint d'enquêtes sur des questions liées à la gouvernance locale menées auprès des électeurs en Afrique de l'Ouest, l'étude commandée par l'AEN apporte une contribution intéressante à la réflexion actuelle sur les « baromètres » de la gouvernance⁴.

La dernière expérience, au Mali, est celle du Fonds d'équipement des Nations unies (FENU), qui travaille en faveur de la gouvernance locale dans le nord du Mali depuis la fin des années 90 (Sylla et Ongoïba 2007). Dans le cadre d'une initiative FENU de plus grande envergure, FENU-Mali a engagé une évaluation des effets sur la réduction de la pauvreté de son Programme d'appui aux collectivités rurales de Tombouctou (PACR-T).

La collecte des données s'est révélée particulièrement ardue. Le principal obstacle rencontré était la qualité médiocre des informations disponibles sur la situation de référence. Les chiffres destinés à servir de valeurs de référence étaient peu abondants et de nombreuses informations statistiques étaient inutilisables parce qu'elles n'avaient pas été désagrégées jusqu'au niveau communal. Pour remédier à cette situation, l'équipe de ce projet et les évaluateurs externes ont décidé d'essayer une nouvelle

approche d'étude qualitative, basée en grande partie sur les perceptions des communautés locales et sur une méthode participative d'évaluation.

Un cadre conceptuel d'analyse des impacts de la décentralisation sur divers aspects de la pauvreté a par conséquent été conçu conjointement avec les partenaires. Les perceptions locales ont été utilisées pour classer les villages et les fractions nomades de chaque commune en trois groupes allant du plus pauvre au moins pauvre. La participation des populations au processus de planification et l'utilisation des fonds d'investissement communaux dans chaque communauté ont été analysées afin d'identifier lequel de ces trois groupes avait reçu le plus d'investissements.

Un net avantage de cette méthode est qu'elle permet de définir et d'évaluer la pauvreté du point de vue des bénéficiaires

Tableau 3. Les 12 indicateurs de décentralisation et de déconcentration du PARAD

Groupe 1	Indicateurs mesurant l'accès de la population aux services publics au niveau des collectivités locales
(1)	Villages ayant au moins un point d'eau potable fonctionnel
(2)	Pourcentage de femmes ayant au moins une consultation prénatale durant leur grossesse et nombre moyen de consultations prénatales par femme
(3)	Scolarisation des filles
Groupe 2	Indicateurs sur la relation entre décentralisation et déconcentration
(4)	Qualité de la gouvernance locale (trois indicateurs)
(5)	Ressources propres des collectivités territoriales par habitant
(6)	Transferts de ressources de l'Etat aux collectivités (dans différents secteurs)
Groupe 3	Indicateurs liés à la déconcentration et au rôle des autorités de tutelle
(7)	Assistance à la maîtrise d'ouvrage des collectivités
(8)	Niveau de déconcentration budgétaire des ministères
(9)	Niveau de déconcentration des ressources humaines des ministères
Groupe 4	Indicateurs concernant la réforme de l'État
(10)	Mise en service de 31 Recettes Perceptions supplémentaires
(11)	Informatisation de l'administration
(12)	Délais de passation des marchés publics

Source: Commission européenne (2005) : Annexe 2.

des activités des programmes. Dans le cas de cette étude, cela a mené à prêter une plus grande attention aux impacts des investissements socioéconomiques, car l'aspect de la pauvreté auquel les populations de la région de Tombouctou étaient le plus sensibles était celui de l'accès aux services socioéconomiques de base.

Comme cette étude de cas le souligne, il est regrettable que le suivi et l'évaluation des impacts de la décentralisation sur la réduction de la pauvreté soient souvent regardés comme des activités ne présentant un intérêt que pour les chercheurs et les bailleurs. Les auteurs avancent que les décideurs dans les pays en développement devraient faire un usage beaucoup plus systématique du S&E dans leurs pratiques de gestion. Cela permettrait de tester le bien-fondé des hypothèses sous-tendant les approches de développement. Cela contribuerait aussi à l'amélioration des conditions de vie des pauvres et permettrait aux populations de mieux analyser et de mieux comprendre leurs droits et leurs options en tant que citoyens.

Implications de l'évolution vers une aide budgétaire

Depuis quelques années, certains bailleurs se montrent très favorables à l'aide budgétaire dans laquelle ils voient un nouvel instrument de soutien aux processus de décentralisation et de réforme de l'État dans les pays en développement. C'est particulièrement vrai dans le cas de l'Union européenne, l'un des plus importants bailleurs, mais cela vaut aussi pour des bailleurs bilatéraux tels que les Pays-Bas, la Belgique ou le Royaume-Uni.

Cette évolution accroît les demandes pesant sur les capacités d'évaluation des bailleurs et des acteurs de la décentralisation dans les pays en développement. Le décaissement de l'aide budgétaire se fait généralement par tranches, le niveau de financement dépendant des conditions spécifiques mises en place et des progrès réalisés en termes d'indicateurs de performance. Le gouvernement du pays partenaire doit généralement proposer et négocier ces indicateurs de performance avec le bailleur. Il doit également élaborer un système adéquat de S&E et rendre compte des progrès réalisés. Ces avancées font ensuite l'objet d'une analyse conjointe avec les bailleurs.

La mise en place et le suivi de l'aide budgétaire impliquent donc l'existence d'une capacité à identifier et suivre de

manière systématique les indicateurs clés de la gouvernance locale. En théorie, ce processus doit inclure les acteurs de la décentralisation au niveau national et au niveau local, et notamment les représentants des utilisateurs des services publics décentralisés et des forces pouvant « faire contrepoids » au sein de la société civile. Comme mentionné plus haut, le gouvernement du pays bénéficiaire doit de plus mettre en place des systèmes de suivi des indicateurs et de collecte des informations.

En 2006, la Commission européenne a lancé un projet pilote fournissant une aide budgétaire sectorielle au Mali. Il s'agissait du Programme d'Appui à la Réforme Administrative et à la Décentralisation (PARAD). Divers indicateurs ont été identifiés lors d'un processus participatif impliquant des acteurs de la décentralisation au niveau national et local, des ministères sectoriels et la communauté des bailleurs. Le tableau 3 dresse la liste des 12 indicateurs de performance de ce programme.

Les informations sur ces indicateurs sont obtenues par l'intermédiaire du système de suivi de la stratégie nationale de réduction de la pauvreté et d'un instrument informatisé de S&E lié au Programme National d'Appui aux Collectivités Territoriales.

L'expérience malienne montre qu'il faut plusieurs années pour développer et rendre opérationnel à l'échelle du pays un instrument de S&E qui fasse participer les collectivités locales à la collecte de données et à l'analyse d'indicateurs de base. Le succès d'une telle opération dépend aussi des capacités (notamment statistiques) existantes et des structures d'appui technique à la disposition des communes, ainsi que de la capacité de l'État central à améliorer graduellement ses propres systèmes de collecte et d'analyse des données. À cet égard, les analyses annuelles des indicateurs de performance menées avec les bailleurs en vue de l'attribution de l'aide budgétaire devraient être perçues comme des moments d'apprentissage mutuel.

La première analyse annuelle du programme PARAD fait apparaître qu'il pourrait être nécessaire de renforcer les capacités des acteurs impliqués et d'adapter, à temps, conjointement, les indicateurs. En effet, il existe des problèmes d'interprétation des données et de signification statistique. De plus, il pourrait être nécessaire de renforcer les capacités de vérification des sources de données au niveau local, car le décaissement de l'aide budgétaire en fonction des

performances pourrait créer de nouvelles distorsions. Il serait par conséquent utile de développer des techniques de triangulation et de recoupement des données générées par un système de S&E conçu pour la revue de l'aide budgétaire.

Un des moyens d'y parvenir est de se baser sur les informations produites par d'autres systèmes de S&E, tels que ceux utilisés par les bailleurs bilatéraux actifs au niveau local. Un autre moyen est de permettre aux autorités centrales et de tutelle compétentes de mener des enquêtes sur les perceptions des citoyens.

À cet égard, l'existence d'accords sur la vérification de la fiabilité des données et la fourniture par les autorités centrales et de tutelle d'une aide au renforcement des capacités semble particulièrement importante car le fait de se focaliser sur un nombre restreint d'indicateurs de performance peut engendrer des effets négatifs ou inciter à manipuler les données.

Enseignements tirés

Les études de cas et les échanges d'expériences ont fait apparaître un grand nombre d'enseignements tirés de ces processus. Les plus manifestes sont les suivants :

- **L'élaboration en commun d'instruments prend du temps.** L'élaboration et le test d'instruments de S&E impliquant différents acteurs de la décentralisation aux niveaux national, régional et local, est une opération qui prend du temps. Lorsqu'on travaille avec des conseillers communaux et des acteurs de la société civile qui n'ont pas ou peu d'expérience des instruments de S&E, il faut veiller à leur laisser le temps d'apprendre à identifier, à discuter et à interpréter les indicateurs et les statistiques. C'est un élément essentiel du renforcement des capacités de S&E de la décentralisation et de la gouvernance locale. De plus, de nombreux cas montrent que la confiance parmi les acteurs et les procédures de travail ne se construisent pas en un jour. Dans des contextes pluriethniques et plurilingues, il faut aussi tenir compte du temps nécessaire pour les traductions. Si on ne le fait pas, les diverses parties prenantes impliquées dans cette phase d'élaboration et de test d'un outil pourraient avoir du mal à interagir au sein du groupe ou à exprimer leurs points de vue.

- **L'identification et l'ajustement des indicateurs est un processus dynamique.** Cela vaut dans une certaine mesure pour la plupart des exercices de S&E, mais c'est particulièrement vrai dans le cas des expériences décrites ici. La décentralisation et la gouvernance locale sont aussi des processus dynamiques. Il serait par conséquent peu réaliste de tenter de définir un trop grand nombre d'indicateurs dès le début de la phase de test d'un instrument spécifique de S&E. Même une fois formalisé, il est important que cet instrument conserve une certaine flexibilité permettant des ajustements, voire au besoin la possibilité de changer certains indicateurs pour coller à la nature dynamique des processus de réforme. Par exemple, une commune récemment créée peut choisir de concentrer dans un premier temps l'auto évaluation des performances sur des fonctions clés telles que la gestion des ressources et des finances, le fonctionnement du service d'état civil et la maîtrise du processus de planification du développement. Par la suite, après le transfert d'un plus grand nombre de responsabilités et de ressources, l'auto évaluation peut inclure de nouveaux domaines, tels que la gestion des ressources naturelles, la promotion du développement économique local et la fourniture de services de base (par exemple santé, éducation, hydraulique). Il conviendra alors de définir et de tester de nouveaux indicateurs permettant d'évaluer les performances dans ces domaines.
- **Les alliances stratégiques présentent des avantages.** Plusieurs des études de cas soulignent l'importance des alliances stratégiques entre bailleurs, agences de développement, acteurs de la gouvernance locale et autorités centrales pour tester et répliquer des instruments de S&E destinés aux collectivités. Il ne fait aucun doute qu'une approche testée conjointement, utilisée dans différents contextes locaux et validée par le gouvernement central, se prête beaucoup plus facilement à une large diffusion et à une institutionnalisation à l'échelle du pays qu'une initiative de petite envergure testée uniquement dans quelques localités par un seul acteur. Les alliances stratégiques peuvent également se révéler intéressantes en termes de temps, car elles permettent de tester un instrument de manière simultanée dans différentes parties du pays et de mettre en commun les ressources financières et humaines des différentes agences et institutions.

- **La gestion de la dynamique de processus multi acteurs pose des défis spécifiques.** Comme le montre l'étude de cas sur l'outil d'auto évaluation des performances au Mali, les personnes s'engageant dans des exercices multi acteurs et des alliances stratégiques en vue de l'élaboration et du test d'instruments de S&E doivent bien avoir conscience que le chemin de l'élaboration à la diffusion risque fort d'être long et semé d'embûches. Si l'on veut qu'une approche soit vraiment participative et bénéficie du soutien d'un vaste ensemble d'acteurs représentatifs, aux vues et opinions diverses, il faut apporter le plus grand soin à la gestion des contributions. L'appui d'un consultant externe ou d'une personne ressource habituée à mettre en œuvre une telle approche pourrait se révéler fort utile, voire indispensable.
- **Les résultats de S&E doivent être suivis d'effets.** La plupart des approches et des outils décrits se traduisent pour les participants à ces exercices de S&E par une meilleure connaissance des performances et des effets de la gouvernance locale. Il s'agit non seulement d'informations sur les évolutions positives et les bonnes performances, mais aussi sur les points faibles ou les échecs, les aspects qui n'ont donné que peu de résultats ou doivent être modifiés. Il convient à cet égard de veiller à ce que les mesures correctives fassent l'objet d'un solide consensus et soient mises en œuvre. Si ce n'était pas le cas, le risque est alors grand de voir les acteurs locaux se désintéresser peu à peu des actions de S&E. De plus, pour tous les groupes impliqués, le défi à relever sera de parvenir à adapter leurs attitudes et leurs modes de travail afin de dissiper les sources éventuelles de malentendu ou de méfiance identifiées durant les exercices de S&E.

Défis

De par leur nature même, des instruments de S&E destinés aux parties prenantes de la gouvernance locale et de la décentralisation sont confrontés à de nombreux défis. Les participants peuvent par exemple ne pas avoir l'habitude de travailler ensemble et pourraient donc ne pas avoir une vision claire de leurs rôles, de leurs droits et de leurs devoirs respectifs. Les études de cas abordées dans ce document ont permis de mettre en évidence - parmi d'autres - les défis suivants :

Réduire les obstacles culturels pour permettre les critiques constructives

Les études de cas montrent que des obstacles de nature culturelle doivent être surmontés lorsqu'on teste des instruments de S&E. Dans un premier temps, les participants aux exercices d'évaluation ou d'auto évaluation au Mali étaient assez réticents à l'idée d'exprimer des critiques de manière directe. En particulier dans les réunions publiques, ils jugeaient inapproprié de formuler ouvertement des critiques. L'élaboration et l'utilisation d'instruments de S&E devraient peu à peu permettre aux acteurs de prendre en compte ces hésitations, ancrées dans la culture et les usages locaux.

Cela signifie aussi qu'un outil testé avec succès dans une collectivité locale ne peut pas forcément être utilisé exactement de la même manière dans une autre. À cet égard, l'assistance d'un facilitateur ou d'un utilisateur habitué à ce type de processus peut permettre de surmonter les obstacles culturels et de créer un climat de confiance.

Faire en sorte que l'élaboration et l'utilisation des outils de S&E restent abordables

Toutes les approches et tous les outils présentés ici ont été lancés par des organisations de développement ou élaborés avec leur soutien actif. Les organisations de développement ont fourni des conseils d'ordre méthodologique et financé (ou cofinancé) les facilitateurs, les réunions et le matériel nécessaire. Dans de nombreux cas, il est assez difficile de se faire une idée claire du coût réel de l'élaboration et de l'utilisation des outils de S&E, en particulier pour ce qui est des « coûts de participation ». Les discussions lors du séminaire régional ont fait apparaître que lors du processus d'élaboration d'un outil, trop peu d'attention avait généralement été portée aux coûts de son utilisation durable par la collectivité locale et les autres acteurs participant. Le défi est donc de mettre au point des méthodes pouvant aider les collectivités locales à renforcer leurs capacités de S&E et à produire des données à un coût à la mesure de leurs capacités financières et de l'existence de parties prenantes locales prêtes à s'impliquer dans un processus conjoint de S&E.

Assurer la durabilité des efforts de renforcement des capacités

La notion de durabilité prend plusieurs dimensions dans le contexte qui nous occupe ici. Une de ces dimensions est sans conteste l'aspect financier mentionné ci-dessus. Une autre est plus institutionnelle et liée à la complexité des méthodes et des outils proposés. Les instruments simples facilement compris et appliqués par des acteurs aux niveaux de formation et contextes professionnels très divers se prêtent en effet davantage à une utilisation durable que les instruments complexes. C'est un des enseignements mis clairement en évidence par cet exercice de recensement et les discussions qui y étaient liées. Un autre facteur renforçant la durabilité institutionnelle d'un outil de S&E - en plus de l'appropriation de la méthode par les acteurs locaux - est la validation de cet outil par les autorités centrales et les efforts de ces dernières pour diffuser son utilisation à travers le pays. Ceci peut contribuer à institutionnaliser une approche de S&E testée avec succès et faire en sorte que les collectivités locales réservent ou reçoivent les ressources nécessaires pour un renforcement pérenne de leurs capacités et l'utilisation durable de cet outil.

Éviter le « détournement » des instruments et des capacités locales de S&E

Une fois qu'un outil de S&E a été mis œuvre avec succès au niveau local, il faut continuer à s'assurer que son utilisation sert toujours à renforcer les capacités de S&E des collectivités locales et contribue à la gouvernance locale. Comme le montrent les études de cas, un processus participatif d'élaboration et de test d'un outil de S&E permet aux collectivités locales de parvenir peu à peu à conduire elles-mêmes leurs propres exercices de S&E. Par la suite, lorsque les collectivités locales et les autres parties prenantes utilisent cet instrument avec succès, l'État central, les bailleurs et les organisations de développement peuvent être tentés de standardiser les informations générées dans les exercices locaux de S&E, afin de pouvoir comparer les données d'un lieu à l'autre. Cette évolution pourrait être contraire aux objectifs de renforcement des capacités autonomes de S&E au niveau local et d'habilitation des acteurs à ce même niveau local.

Conclusions et recommandations

Les expériences décrites dans cet EnBref montrent de manière claire qu'il est utile d'investir dans les capacités des différents acteurs locaux à suivre et évaluer les effets des processus de décentralisation démocratique, de gouvernance locale et de développement communal. Les approches multi acteurs impliquant une large gamme d'acteurs locaux - tels que les collectivités locales, la société civile, le secteur privé et les services déconcentrés de l'État central - dans l'élaboration et le test d'instruments novateurs de S&E, peuvent avoir un certain nombre d'effets positifs en plus du renforcement des capacités de S&E. Ces effets positifs sont notamment les suivants :

- créer un climat de confiance entre les parties prenantes locales aux intérêts divers, ce qui contribue à réduire les réticences face au processus de transfert de compétences ;
- rendre la gouvernance locale et la fourniture de services plus efficaces en améliorant les procédures et en mobilisant les initiatives des citoyens et les ressources locales ;
- améliorer les flux d'informations entre les différents acteurs et les différents niveaux de collectivités locales ;
- sensibiliser les citoyens à leurs droits et à leurs devoirs de demander à leurs représentants locaux de rendre compte de leur action.

Le lecteur attentif trouvera une foule de conseils utiles dans les études de cas. Pour leur part, les auteurs souhaiteraient formuler quatre recommandations :

- Il est clair que les bailleurs et leurs partenaires peuvent tirer de précieux enseignements des instruments déjà existants de renforcement des capacités de S&E au niveau local. De plus, ces instruments se prêtent souvent d'eux-mêmes à une utilisation à plus grande échelle et à une réplique dans d'autres contextes. Davantage d'efforts devraient être faits pour documenter et diffuser ces instruments, y compris les défis rencontrés dans les processus de test et d'utilisation.
- L'élaboration de systèmes de suivi et d'évaluation de la décentralisation est trop souvent conduite surtout par le niveau national et ne prend pas suffisamment en compte les besoins en informations des

collectivités locales et autres parties prenantes au niveau local. Les bailleurs et les autorités nationales impliqués dans la décentralisation démocratique devraient investir davantage dans les capacités des parties prenantes des nouveaux systèmes de gouvernance locale. Cela permettrait à celles-ci d'évaluer l'efficacité des nouveaux systèmes de gouvernance locale, de mieux connaître leurs rôles respectifs et d'analyser les impacts des processus de décentralisation et de réforme des politiques sur leur vie quotidienne.

- Les efforts entrepris pour développer de manière participative les capacités de S&E, avec les parties prenantes au niveau local des processus de décentralisation, sont absolument nécessaires et louables. Il serait néanmoins sage d'impliquer également les autorités nationales à ces initiatives, car celles-ci peuvent jouer un rôle non négligeable dans l'institutionnalisation de ces approches. Elles peuvent de plus donner suite aux nombreux problèmes mis en évidence par les exercices locaux de S&E et qui doivent être traités au niveau national.
- Les partenaires au développement peuvent tirer un grand profit des alliances stratégiques. De telles alliances et la coordination des approches de S&E sont importantes pour éviter une prolifération d'outils différents. L'existence d'un trop grand nombre d'instruments et d'initiatives disparates pourrait en effet créer une certaine confusion parmi les parties prenantes qui n'ont encore qu'une expérience fort limitée de la gouvernance locale, et ainsi mettre en danger l'homogénéité du système politique.

Notes

- ¹ Pour de plus amples détails, voir Lodenstein et coll. (2007), Sène et Ouédraogo (2007) ainsi que Ischer et coll. (2007).
- ² Il s'agit du guide MATCL/DNCT et coll. (2004).
- ³ SIEC-S signifie « Système d'information essentielle pour la commune dans le secteur de la santé ».
- ⁴ Voir notamment les travaux en cours de l'Afrobareomètre (Bratton et coll. 2000) et le projet de « baromètre de la gouvernance locale » de l'Alliance pour l'impact, destiné à servir d'instrument de mesure des performances des collectivités locales partout en Afrique (www.impactalliance.org).

Références

- Bratton M., Coulibaly M., Machado F. (2000) : *Popular perceptions of good governance in Mali*. Afrobarometer Working Papers n° 9 (mars).
<http://www.afrobarometer.org/papers/AfropaperNog.pdf>
- Cissé F., Diakité S., Sidibé H. (2007) : Mali : *Les perceptions des citoyens comme baromètre de la gouvernance locale*. Bamako : MATCL, REDL, SNV, ECDPM.
- Coulibaly A.K., Diarra Konaré R., Keita M.Y., Ag Aboubacrine A. (2007) : Mali : *Suivi évaluation participatif pour l'habilitation des collectivités territoriales dans la région de Mopti*. Bamako : MATCL, REDL, SNV, ECDPM.
- Dery, B., Dorway A. (2007) : Ghana : *Cartographie du profil de pauvreté des districts : un outil de suivi et d'évaluation*. Bamako : MATCL, REDL, SNV, ECDPM.
- Dumont, F., Samaké B. (2007) : Mali : *Des Systèmes d'Information Géographique (SIG) au service du développement des communes rurales*. Bamako : MATCL, REDL, SNV, ECDPM.
- Commission européenne (2005) : *Proposition de financement « Programme d'appui à la réforme administrative et à la décentralisation (PARAD) »* (12 septembre). Bruxelles : Commission européenne.
- Commission européenne/EuropeAid (2007) : *Supporting decentralisation and local governance in third countries*. (Tools et Methods Series, Reference Document n° 2). Luxembourg : Office des publications officielles des Communautés européennes.
- Floquet A., Mongbo R., Woltermann S. (2007) : Bénin : *Contrôle citoyen dans le secteur de l'éducation : la phase pilote du Suivi d'Impact Local Participatif (SILP)*. Bamako : MATCL, REDL, SNV, ECDPM.
- Hilhorst T., Guijt I. (2006) : *Participative monitoring and evaluation: A process to support governance and empowerment at the local level. A guidance paper*. Amsterdam : Institut royal des Tropiques.
- Hutchinson P., La Fond A. (2004) : *Monitoring and evaluation of decentralization reforms in developing country health sectors: Conceptual framework and careful study design will improve decentralisation evaluations*, Partners for Health Reform Plus.
http://www.phrplus.org/Pubs/Techo54_fin.pdf
- Ischer M., Asanga C., Tamini J., Sylla I. (2007) : Cameroun : *Planification stratégique et suivi du développement communal*. Bamako : MATCL, REDL, SNV, ECDPM.
- Le Bay S., Maïga M.Y., Tiéno O. (2007) : Mali : *Auto évaluation des performances des collectivités territoriales : de la conception à la répliation d'un outil*. Bamako : MATCL, REDL, SNV, ECDPM.
- Le Bay S., Loquai C. (dir.). *Renforcement de capacités pour le suivi et l'évaluation de la décentralisation et de la gouvernance locale en Afrique Occidentale. Échanges et apprentissages*. Bamako : MATCL, REDL, SNV, ECDPM (à paraître).
- Lodenstein E., Caspari U., Dumont F. (2007) : Mali : *La commune en chiffres : besoins et réalités*. Bamako : MATCL, REDL, SNV, ECDPM.
- Loquai C., Le Bay S. (2005) : *Renforcer les capacités pour le suivi et l'évaluation de la décentralisation et de la gouvernance locale en Afrique occidentale. Faciliter la capitalisation et l'apprentissage. Note méthodologique pour la préparation des études de cas*. Bamako : MATCL, REDL, SNV, ECDPM.
- Massuangaha I.J. (2005) : *Participative monitoring & évaluation at district and local level: Mechanisms, evidences and practice (MEP)*. Analyse de synthèse des études de cas, des meilleures pratiques et des expériences régionales lancée sur GovNet, PovNet, Evalnet et Net. Maputo : PNUD Mozambique.
http://www.FENU.org/english/countries/mozambique/local_governance/technical_review_reports/WP4_ParticipativeME.pdf
- MATCL/DNCT, SNV, Helvetas, PACT/GTZ-DED 2004 : *Outil d'auto évaluation des performances des collectivités territoriales*. Bamako.
- Reyes C.M., Valencia L.E. (2004) : *Poverty-reduction, decentralization et community-based monitoring systems. In : The evolving roles of CBMS amidst changing environments. Proceedings of the 2004 CBMS Network Meeting, June 16-24, 2004, Senegal and Burkina Faso*, publié par CBMS Network Coordinating Team.
http://www.pep-net.org/NEW-PEP/Group/CBMS/Proceedings/PEP_CBMS_June2004.pdf
- Sébahara P. (2004) : *Suivi et évaluation des appuis à la décentralisation et à la gouvernance locale. Le cas du Burkina Faso*. (EnBref No. 7). Maastricht : ECDPM.
www.ecdpm.org/inbrief7fr
- Sène G., Ouédraogo Z. (2007) : Niger : *Planification et suivi évaluation dans les communes orientés vers la réduction de la pauvreté*. Bamako : MATCL, REDL, SNV, ECDPM.
- Sere K., Champagne E. (2006) : *Réformes de la décentralisation au Burkina Faso, à Madagascar et au Rwanda : Vers de nouveaux instruments de gestion par la performance*. Proposition de présentation, Senior Policy Workshop on Local Governance and Pro-Poor Outcomes in Africa, Kigali, du 31 octobre au 2 novembre 2006. Miméo.
- Simon K. (2004) : *Theoretische Gründe für partizipative und Selbst-evaluierung von Verwaltungszusammenarbeit: Demokratietheorie, Policy-Analyse und Institutionenökonomie*. In : *Verwaltungen, Experten und Bürger im Reformprozess. Wirkungen und Evaluierung von Verwaltungszusammenarbeit mit Entwicklungsländern* publié par K. Simon. Baden-Baden : Nomos Verlagsgesellschaft (pp. 87-105).
- Steinich M. (2000) : *Suivi et évaluation de l'appui à la décentralisation : défis et options*. (Document de réflexion n° 19). Maastricht : ECDPM.
www.ecdpm.org/dp19fr
- Sylla D., Ongoïba H. (2007) : Mali : *Comment évaluer les impacts de la décentralisation ?* Bamako : MATCL, REDL, SNV, ECDPM.
- Toonen J., Dao D., Hilhorst T. (2007) : Mali : *Vers un système d'information essentielle sur le secteur de la santé pour les acteurs communaux (SIEC-S)*. Bamako : MATCL, REDL, SNV, ECDPM.
- Watson, D. 2006 : *Le suivi et l'évaluation des capacités et du renforcement des capacités*. Une étude de cas préparée pour le projet « Capacity, Change et Performance ». (Document de réflexion n° 58b). Maastricht : ECDPM.
www.ecdpm.org/dps58b



Remerciements

Les auteurs souhaitent remercier tous ceux qui ont contribué à ce processus conjoint de recensement, d'analyse et d'échange d'expériences décrit dans ce document. En particulier, nous souhaitons remercier les auteurs des études de cas et tous les membres des équipes qui les ont préparées. Nous voulons également exprimer notre reconnaissance à Ibrahima Sylla, Conseiller en décentralisation au ministère malien de l'Administration Territoriale et des Collectivités Locales (MATCL) pour son engagement infatigable dans ce processus. Nous remercions également Jan de Witte (SNV) et Jan Vanheukelom (ECDPM) de leur appui constant dans la phase de publication et de diffusion des études de cas et du présent document. Pour finir, nous souhaitons également remercier vivement les organisations qui ont généreusement apporté leur soutien à cet exercice conjoint de capitalisation et à la publication de cet *EnBref*.



Pour un aperçu des ressources de l'ECDPM, y compris des informations concernant nos publications et bulletins électroniques, veuillez consulter le site de notre Info Centre:
www.ecdpm.org/infocentre

Les commentaires et suggestions des lecteurs sont extrêmement bienvenus. Veuillez les adresser à Christiane Loquai (e-mail : cl@ecdpm.org) ou Sonia Le Bay (e-mail : slebay@snvworld.org). Pour commander une version papier de cette publication en anglais ou en français, veuillez contacter Jacque Dias, responsable des publications de l'ECDPM (e-mail : jd@ecdpm.org).

Des versions électroniques des études de cas et des autres documents produits durant ce processus conjoint de recensement et d'analyse des outils et des approches décrits dans cet *EnBref* sont disponibles sur les sites suivants

www.snmali.org

La SNV, Organisation néerlandaise de développement, aide à lutter contre la pauvreté dans les pays en développement. Avec 1600 professionnels travaillant dans 33 pays, la SNV contribue au renforcement des capacités de ses partenaires afin d'améliorer l'accès des populations aux services sociaux de base, la production, l'emploi et les revenus.

SNV Mali
Rue 17 Porte 305 Badalabougou Est
BP 2220 Bamako - Mali
Tel +223 223 33 47/ 223 33 48
Fax +223 223 10 84

Contact: mali@snvworld.org



www.ecdpm.org/M&Ecasestudiesfr

Créé en 1986, le Centre européen de gestion des politiques de développement œuvre pour améliorer les relations en matière de commerce et d'aide entre l'Union européenne et les pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (ACP-UE).

ECDPM
Onze Lieve Vrouweplein 21
NL-6211 HE Maastricht
The Netherlands Pays-Bas
Tel +31 (0)43 350 29 00
Fax +31 (0)43 350 29 02

Contact: info@ecdpm.org



EnBref fournit des synthèses d'informations sur les principaux débats et activités qui s'inscrivent dans le cadre de la coopération ACP-UE. Ces synthèses complémentaires sont issues des processus de consultation que l'ECDPM engage avec de nombreux acteurs étatiques et non étatiques dans les pays ACP et les pays membres de l'UE. L'ECDPM est une organisation non partisane dont l'objectif est de faciliter la coopération internationale entre les pays ACP et l'UE. Les informations publiées peuvent être reproduites sans autorisation préalable, à condition cependant que la source soit mentionnée.

Pour le soutien qu'ils apportent à *EnBref* l'ECDPM remercie : les ministères des Affaires étrangères de Finlande, du Luxembourg, des Pays-Bas et de Suède, la Direction générale de la Coopération au développement en Belgique, Irish Aid, l'Agence suisse pour la coopération et le développement, l'Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento au Portugal, et le Département pour le développement international au Royaume Uni.

Centre Européen de gestion des politiques de développement
Onze Lieve Vrouweplein 21
NL-6211 HE Maastricht
Pays-Bas

Tél +31 (0)43 350 29 00 Fax +31 (0)43 350 29 02
E-mail info@ecdpm.org www.ecdpm.org

ISSN 1571-7445