

AUTO-EVALUATION DES PERFORMANCES ET GOUVERNANCE DANS LES COMMUNES DU DISTRICT DE BAMAKO

**Analyse des résultats des exercices
d'auto-évaluation tenus dans les
Communes du District en 2006 et 2007**

Consultants : Gaoussou SENE - Mady NIAKATE

Sommaire

4	Liste des Sigles & Abreviations
5	Contexte et justification
7	1. DEMARCHE ET ENJEUX DE L'AUTO-EVALUATION
8	1.1 - Présentation du processus d'auto-évaluation
8	1.2 - Les acteurs de l'auto-évaluation et leur participation aux activités
9	1.3 - Les étapes du processus d'auto-évaluation
11	1.4 - Les Aspects logistiques
14	2. ETAT DE LA GOUVERNANCE DANS LES COMMUNES DU DISTRICT DE BAMAKO
14	2.1 - La perception des acteurs sur la performance des communes du District de Bamako (population, élu, la tutelle, les partenaires techniques et financiers, les organisations de la société civile, les services communaux) sur les questions de gouvernance
17	2.2 - Résultat de mobilisation des ressources fiscales internes des communes du District et leur affectation par rapport à l'amélioration de l'accès des populations aux services de base, notamment la santé et l'assainissement (2006- 2007)
20	2.3 - La capacité organisationnelle et institutionnelle des communes et l'appréciation de l'accès aux services sociaux de base par les populations
22	2.4 - La fonctionnalité des organes et/ou services communaux (bureau et conseil communaux, commissions de travail...)
25	2.5 - Le degré de participation ou d'implication des acteurs à la base (les populations, autorités traditionnelles, OSC) dans les actions et initiatives de développement local

3. APPRECIATION DU PROCESSUS D'AUTO-EVALUATION PAR LES ACTEURS MEMBRES DES COMITES DE PILOTAGE DES COMMUNES	27
3.1 - Par rapport à la pertinence de l'outil et sa compréhension (l'objectif de l'outil, les indicateurs, le mode et de calcul des points et leur interprétation en graphiques)	27
3.2 - Par rapport au processus de façon générale (la collecte des données et leur traitement ; la restitution et la participation aux discussions/débats ; les recommandations, l'élaboration d'un plan de renforcement et sa mise en œuvre).	28
3.3 - Par rapport au processus d'accompagnement de la SNV/ORFED : (l'information sensibilisation, la prise de décision et démarrage des activités, la mise en place des comités de pilotage et leur accompagnement).	30
3.4 - Par rapport à la question de l'institutionnalisation, le portage politique du processus et sa durabilité	31
4 - RECOMMANDATION POUR UNE PERENNITE DE L'ACTIVITE D'AUTO-EVALUATION	33
ANNEXES	35
A1. Guide d'entretien pour les acteurs d'auto évaluation dans les communes du District de Bamako	36
A2. Liste des personnes rencontrées	38
A3. Présentation de l'outil	39
A4. Synthèse des notations des communes en 2006-2007	46
A5. Tableau synthétique de certains résultats par commune	52

Liste des Sigles & Abréviations

AMM	Association des Municipalités du Mali
AN-RM	Assemblée Nationale - République du Mali
ASACO	Association de Santé Communautaire
CDP	Comités de Développement Participatif
COGEVAD	Comité de Gestion et de valorisation des Déchets
CPMU	Coalition contre la Pauvreté en Milieu Urbain
DED	Service Allemand de Développement
DNCT	Direction Nationale des Collectivités Territoriales
FELASCOM	Fédération des Associations de Santé Communautaire
GIE	Groupement d'Intérêt Economique
LCB	Local Capacity Builder
MATCL	Ministère de l'Administration Territoriale et des Collectivités Locales
ORFED	Organisation pour la Réflexion, la Formation, et l'Education à la Démocratie et au Développement
OSC	Organisation de la Société Civile
PACT-GTZ	Programme d'Appui aux Collectivités Territoriales-Coopération Allemande
PDESC	Programme de Développement Economique, Social et Culturel
SNV	Organisation Néerlandaise de Développement

La décentralisation est en cours au Mali depuis plus de 15 années déjà. Toutes les entités territoriales décentralisées ont été progressivement mises en place. En vue d'une opérationnalisation de la décentralisation, beaucoup a été fait sur le plan normatif, c'est-à-dire la production de textes de lois pour encadrer le jeu politique et administratif de cette réforme. Malgré un état de fonctionnement plus ou moins satisfaisant des entités décentralisées telles les communes, des efforts sont encore nécessaires sur le plan de la dynamique pour faire de la décentralisation au Mali une réalité.

Les élus locaux sont les premiers responsables de cette planification (art. 3 de la loi 93-008 AN-RM) mais la participation effective des autres acteurs au développement des collectivités est nécessaire. La gestion des affaires locales dans le cadre de la décentralisation s'inscrit dans la logique d'un processus multi-acteurs : élus locaux, services propres de la collectivité, services techniques et administratifs de l'Etat, organisations socioprofessionnelles, etc.

Au-delà de cette planification, une bonne gestion communale requiert d'autres aspects tels que la participation communautaire, la reddition des comptes, la budgétisation, la maîtrise d'ouvrage des actions de développement, etc.

La collectivité, en tant que structure de mobilisation des ressources matérielles, financières et humaines pour la réalisation d'actions de développement local, doit pouvoir apprécier de temps à autre, l'état de la mise en œuvre de ces actions de développement, les difficultés rencontrées, les orientations pour une évolution positive dans le processus.

En 2004, la SNV (organisation néerlandaise de développement) et ses partenaires (MATCL (DNCT), Helvetas- Mali, PACT-GTZ et DED) ont mis au point un outil appelé "outil d'auto-évaluation des performances des collectivités territoriales". Cet outil a la vocation de permettre aux élus, aux agents des collectivités et aux autres acteurs (services techniques de l'Etat, la société civile etc.), de pouvoir porter annuellement un regard critique sur les aspects de la gestion communale dans des domaines tels que l'organisation interne, la gestion administrative et financière, la mobilisation des ressources internes et externes, la planification du développement local, les services et réalisations de la collectivité.

La SNV à travers son équipe de Bamako vise à améliorer l'accès aux services de base de la population dans le District de Bamako. Cela se fait par le renforcement des capacités organisationnelles et institutionnelles des différents acteurs communaux notamment les élus, les organisations de la société civile, les services techniques déconcentrés, collectivement responsables pour les services de base transférés. Dans son travail d'appui aux communes, l'ONG ORFED est un partenaire privilégié de la SNV, surtout sur les aspects de gouvernance.

L'exercice d'auto-évaluation a été conduit 2 années de suite (2006 et 2007) dans les 6 communes du District de Bamako par la SNV et l'ONG ORFED avec une sensible implication de l'Association des Municipalités du Mali (AMM).

Aujourd'hui, la SNV et ORFED s'interrogent par rapport aux dynamiques enclenchées, son degré d'appropriation par les collectivités, et l'effet d'apprentissage relatif à la gouvernance qui a pu en découler. Ce document tente de donner quelques éléments de réponse à ces questionnements. Il s'articule essentiellement autour de 4 points.

- Démarche et enjeux de l'auto-évaluation,
- Etat de la gouvernance dans les communes du District de Bamako, à travers l'interprétation de certains résultats de l'auto-évaluation,
- Appréciation du processus d'auto-évaluation par les acteurs membres des Comités de pilotage des communes,
- Recommandation pour une pérennisation de l'exercice d'auto-évaluation.



Texte de la légende en attente

1. Demarche et enjeux de l'auto-évaluation

1.1 - PRÉSENTATION DU PROCESSUS D'AUTO-ÉVALUATION

Une évaluation peut être conduite par des auditeurs extérieurs ou par les acteurs eux-mêmes. Dans le deuxième cas, nous parlons d'auto-évaluation.

L'auto-évaluation est un processus de communication et de dialogue qui vise en premier lieu l'apprentissage, plutôt que le jugement. Elle a l'avantage d'associer pleinement tous ceux qui sont concernés par les services y compris les utilisateurs. Se faisant, tous se sentent valorisés et pleinement impliqués dans l'appréciation du travail.

L'exercice d'auto-évaluation des performances des collectivités, consiste à une appréciation par les différents acteurs communaux (élus, agents communaux, population, société civile et tutelle) de 33 indicateurs (voir annexe 1) référant respectivement aux 5 domaines cités ci-dessous.

- l'organisation interne,
- la gestion administrative et financière,
- la mobilisation des ressources internes et externes,
- la planification du développement local,
- les services et réalisations de la collectivité.

La restitution des résultats aux différents acteurs concernés est l'occasion de constater les faiblesses de leur commune dans un dialogue franc et constructif dont l'enjeu majeur est la confrontation des idées et des analyses. Cette restitution donne l'opportunité aux acteurs de la commune de s'exprimer sur des questions d'intérêt communal et d'interpeller les élus sur les faiblesses constatées. Ces concertations renforcent la confiance entre les acteurs, consolident la transparence et la participation. Elles constituent l'occasion pour les acteurs de s'interroger profondément sur les orientations du développement local de proximité.

A l'issue de cet exercice, un plan de renforcement de la collectivité est dressé et intégré dans son plan/budget annuel. Ce plan de renforcement permet également de négocier avec les partenaires techniques et financiers.

Utilisé de façon régulière, ce processus devrait permettre à la collectivité territoriale de se rendre compte de l'évolution de ses performances dans le temps et dans les domaines cités.

1.2 - LES ACTEURS DE L'AUTO-ÉVALUATION ET LEUR PARTICIPATION AUX ACTIVITÉS :

La spécificité de cette forme d'évaluation émane du fait que le processus est exécuté par les acteurs eux-mêmes. En effet, quatre groupes d'acteurs sont constitués de personnes qui sont assez représentatives de toutes les couches socioprofessionnelles de la commune. Il s'agit de :

1. Maires et conseils communaux (élus) ; A
2. Secrétaires généraux, régisseurs (agents communaux) ; B
3. Populations (hommes, femmes, jeunes, vieux, etc....) ; C
4. Société civile (associations, groupements, ONGs, Prestataires, etc. ; D
5. Gouverneurs, préfets, sous-préfets, percepteurs et service technique de l'Etat (tutelle). E

Chaque groupe est concerné par un certain nombre de questions/indicateurs.

Pour faciliter l'administration des questionnaires, les groupes d'acteurs ont été désignés par les lettres de l'alphabet français et en gros caractères.

Le positionnement de ces lettres sous les indicateurs signifie que tel ou tel groupe d'acteurs est concerné par cet indicateur. Le guide de l'auto-évaluation donne une explication simple et facilement assimilable pour l'administration des questionnaires auprès des cibles.

1.3 - LES ÉTAPES DU PROCESSUS D'AUTO-ÉVALUATION

1.3.1 - Le partenariat avec les communes :

Il est évident que l'initiative du processus de l'auto-évaluation des performances doit venir des autorités de la Collectivité. A travers une sensibilisation, les partenaires d'appui peuvent attirer l'attention des responsables communaux sur la nécessité de s'engager dans l'exercice. Ces sensibilisations devraient également porter sur les conditions à remplir avant de faire une autoévaluation, les difficultés éventuelles, les résultats possibles et leurs effets/impacts sur le développement durable de la commune.

A l'issue de ces sensibilisations, seules les autorités communales peuvent

décider d'aller ou de ne pas aller à une autoévaluation des performances de leur commune.

Compte tenu de l'expérience de la SNV et ORFED dans le District de Bamako en termes d'appui à la gestion des affaires communales et la bonne gouvernance, l'application des outils d'auto-évaluation des performances des communes s'intégrait parfaitement dans leurs partenariats fructueux avec les collectivités territoriales.

L'implication de l'équipe AMM se justifie par le souci de l'accompagnement futur des communes dans la mise en œuvre des recommandations. Cette équipe pourra aussi relayer ORFED dans l'accompagnement des communes pour la réalisation régulière de l'exercice. Après avoir participé à l'animation des ateliers de mise à niveau des comités de pilotage, les agents AMM ont appuyé l'élaboration des rapports de synthèse des données des communes.

1.3.2 - Négociation de l'adhésion des élus :

La SNV et l'ONG ORFED ont fait une tournée d'information et de sensibilisation des élus et responsables communaux sur l'importance d'une auto-évaluation de leurs performances.

Au cours de ces rencontres, des explications ont été données sur le contenu de l'outil, les enjeux, les différentes étapes et le caractère participatif du processus. Aussi des informations ont été données sur les exigences et les contraintes que son exploitation nécessite pour avoir des résultats fiables dans le sens du renforcement des capacités de la commune.

Par ailleurs, il a été mentionné au cours des débats que c'est la commune qui est le maître d'ouvrage dans cette activité. Les organisations SNV et ORFED ne sont que des accompagnateurs du processus, elles offrent leurs appuis technique et financier dans le déroulement des activités : formation, accompagnement technique et prise en charge financière des rencontres et ateliers.

A l'issue de ces échanges, toutes les communes ont donné leur accord pour la réalisation de l'auto-évaluation de leurs performances.

1.3.3 - Mise en place du comité de pilotage :

Après les engagements pris par les différentes communes pour la réalisation de l'auto-évaluation de leurs performances, il fallait tout d'abord mettre en place les comités de pilotage. Ses membres devraient refléter les différentes catégories socioprofessionnelles de la commune, être à mesure de lire, écrite et de faire des analyses assez poussées, être disponibles et patients.

Les négociations entre les communes et la SNV autour de la désignation et la prise en charge de ces membres ont été sanctionnées par l'identification au maximum de dix (10) membres dont 2 personnes par catégorie d'acteurs concernés par l'évaluation (voir aussi 1.4).

1.3.4 - Formation du comité de pilotage :

Les membres du comité de pilotage ont reçu une formation qui les permettait de maîtriser les principes de la démarche, ainsi que le travail relatif à l'administration de l'outil. Il a été expliqué que tous les groupes ne sont pas concernés par les 33 indicateurs. Le contenu de la formation s'articulait autour de :

- Rappel des enjeux et de la démarche de l'auto-évaluation ;
- Présentation des différents groupes d'évaluateurs et des domaines avec les 33 indicateurs ;
- Présentation des outils de collecte, de synthèse des données
- Une simulation en groupe de travail pour vérifier la compréhension de l'outil par les acteurs.

1.3.5 - La collecte des données :

Après avoir reçu la formation, les membres des comités de pilotage ont procédé à la collecte des données avec l'accompagnement technique d'un conseiller. Cinq (5) copies des outils d'auto-évaluation ont été remises au président de chaque comité de pilotage. Les comités de pilotage doivent administrer l'outil selon leur propre démarche qui leur donne l'option :

- d'aller rencontrer tous les cibles réunies de chaque groupe successivement (ex. la société civile = associations, groupements, ONG de la place...) ;
- d'envoyer les représentants de chaque catégorie au sein du comité rencontrer ses pairs (ex. les élus vont réunir les autres élus pour remplir la partie de l'outil qui concerne les élus).

Ensuite, le comité de pilotage rassemble les outils remplis des 5 groupes et procède à l'analyse et le traitement des données, en faisant un premier rapport de collecte.

1.3.6 - Synthèse et analyse de données collectées :

Le travail de cette étape consiste à traduire les données en pourcentages et à dégager une image visuelle des résultats, sous forme de graphiques ou histogrammes. Ces images permettent d'apprécier la portée de chaque score ou point donné par un groupe. Cela permet d'identifier les domaines

de force ou faiblesse de la commune selon les résultats de chaque groupe.

Le traitement des données est une tâche qui demande une maîtrise de l'outil informatique, un appui est alors nécessaire. C'est sur la base des données collectées, traitées, synthétisées, et visualisées, qu'un premier rapport d'auto-évaluation est produit avec l'appui d'un conseiller.

1.3.7 - Restitution des résultats aux acteurs de la commune :

Le rapport d'auto-évaluation est la matière première pour un atelier de restitution et de discussion à la mairie. La restitution réunit toutes les catégories socioprofessionnelles de la commune. Elle est l'ultime étape d'ouverture des discussions et débats souvent houleux, entre les autorités communales, les organisations socioprofessionnelles et les populations autour des préoccupations de développement. Des interpellations et explications se succèdent sans cesse. C'est à ce moment précis que le rôle du facilitateur est plus que nécessaire. Il joue le rôle de conciliation des points de vue antagonistes et oriente vers la recherche de consensus.

Au cours de l'atelier, le conseiller présente une économie du rapport de l'auto-évaluation sur PowerPoint. Les graphiques des différents groupes sont visualisées, les acteurs discutent les résultats, trouvent des consensus, amendent les résultats avant de passer à la proposition de recommandations d'amélioration des domaines faibles de la commune. Ces propositions d'amélioration doivent faire l'objet d'un plan d'action pour le renforcement de la commune.

1.3.8 - Rapport final

Le conseiller produit un rapport de restitution qui contient la genèse des discussions, les propositions de correction du rapport initial et les recommandations formulées.

Une copie de ce rapport est remise aux autorités communales pour servir de base de planification des actions correctives. Il est recommandé de faire un compte rendu de l'exercice d'auto-évaluation dans une session du conseil communal, et de faire valider le plan d'action, afin de prendre en compte les coûts de sa mise en œuvre dans le budget communal.

1.4 - LES ASPECTS LOGISTIQUES

1.4.1 - Investissement en temps par étape, notamment pour les membres du comité de pilotage

L'exercice d'auto-évaluation est un processus énormément coûteux en

temps, en énergie et en communication. Le tableau ci-dessous illustre le temps utile qu'il faut pour faire l'évaluation d'une seule commune. Cependant la période nécessaire pour conduire une auto-évaluation dans une commune peut aller jusqu'à 3 mois et plus.

Activité	Temps utile
Adhésion	
Préparation de la rencontre	2J
Négociation de l'adhésion	1J
Constitution des comités de pilotage	4J
Formation des comités de pilotage	
Fixation des jours de formation des CP	2J
Conception atelier	2J
Réalisation des ateliers de formation	1J
Collecte des données	10J
Remise des rapports manuscrits	1J
Saisie des données brutes	3J
Traitement des données	5J
Elaboration des rapports narratifs complets	3J
Synthèse des rapports pour la restitution	2J
Restitution	
Montage sur diapo des données	1J
Fixation du jour de la restitution	1J
Tenue de la restitution	1J
Elaboration rapport final	3J
Mise à disposition des communes du rapport de la restitution	1J
Temps estimatif total	43 jours

1.4.2 - Coût de l'exercice

Réaliser une telle activité exige assez de patience et surtout un important investissement financier. Quand on sait que les communes, dotées de l'autonomie financière et de gestion, le plus souvent n'arrivent même pas à assurer dépenses liées à leur fonctionnement, on comprend que dans un premier temps ces activités étaient appuyées financièrement par des partenaires. Cependant, pour des raisons de pérennité, il sera nécessaire que le budget communal les planifie.

Considérant le strict minimum, le tableau ci-dessous reflète le montant

que le partenaire d'appui à déboursier par commune.

Activités	Qté	PU	Total
Négociation de l'adhésion			162 000
Restauration	25	4 500	112 500
Communication	1	10 000	10 000
Carburant	1	40 000	40 000
Constitution des comités de pilotage			100 000
Communication	1	10 000	10 000
Formation CP			
Fixation des jours de formation des CP			10 000
Carburant	1	10 000	10 000
Réalisation des ateliers de formation			55 000
Restauration	10	4 500	45 000
Communication	1	10 000	10 000
Collecte des données			270 000
Indemnités des membres du CP	9	30 000	270 000
Elaboration des rapports narratifs complets			20 000
Fournitures	1	20 000	20 000
Fixation du jour de la restitution			10 000
Communication	1	10 000	10 000
Tenue de la restitution			145 000
Restauration	30	4 500	135 000
Communication	1	10 000	10 000
Elaboration rapport final			20 000
Fournitures	1	20 000	20 000
Honoraires de l'expert facilitateur de l'activité	1	833 333	833 333
Grand total			1 535 833
Pour les 6 communes de Bamako			9 214 998

II. Etat de la gouvernance dans les communes du district de Bamako

Dans le District de Bamako, les exercices d'auto-évaluation des performances des 6 communes ont été faits à deux fois de suite ; le premier en 2007 portant sur les résultats de l'exercice de 2006 et le deuxième en 2008 portant sur les résultats de 2007.

Après l'exploitation, l'analyse, l'interprétation des résultats de l'auto-évaluation et les échanges avec les conseillers d'ORFED et de la SNV, certaines conclusions ont été tirées sur l'état de la gouvernance dans le district de Bamako et sur la perception de l'accès aux services de base par les populations. Les acteurs communaux ont aussi donné leurs impressions sur le processus de l'auto-évaluation et ses effets/impacts sur la gouvernance, la gestion administrative et financière. Ils se sont également prononcés sur la participation des populations à la planification et la mise en œuvre des actions de développement durable. Dans ce chapitre l'état de la gouvernance sera abordé à travers 5 grandes questions :

2.1 - LA PERCEPTION DES ACTEURS SUR LA PERFORMANCE DES COMMUNES DU DISTRICT DE BAMAKO (POPULATION, ÉLU, LA TUTELLE, LES PARTENAIRES TECHNIQUES ET FINANCIERS, LES ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE, LES SERVICES COMMUNAUX) SUR LES QUESTIONS DE GOUVERNANCE.

De l'avènement de la décentralisation il y'a plus de 10 ans à nos jours, les communes du district de Bamako ont évolué. Des membres du conseil communal désignés, nous sommes passés aux membres de conseil communal librement et directement élus par les populations à la base. Cependant, le grand problème dans les communes de Bamako, est le comportement peu orthodoxe des agents des mairies ainsi que ceux mis à disposition par l'Etat, par rapport à la gestion du foncier, la mobilisation et la gestion des ressources financières (taxes et impôts). L'exploitation de ces ressources est plutôt orientée vers la satisfaction des besoins personnels des agents et élus que ceux de la communauté.

Par méconnaissance, les populations considéraient moins les activités de la mairie comme devant faire face à leurs préoccupations de

développement. Ainsi un dialogue de sourd s'installa entre les acteurs communaux et les élus communaux.

Les actions d'appui et de renforcement des partenaires techniques ont porté essentiellement sur le rétablissement d'un dialogue permettant aux uns et aux autres de reconnaître leurs valeurs mutuelles ; de la nécessité d'une collaboration afin de définir des orientations de développement local. Les actions ont été menées à l'endroit des organisations socio-professionnelles, traditionnelles et autres organisations de la société civile pour qu'elles parviennent à une meilleure compréhension du processus de décentralisation et de leur rôle.

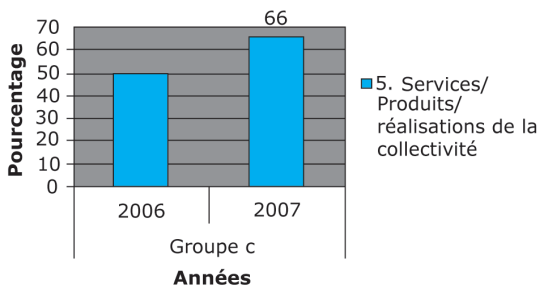
Les élus et agents de la mairie ont été éduqués sur les opportunités et les exigences d'une gestion concertée dans un contexte de décentralisation et de bonne gouvernance à travers les actions des partenaires d'appui technique.

Entre autres actions, on peut citer l'appui au processus d'élaboration des PDESC dans toutes les communes, la question du recasement des populations déplacées suite au lotissement des quartiers spontanés dans les communes I, IV et V, les interventions dans le domaine de l'assainissement et de santé dans les communes VI, IV et I, la mobilisation des ressources financières internes dans les communes I, IV et VI.

D'autres actions visaient spécifiquement à instaurer une pratique d'une gestion concertée à travers les cadres de concertation entre les acteurs de développement dans toutes les communes. Ces cadres sont composés des jeunes, des leaders communautaires, des associations féminines et organisations socio-professionnelles, d'élus, d'opérateurs économiques, des services déconcentrés de l'Etat, etc.

En plus, les communes investissent de plus en plus de ressources communales dans les domaines prioritaires de développement orientés vers l'amélioration des conditions de vie des populations. Les résultats de l'auto-évaluation de la commune 1 pendant l'exercice 2006-2007 permettent de dégager une tendance qui s'illustre dans la figure ci-dessous :

Illustration 1 La commune 1



Indicateur 31 : La commune a fait une planification réelle.

Indicateur 33 : La commune recueille l'avis de la population sur les services et produits qu'elle offre.

En Commune 1 le groupe C, c'est-à-dire celui des populations constate une amélioration non négligeable par rapport à la planification et l'offre des services et produits aux populations de la commune. La concertation des populations dans le cadre d'une réalisation ou pour évaluer la qualité des services fournis à la population.

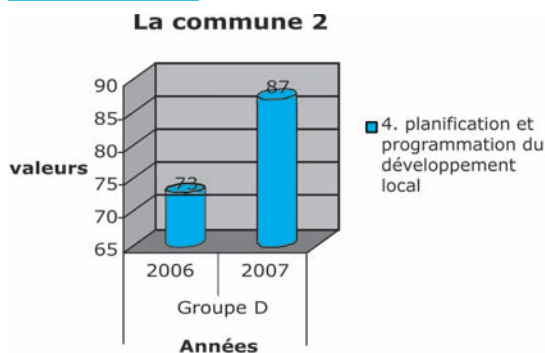
Les centres secondaires d'état civil se multiplient et rendent des services plus ou moins bons aux populations de façon quotidienne. L'ouverture et le fonctionnement régulier de ces centres ont permis de doter une franche partie de la population d'actes d'état civil.

La création d'un service de communication au niveau des mairies pour accueillir et orienter les usagers des services selon les besoins a permis aux populations de comprendre les missions de la mairie et d'en profiter (communes II et III).

Une meilleure implication des acteurs dans la gestion des affaires communales se fait sentir. Par exemple en commune I, les coordinations des chefs de quartiers et les Comités de Développement Participatif (CDP) ont joué un rôle important dans le cadre de la signature du contrat de gestion déléguée des marchés entre la coopérative des marchés et la mairie. Le cadre de concertation des acteurs de développement et les coordinations des chefs des quartiers se sont régulièrement concertés en commune III et IV dans le cadre de la prise des décisions importantes et la sensibilisation des populations pour le paiement des taxes et impôts.

Cela dénote que les efforts consacrés par les partenaires d'appui, dans la recherche de la transparence en matière de gestion et participation, ont porté des fruits. En effet, de diverse façon, toutes les catégories d'acteurs s'accordent à reconnaître que la gestion des affaires communales s'est de plus en plus rapprochée des populations à travers leurs représentants locaux. L'appréciation des acteurs de la société civile et de la tutelle témoigne d'une évolution en commune 2 sur le plan de planification du développement local qui est passé d'une forme opaque à une forme plus ouverte et participative.

Illustration 2



Indicateur 25 : La commune dispose d'une base de données actualisées et accessibles.

Indicateur 26 : Le processus de planification et de programmation est participatif.

Indicateur 27 : Les femmes ont participé au processus de planification et de programmation.

Indicateur 28 : Le plan de développement tient compte des plans sectoriels.

Indicateur 29 : Le plan de développement favorise l'intercommunalité.

En Commune 2, le groupe de la société civile donne des notes positives aux responsables communaux par rapport à la question de la planification participative qui a été focalisée sur les besoins réels de la population. Cette évolution s'explique surtout par le fait que les responsables communaux prenaient le temps de discuter avec les autres acteurs communaux au sein d'un cadre de

concertation sur les priorités annuelles, les moyens de les réaliser, les responsabilités de chaque acteur, etc. Il faut aussi noter l'existence d'une base des données actualisées et fiables du patrimoine communal.

Dans les communes IV et III, la société civile tout comme les populations reconnaissent l'amélioration de la qualité des services rendus par la mairie. Il en est de même pour la tutelle qui constate une amélioration de la gestion administrative et financière de ces mairies.

Ces constats des acteurs communaux permettent de soutenir que certaines communes du district de Bamako s'engagent sur le chemin de la bonne gouvernance. Les exercices d'autoévaluation entrepris pendant les deux dernières années ont été d'un apport important pour une évolution significative de la vision du développement.

Pendant les actions engagées doivent être consolidées, car des efforts considérables sont encore à fournir pour une gestion transparente et orientée vers le développement local des ressources financières de la commune.

L'organisation et la mobilisation de la société civile par l'exercice d'actions de contrôle citoyen ainsi que les actions de contrôle de légalité par la tutelle sont des signes assez encourageants.

2.2 - RÉSULTAT DE MOBILISATION DES RESSOURCES FISCALES INTERNES DES COMMUNES DU DISTRICT ET LEUR AFFECTATION PAR RAPPORT À L'AMÉLIORATION DE L'ACCÈS DES POPULATIONS AUX SERVICES DE BASE, NOTAMMENT LA SANTÉ ET L'ASSAINISSEMENT (2006- 2007)

Le développement local se réalise essentiellement avec les ressources financières. Ainsi la question de la mobilisation des ressources financières internes et externes des communes devient capitale. Le Code des Collectivités a défini toutes les ressources fiscales (taxes et impôts) des collectivités en général dont celles des communes. Cet instrument juridique stipule également que les collectivités sont responsables du recouvrement des impôts et taxes qui relèvent de leur ressort.

Pendant le taux de recouvrement de ces ressources fiscales a été pour la plupart très faible. En 2005 par exemple, le taux global de mobilisation par rapport au potentiel fiscal ne dépassait pas 28% en Commune 1. Et en 2007 encore, le taux de mobilisation de la Taxe de Développement Régional et

Local (TDRL) dans le District était à 19% et seulement 10% en Commune 4. Ce qui peut expliquer en partie les difficultés que les communes connaissent ne serait-ce que pour assurer leurs dépenses de fonctionnement.

Au fil des années, la SNV a accompagné les communes et ses partenaires directs à analyser la situation leurs ressources financières propres, afin de trouver des systèmes plus appropriés de collecte. La gestion déléguée des équipements marchands a été un premier champ d'expérimentation.

Cette gestion déléguée se fait dans un partenariat entre la mairie en tant que maître d'ouvrage et la coopérative des usagers des marchés en tant que prestataire pour la collecte des taxes de marchés. Elle est le résultat d'un long processus de sensibilisation, formation, négociation et plaidoyer. L'activité se fait en vertu d'un contrat entre la mairie et la coopérative et qui définit les responsabilités de chaque partie prenante dans les actions suivantes : le recouvrement de la recette journalière par coopérative, le taux et le rythme des versements à la mairie, les exigences liées à l'entretien régulier et l'assainissement des marchés etc.

Inspirée par le succès de la gestion déléguée en commune I, la mairie de la Commune 4 s'est engagée avec l'appui de la SNV dans une nouvelle approche de collecte de la TDRL. Elle se base sur la participation des contribuables aux processus de collecte, à travers la budgétisation participative au niveau du quartier. Enfin elle revalorise le rôle des chefs de quartier dans le système de communication et de collecte de taxes au profit de la commune.

En matière de mobilisation des ressources financières internes, toutes les communes du district de Bamako ont fait des progrès significatifs par rapport à leur situation des années passées.

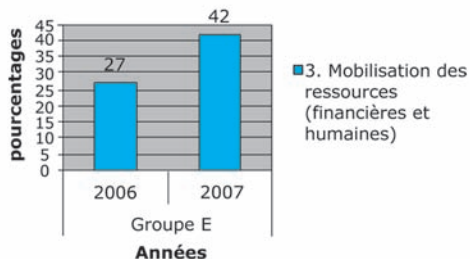
La Commune 1 a été la première à expérimenter la gestion déléguée de la collecte des taxes des marchés qui lui a permis une évolution du simple au plus du double des recettes de la mairie sur les équipements marchands.

Au jour d'aujourd'hui cette activité a permis le ramassage régulier des ordures au niveau de tous les marchés.

Suite à l'écho du succès des communes I et IV toutes les autres communes se sont engagées dans des processus de gestion déléguée des marchés. La figure ci-dessous donne l'évolution des recettes de la commune 6 dans le temps.

Illustration 3

La commune 6

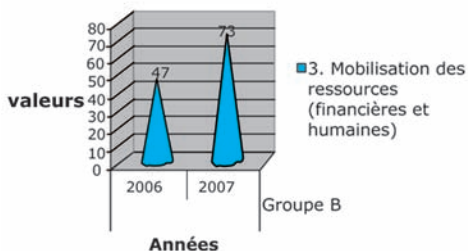


En Commune 6, l'appréciation du groupe E, celui de la tutelle, atteste une nette amélioration du taux de recouvrement des impôts et taxes entre 2006 et 2007. Cette amélioration se traduit par l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie propre à la commune qui est la réponse à la grande mobilisation des membres du conseil communal. La gestion des marchés est passée de la régie directe à une gestion déléguée. Bien que la commune ait connu une amélioration de son taux de recouvrement, il lui fallait mobiliser des ressources additionnelles pour le financement d'actions de développement d'où la nécessité d'élaborer un budget additionnel.

De façon générale, la passation de la régie directe à la gestion déléguée induit une prise de conscience par les contribuables par rapport au paiement des taxes et impôts, première source de revenus des mairies. Aussi, elle dénote une diminution de la crise de confiance légendaire qui existe entre les contribuables, les élus et responsables communaux par rapport à la gestion des ressources financières de la commune.

Illustration 4

La commune 4



En Commune 6, l'appréciation du groupe E, celui de la tutelle, atteste une nette amélioration du taux de recouvrement des impôts et taxes entre 2006 et 2007. Cette amélioration se traduit par l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie propre à la commune qui est la réponse à la grande mobilisation des membres du conseil communal. La gestion des marchés est passée de la régie directe à une gestion déléguée. Bien que la commune ait connu une amélioration de son taux de recouvrement, il lui fallait mobiliser des ressources additionnelles pour le financement d'actions de développement d'où la nécessité d'élaborer un budget additionnel.

Cependant, des échanges avec les acteurs communaux (élus agents des services communaux, organisations de la société civile), il ressort qu'à part la commune IV et la commune I, on ne perçoit pas tellement l'augmentation des ressources financières des communes. Cela indique que l'utilisation des

Indicateur 20 : La commune a été active dans le recouvrement des taxes et impôts de l'exercice passé.

Indicateur 21 : La commune a respecté le taux annuel de prélèvement obligatoire dans l'exécution de son budget de l'année dernière.

Indicateur 22 : La commune a épuisé son crédit ouvert à l'ANICT de l'année dernière.

Indicateur 23 : La commune a mobilisé l'année dernière des ressources financières additionnelles pour le financement d'actions de développement.

Indicateur 20 : La commune a été active dans le recouvrement des taxes et impôts de l'exercice passé.

Indicateur 21 : La commune a respecté le taux annuel de prélèvement obligatoire dans l'exécution de son budget de l'année dernière.

Indicateur 22 : La commune a épuisé son crédit ouvert à l'ANICT de l'année dernière.

Indicateur 23 : La commune a mobilisé l'année dernière des ressources financières additionnelles pour le financement d'actions de développement.

Indicateur 24 : La commune exploite des équipements et infrastructures en s'appuyant sur des structures de gestion.

ressources mobilisées pour améliorer la fourniture des services de base aux populations n'est pas encore automatique.

2.3 - LA CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE ET INSTITUTIONNELLE DES COMMUNES ET L'APPRÉCIATION DE L'ACCÈS AUX SERVICES SOCIAUX DE BASE PAR LES POPULATIONS

Depuis 2002, l'Etat central a pris des décrets (0313, 0314, 0315) pour le transfert des compétences de l'Etat aux collectivités respectivement dans les secteurs de l'éducation, la santé et de l'hydraulique rurale et urbaine. Ces décrets devraient opérationnaliser la responsabilité entière des collectivités dans la délivrance des services de bases aux populations.

De la signature de ces décrets à nos jours, un transfert de compétences sur le plan juridique et institutionnel a eu lieu, sans que cela ne soit accompagné d'un transfert de ressources afférentes. L'Etat et les collectivités s'installent alors dans un dialogue de sourd et les populations demeurent dans l'attente de l'amélioration de leurs conditions de vie.

Suite aux actions de plaidoyer des organisations des collectivités AMM et ACCRM, et sous la pression des PTF, en novembre 2008, le Premier Ministre du Gouvernement malien a donné des instructions, aux ministères et services techniques concernés, pour un transfert effectif des ressources de l'État aux collectivités Territoriales.

Aujourd'hui, l'AMM avec l'appui de la SNV et de l'Ambassade Royale des Pays-Bas, s'efforce à démontrer que les collectivités territoriales sont effectivement en mesure d'assumer leurs responsabilités.

Sur le terrain, dans les 6 communes du district de Bamako, on constate que la croissance démographique galopante a entraîné l'extension incontrôlée de l'habitat plus précisément dans les communes périphériques. Cette croissance a entraîné une multiplication des besoins liés à l'assainissement, la santé, l'éducation, l'eau, l'habitat, etc. Les communes ne disposant que des moyens limités sont dépassées par l'ampleur de ces problèmes et leurs efforts sont vus comme insignifiants.

Les communes s'organisent tant bien que mal sur le plan institutionnel en impliquant les populations organisées en groupements pour offrir des services de base aux citoyens.

La création et le fonctionnement depuis plus de quatre ans des coordinations des structures et organisations intervenant dans le domaine de l'éducation,

l'assainissement et l'accès à l'eau potable ont apporté un souffle nouveau dans le soulagement des problèmes requérants dans ces domaines.

Nous avons le cas du COGEVAD (comité de gestion et de valorisation des déchets) en commune 6 qui, en partenariat avec les GIE, enlève, achemine et traite les déchets solides et liquides de toute la commune. La commune 6 est citée comme une référence en matière d'assainissement. Elle l'est devenue avec l'appui technique et financier des certains partenaires au développement tels que la SNV et CEK-Kala Saba qui est cabinet d'étude intervenant sur les questions d'assainissement. L'ONG ORFED a aussi pesé de tout son poids pour propulser l'implication des associations de femmes et de jeunes dans le processus d'assainissement dans la commune 6 qui est sa zone d'intervention privilégiée.

D'autres formes d'organisations à l'échelle des communes rendent des services appréciés par les populations telles que les plateformes à l'image de COGEVAD comme COPIDUC en Commune IV, BESE en Commune I. D'une autre forme sont les coordinations Communales des chefs de quartiers, les coopératives des usagers des marchés, etc.

Il y a aussi les Fédérations Locales de Associations de Santé Communautaires (FELASCOM) dans le domaine de la santé qui ont permis de concrétiser l'organisation de la référence-évacuation pour gratuité des césariennes, ainsi que la contractualisation entre les ASACO et la Mairie sur le partage de rôles et responsabilités (la convention d'assistance mutuelle-CAM).

A l'issue des exercices d'évaluation des performances des communes, les appréciations faites par les 5 groupes d'acteurs permettent de constater une évolution notoire dans l'offre de services de base aux populations. Ce qui peut se traduire que les communes ont pu répondre tant bien que mal aux attentes et préoccupations des populations par rapport à la satisfaction des besoins élémentaires notamment dans le domaine de la santé, l'assainissement, l'éducation et surtout l'accès à l'eau potable. Ces propos se confirment par les résultats obtenus en commune 6 ci-dessous représentés.

Illustration 5



Indicateur 31 : La commune a fait une planification réelle.

Indicateur 32 : La commune fait le suivi des réalisations en cours d'exploitation.

Quant aux réalisations de la commune VI, le groupe de la société civile atteste une bonne planification. Cela se justifie en partie par la participation de la population dans tout le processus de planification et la réalisation de leurs besoins prioritaires en matière de service socio de base (assainissement, santé etc.).

Les organisations et plateformes citées ci-dessus participent aux réflexions, aux activités d'élaboration des stratégies et plans d'actions relatifs à l'offre de services aux populations. La contribution des organisations du secteur privé telles que les GIE, à l'offre de services de base, est assez perceptible. C'est le cas des GIE fonctionnels qui sont impliqués dans le ramassage et le traitement des déchets solides moyennant des redevances de la part des bénéficiaires dans les communes VI, I, III et IV. A y regarder de loin, on est en droit de dire que le processus multi-acteurs de la décentralisation est bel et bien en marche et les acteurs jouent progressivement leur partition dans la réalisation des activités et projets de développement local. Malgré l'existence de problèmes autour du partenariat entre la commune et ces GIE, leurs activités de ramassage et de gestion des déchets solides et liquides contribuent beaucoup à l'assainissement dans certains quartiers des communes.

L'engagement de tous les acteurs est indispensable pour venir à bout du problème d'assainissement dans les quartiers de Bamako et afin de pouvoir faire une offre générale de services de qualité notamment par la création et la mise en place d'infrastructures et équipements conséquents.

Les efforts des partenaires des communes du district de Bamako doivent évoluer plus vers le renforcement et la dynamisation du partenariat public-privé pour l'offre de services de qualité aux populations des communes.

2.4 - LA FONCTIONNALITÉ DES ORGANES ET/OU SERVICES COMMUNAUX (BUREAU ET CONSEIL COMMUNAUX, COMMISSIONS DE TRAVAIL...)

La gestion des affaires locales est assurée par des organes composés de conseillers communaux. Ce sont ces organes qui déterminent les orientations de développement de la commune, assurent la planification et l'exécution des actions de développement et proposent les services aux populations de la commune destinés à améliorer leurs conditions de vie.

Cependant, une chose est l'existence de ces organes, une autre est leur fonctionnement effectif et leurs capacités à rendre des services à la communauté. Il faut reconnaître que la situation de fonctionnalité des organes varie considérablement d'une commune à une autre, selon que les occupants soient dynamiques et animés d'une volonté pour le développement de la commune. Les tenants de ces organes doivent être à mesure de comprendre leurs attributions, de justifier d'un plus grand engagement pour servir les citoyens/nes de la commune plutôt que de se servir.

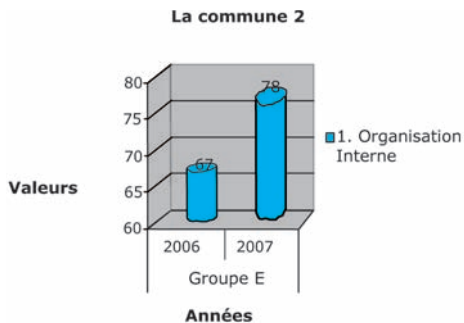
Avec un statut d'anciennes communes, c'est-à-dire qui ont existé avant

l'avènement de la décentralisation dans notre pays, toutes les communes du district de Bamako sont plus ou moins bien organisées sur le plan institutionnel. Elles tiennent leurs sessions ordinaires et même extraordinaires, soit pour élaborer un budget additif, soit pour faire face à la réalisation ou la gestion des équipements d'envergure communale financés par les partenaires.

L'Etat civil, les organes communaux chargés de la gestion des ressources financières et foncières sont assez fonctionnels et bénéficient d'un appui régulier des services techniques de l'Etat dans leurs domaines de compétence respectifs.

Dans chaque commune, en plus du centre principal d'Etat civil, il existe au moins un centre secondaire fonctionnel dans chaque quartier qui offre quotidiennement des services aux populations. Ce dispositif répond à l'un des enjeux majeurs de la décentralisation à savoir "rapprocher l'administration des administrés, rendre de services de proximité et de qualité aux populations".

Illustration 6



Indicateur 04 : La commune dispose de services fonctionnels.

Indicateur 05 : Les élus jouent leurs rôles et assument leurs responsabilités en prenant des décisions conformes aux textes.

Indicateur 06 : Le conseil a organisé des rencontres avec la population durant l'année dernière.

Le groupe E, la tutelle donc un groupe externe de la commune, a fait le constat d'un changement positif dans le cadre du fonctionnement des instances de décisions et d'exécution de la commune. Les sessions sont tenues régulièrement avec une ouverture à une participation active des femmes aux débats et la prise des décisions. Les services propres fonctionnent normalement et offrent des prestations aux populations.

Quant au bureau communal, il joue son rôle d'organe exécutif avec une répartition des responsabilités entre le Maire et ses adjoints concernant les domaines tels que les affaires économiques et financières, le foncier, le développement social, les affaires scolaires, la santé etc.). La mise en place du bureau communal est la résultante de négociations, d'alliances entre conseillers communaux souvent issus de différents partis politiques.

Quant aux commissions de travail, elles sont mises en place en même temps que le bureau communal et les responsables politiques des centres secondaires d'Etat civil.

Elles sont créées selon les besoins de la commune et en conformité avec la loi. A l'instar des autres institutions communales, leur création est intimement liée aux jeux politiques ou aux alliances. Elles traitent des questions relatives à la santé, assainissement, éducation, hydraulique et accès à l'eau potable, les finances, développement social, etc.)

La plus grande faiblesse des communes du district de Bamako est la fonctionnalité des commissions de travail. Normalement les commissions sont des instruments de réflexion sur les orientations et stratégies de développement local pour mieux éclairer les délibérations du conseil municipal.

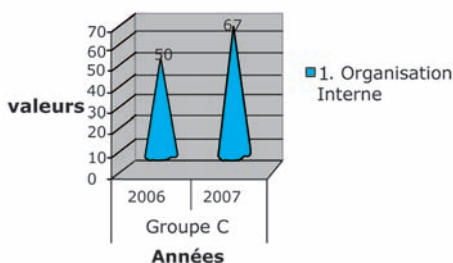
Mais selon les résultats de l'auto-évaluation, le constat est que, rares sont les commissions de travail fonctionnelles et dynamiques.

Une autre triste réalité est que les commissions de travail qui fonctionnent font très peu de propositions. Cela est attribuable à l'ignorance des missions fondamentales qui leurs sont dévolues.

L'une des difficultés majeures constatées est que les travaux de membres des commissions de travail rentrent dans le cadre du bénévolat ; alors qu'ils doivent fournir des efforts pour réfléchir et faire des propositions de stratégies et actions pour résoudre les problèmes et préoccupations de populations à la base dans les communes.

Cependant, l'instauration progressive d'un partenariat fécond entre les organes de décision et d'exécution des communes d'une part et les organisations de la société civile, les leaders communautaires et les privés d'autre part autour des initiatives d'offre de services de qualité dans les domaines de la santé, assainissement, éducation et accès à l'eau potable est assez encourageant pour l'amélioration des conditions de vie des citoyens.

Illustration 7 La commune 4



Indicateur 04 : La commune dispose de services fonctionnels.

Indicateur 06 : Le conseil a organisé des rencontres avec la population durant l'année dernière.

Indicateur 10 : Taux moyen de présence des femmes aux réunions des commissions de travail de l'année dernière.

Indicateur 11 : Les organisations et associations féminines sont consultées dans le cadre des activités des commissions de travail.

L'appréciation du groupe C, c'est-à-dire celui de la population, (les hommes et les femmes bénéficiaires) est une conséquence directe de la participation des contribuables aux processus d'élaboration et de mise en œuvre des différentes stratégies de mobilisation et de gestion des ressources financières internes (taxes des marchés et TDRL). La mise en place et le fonctionnement régulier d'un cadre de concertation des acteurs de développement composés de toutes les catégories de d'acteurs. Il participe régulièrement à la mise en œuvre de grandes décisions qui concernent les hommes et les femmes de la commune.

2.5 - LE DEGRÉ DE PARTICIPATION OU D'IMPLICATION DES ACTEURS À LA BASE (LES POPULATIONS, AUTORITÉS TRADITIONNELLES, OSC) DANS LES ACTIONS ET INITIATIVES DE DÉVELOPPEMENT LOCAL

La gouvernance démocratique communale ne saurait se concevoir sans la participation de tous les acteurs dans la gestion des affaires locales. C'est d'ailleurs l'un des principes fondamentaux de la décentralisation qui demeure un processus multi-acteurs où chacun doit jouer sa partition. Les résultats de certains groupes d'acteurs de l'auto-évaluation confirment l'existence d'une participation de plus en plus organisée et responsable des acteurs notamment les populations aux réflexions, à l'élaboration des stratégies et plans d'actions et surtout à leur mise en œuvre, leur suivi évaluation au niveau communal.

Les populations s'organisent en associations, coopératives, des réseaux d'associations, les fédérations et coordinations communales pour défendre leur intérêts dans la gestion communale à travers les cadres de concertation, les plaidoyers/lobbyings, la gestion directe d'ouvrages ou des services d'intérêt communautaire, etc.

Ces structures collaborent, s'opposent et procèdent à des actions de plaidoyer et lobbying selon les types de relations qu'elles entretiennent avec les responsables communaux.

Les institutions communales, malgré les progrès engrangés dans la gestion du développement local sont dans l'impossibilité de faire face à l'augmentation fulgurante des besoins des populations. Il faut donc nécessairement la collaboration et le partenariat fructueux avec les populations à la base organisée en société civile.

La stratégie globale d'intervention de la plupart des partenaires techniques des communes vise à instaurer une meilleure gouvernance à travers l'autonomisation et l'amélioration du positionnement des organisations de la société civile pour une gestion équitable des ressources communales et un meilleur accès des populations aux services sociaux de base.

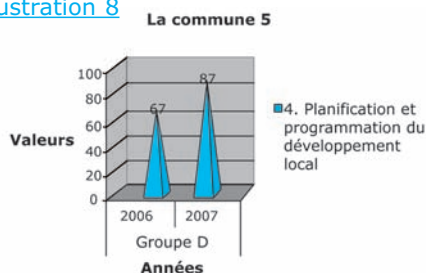
Une approche illustrative a consisté à la création et/ou la dynamisation (selon les communes) des Comités de Développement participatif (CDP) chargés de jouer le rôle d'intermédiation entre les organes communaux et les populations sur les questions de développement. Toutes les organisations de la société civile (associations traditionnelles et modernes, les

coopératives et groupements féminins, les organisations religieuses et confessionnelles, la chefferie traditionnelle et les personnes ressources) sont membres des CDP.

Les CDP travaillent avec les mairies autour des préoccupations de développement local. Par exemple, ils ont été d'un apport important au niveau des communes I, II, IV et VI dans la passation de la collecte des taxes des marchés en gestion déléguée avec les coopératives. De nos jours ils jouent un rôle très important dans la collecte participative de la TDRL en commune IV. En effet, dans cette commune, les populations s'impliquent dans la mobilisation des ressources à travers la budgétisation des recettes, l'identification des contribuables de la TDRL et dans sa mobilisation.

Les appréciations des groupes d'auto-évaluation des performances considèrent que les actions de développement ont requis la participation et l'implication des acteurs communaux notamment dans la commune 5. Cela a d'ailleurs connu une nette progression au vu de la figure ci-dessous.

Illustration 8



Indicateur 25 : La commune dispose d'une base de données actualisées et accessibles

Indicateur 26 : Le processus de planification et de programmation est participatif

Indicateur 27 : Les femmes ont participé au processus de planification et de programmation

Indicateur 28 : Le plan de développement tient compte des plans sectoriels

Indicateur 29 : Le plan de développement favorise l'intercommunalité

Quant à la planification et la programmation en commune 5, le groupe D, celui de la société civile trouve que la planification a été participative entre 2006 et 2007. Ceci implique la prise en compte des besoins prioritaires de la population en termes de satisfaction en service socio de base (éducation, santé, eau, hygiène et assainissement etc.). En commune 5 on note une bonne collaboration entre la population et les élus communaux d'une part et d'autre part entre la commune et d'autres communes qui l'entourent.



Cependant, certains aspects méritent d'être réexaminés tels que les relations société civile et responsables communaux, la présence de certains hommes politiques au niveau de la société civile.

Texte de la légende en attente

III. Appreciation du processus d'auto-évaluation par les acteurs membres des comités de pilotage des communes

Les échanges autour de la vision /compréhension des acteurs locaux sur la conduite des exercices d'autoévaluation dans les communes par le duo SNV/ORFED, ont permis de faire la synthèse suivante des appréciations.

3.1 - PAR RAPPORT À LA PERTINENCE DE L'OUTIL ET SA COMPRÉHENSION (L'OBJECTIF DE L'OUTIL, LES INDICATEURS, LE MODE ET DE CALCUL DES POINTS ET LEUR INTERPRÉTATION EN GRAPHIQUES)

L'outil d'auto-évaluation de la performance des collectivités a été jugé très pertinent par tous les acteurs communaux. Il permet aux acteurs non seulement de connaître leurs droits et devoirs par rapport à la vie communale mais aussi les incite à les exercer en appréciant les actes posés par les responsables communaux.

Il constitue un bon outil de sensibilisation formation et accompagnement de l'ensemble des acteurs communaux pour une bonne gestion de la question du développement. Son exploitation doit être régulière pour faciliter un plus grand ancrage de la décentralisation dans le district de Bamako et sur l'ensemble du territoire malien. Tous les acteurs, devant œuvrer pour la mise en œuvre des actions du développement local, sont bien ciblés et leurs activités sont décrites. Il suffit de vérifier l'état d'exécution de ces activités en vue de décider des actions correctives s'il le faut.

Cependant dans la logique de l'autoévaluation il faut reconnaître que l'exploitation de l'outil n'est pas toujours facile par les acteurs communaux qui sont pour la plupart des néo alphabètes ou analphabètes. Aussi, la plupart des exercices demandent une bonne connaissance non seulement de la langue française, mais aussi une bonne connaissance des méthodes de calcul et de production des histogrammes avec différentes combinaisons qui ne sont pas du tout à la portée des communes du Mali.

Dans la perspective de la réalisation d'un exercice d'auto-évaluation approprié et maîtrisé par les acteurs communaux, il faut penser à la simplification, pourquoi pas la traduction de l'outil dans une langue nationale dominante comme le **Bamanankan**.

3.2 - PAR RAPPORT AU PROCESSUS DE FAÇON GÉNÉRALE (LA COLLECTE DES DONNÉES ET LEUR TRAITEMENT; LA RESTITUTION ET LA PARTICIPATION AUX DISCUSSIONS/DÉBATS ; LES RECOMMANDATIONS, L'ÉLABORATION D'UN PLAN DE RENFORCEMENT ET SA MISE EN ŒUVRE).

Le processus d'autoévaluation des performances des collectivités a été jugé assez formatif de façon générale. Les acteurs qui y participent apprennent beaucoup par rapport aux notions de base sur **la décentralisation, le conseil municipal et le maire, les agents des services de la mairie et leurs relations avec les élus, le rôle du citoyen/ne, les organisations de la société civile...** Comme illustration, en commune III et II, les membres du comité de pilotage ont estimé qu'il faut une formation générale des acteurs communaux sur les notions de base de la décentralisation et la communalisation de façon spécifique. Cette remarque est un élément du plan d'action pour le renforcement des capacités de leurs communes respectives.

En dépit de cette appréciation positive, le processus a été jugé trop long et fastidieux. Il a fallu 2 ans pour finaliser le processus complet dans certaines communes. D'autres communes, telle que la commune 5, n'ont pas pu continuer le processus jusqu'à terme. Les données ont été collectées par les membres du comité de pilotage, le traitement, la production du rapport ont été assurés par l'organisation locale ORFED. Mais la restitution n'a pas pu être organisée.

Les membres du comité de pilotage pensent que le processus prend plus leur temps qu'ils ne gagnent de rémunération. Cet aspect a été abordé par tous les acteurs rencontrés mais de façon différente. Il a été constaté que la question de prise en charge financière des activités du comité de pilotage et des ateliers de restitution a fait couler beaucoup d'ancre et de salives. Les propositions financières faites par la SNV en fonction des possibilités et limites ont été jugées insuffisantes par les membres du comité de pilotage et certains participants aux ateliers de restitution comme en commune 6 et 5. Cette situation a joué beaucoup dans la

continuation du processus.

Cependant, cette appréciation met le doigt sur la faible appropriation de l'exercice. Il est question d'une auto-évaluation et le rôle de l'accompagnateur n'est que de former et de proposer. Le travail à proprement parler doit se faire par les acteurs eux-mêmes et dans la durée, il doit être gérable par la commune, aussi financièrement.

Aux dires de certains acteurs, pour une réussite de l'auto-évaluation, la question de l'institutionnalisation de cette activité doit permettre de mettre en place dans les mairies un comité de pilotage permanent pour l'auto-évaluation des performances de la commune à l'instar des services techniques déconcentrés de l'Etat. Cette structure serait chargée de la collecte et le traitement des données, la production des résultats, l'organisation et la réalisation des restitutions multi acteurs, l'élaboration du plan de renforcement de la commune et du suivi de sa mise en œuvre, etc.

En ce qui concerne les restitutions, cette étape du processus a été jugée très intéressante. Tous les acteurs communaux se sont exprimés sur les différents aspects de la performance de la commune. Ils martèlent que c'était la première fois qu'une telle opportunité s'était offerte à eux. Les discussions étaient parfois très houleuses parce que l'appréciation des participants se présentait comme une sorte d'accusation des élus et autres responsables communaux qui étaient obligés de donner des explications par rapport à telle ou telle appréciation. Des convergences de points de vue des acteurs se dégageaient et des recommandations pour appuyer les communes se formulaient à l'égard des mairies, ainsi qu'aux partenaires techniques et financiers.

Après la restitution et les recommandations très intéressantes formulées à l'endroit de la mairie dans le sens de la maîtrise d'ouvrage de son développement, le processus - à quelques variations près - s'est pratiquement arrêté là selon l'avis des acteurs.

Les Communes I et II ont bien reçu les rapports de restitution, mais pas le plan d'action. Ils l'expliquent surtout par un problème de leadership des élus et de communication interne entre élus et agents des services propres et déconcentrés de la mairie ainsi que les organisations et structures de la société civile.

En commune II par exemple, des échanges avec le 1er adjoint au maire, président du comité de pilotage, il ressort que le rapport a été reçu mais insuffisamment exploité car le temps matériel a manqué comme toujours, alors que les agents du service financier stipulent avoir vu le rapport dans le courrier mais ne l'ont jamais reçu ou il n'a jamais été question de façon spécifique. Mais tous reconnaissent qu'après l'exercice, ils

commencent à avoir des comportements positifs notoires notamment les élus qui font beaucoup plus attention à la participation ou la présence des femmes aux débats pendant les sessions du conseil municipal, les populations qui commencent à user de leur droit de prendre des renseignements sur le budget communal, l'état de mise en œuvre du PDESC, s'informer sur les autres aspects de la gestion communale.

Par contre en commune I, une copie du rapport de l'auto-évaluation avec les recommandations a été remise à tous les membres du bureau communal mais aucune réaction, aucune allusion n'a été faite par le secrétaire général ni par les membres du bureau lors de la session ordinaire du conseil communal.

Les communes II et VI ne disposent ni du rapport de l'auto-évaluation, ni du plan de renforcement des capacités. Les acteurs affirment ignorer l'utilisation qui a été faite des résultats des restitutions.

La commune IV stipule avoir bien reçu les rapports de restitution et les a exploités de façon suffisante pour améliorer certains aspects du fonctionnement de l'administration quant à la mobilisation des ressources financières internes et surtout la participation des contribuables aux décisions importantes de la commune. Cependant, le plan de renforcement en tant que tel n'a pas été élaboré et mis à la disposition de la commune.

Par conséquent, l'exercice d'auto-évaluation des performances des communes n'a pas produit, dans tous les cas, les effets/impacts escomptés au delà d'un renforcement du dialogue, de la concertation entre les élus, responsables communaux et les populations à la base.

3.3 - PAR RAPPORT AU PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT DE LA SNV/ORFED: (L'INFORMATION SENSIBILISATION, LA PRISE DE DÉCISION ET DÉMARRAGE DES ACTIVITÉS, LA MISE EN PLACE DES COMITÉS DE PILOTAGE ET LEUR ACCOMPAGNEMENT).

L'équipe d'accompagnement s'est successivement chargée des campagnes d'information et de sensibilisation de l'appui à la mise en place des comités de pilotage et de la formation de ses membres. A la fin de ces activités, la SNV/ORFED s'est mis à l'écart tout en donnant l'entière responsabilité de la conduite du processus aux comités de pilotage. Evidemment, en cas de problème la possibilité d'intervention de l'équipe était offerte, tout comme l'appui à la production du rapport. Cependant,

étant donné qu'il s'agisse d'une auto-évaluation et d'un outil mis au point pour les collectivités locales, l'équipe a limité au maximum les interventions.

Cette démarche a été remise en question par la majorité des acteurs interviewés car, pour eux, compte tenu de l'importance de cette activité, de ses produits et des effets/impacts souhaités sur le développement futur de la commune, l'appui technique devrait continuer au-delà de la mise en place et de la formation du comité de pilotage. Ils ont ressenti des problèmes à tous les niveaux, notamment à l'administration de l'outil, à la notation des indicateurs, les modes de calcul et surtout la production du rapport avec les histogrammes et les tableaux qui ne sont pas faciles à faire comprendre pour un débutant.

La conception des tableaux avec les chiffres simples d'un côté et des pourcentages de l'autre, les calculs des pourcentages et surtout la production des histogrammes, ont été jugés dépassant les compétences des membres du comité de pilotage. Dans certains cas en commune III et I par exemple, après la collecte des données, c'est une ou deux personnes qui ont continué le reste du processus de façon soutenue.

3.4 - PAR RAPPORT À LA QUESTION DE L'INSTITUTIONNALISATION, LE PORTAGE POLITIQUE DU PROCESSUS ET SA DURABILITÉ

Le portage politique de l'exercice d'auto-évaluation des performances des collectivités constitue l'épine dorsale de l'ensemble des activités d'accompagnement. Depuis la conception de l'outil, il a été clair que l'initiative ou la volonté de faire l'auto-évaluation doit être mûrement réfléchie et prise par les élus. Mais puisqu'il s'agit d'un exercice qui critique les mauvaises conduites des responsables communaux souvent sans diplomatie et sans ménagement, il faut reconnaître que le leadership des élus par rapport à cet exercice est très difficile à avoir.

Les élus de la commune II affirment n'avoir pas été suffisamment impliqués dans la dynamique.

En commune III, les élus membres du comité de pilotage ont brillé par leur absence, le maire a donné son accord pour la réalisation de l'activité mais il n'a pas apporté tout le soutien nécessaire pour qu'elle fasse le plus d'effet possible.

En commune VI, les élus pensent qu'un tel exercice ne leur concerne pas et qu'il doit plutôt être destiné aux agents des services administratifs et techniques de la mairie et les autres acteurs.

Pour une institutionnalisation durable et réelle de l'exercice d'autoévaluation dans les communes du Mali, il faut nécessairement une plus grande implication de la tutelle et réglementer l'exercice : par exemple chaque deux années, avant le démarrage d'un mandat du conseil municipal, un an avant la fin du mandat etc.

De même que la loi exige l'élaboration du budget et du PDSEC, il faut peut être faire de l'auto-évaluation des performances une des conditions d'accès au droit de tirage de l'ANICT.



Texte de la légende en attente

IV - Recommandation pour une pérennité de l'activité d'auto-évaluation

Au regard de l'analyse des résultats et des points de vue des acteurs communaux sur les deux années de l'exercice d'auto-évaluation dans les communes du District de Bamako, les propositions suivantes ont été formulées :

- 1- Continuer l'exercice d'auto-évaluation car elle a permis une meilleure prise de conscience des acteurs par rapport à leurs droits et devoirs, participation responsable et durable aux activités de développement communal. Le plus important, c'est l'opportunité donnée aux acteurs communaux d'apprécier et surtout d'interpeller la mairie sur les domaines de faibles performances.
- 2- Reprendre l'information de tous les acteurs communaux sur les tenants et les aboutissants du processus, la nécessité d'une analyse critique et objective de toutes les catégories d'acteurs aboutissant à l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de renforcement des capacités de la commune, tout comme sur les obligations pour chaque acteur, et les difficultés possibles.
- 3- Rechercher les voies et moyens pour une plus grande participation de la tutelle dans le processus. Le succès de cet aspect donnera plus de chance à la question de l'institutionnalisation de l'exercice autoévaluation dans les communes. Le MATCL à travers la DNCT pourrait être le porteur d'un tel exercice.
- 4- Mettre l'accent sur la participation financière et matérielle des communes aux activités de collecte et de traitement des données et surtout lors des ateliers de restitution. Cela ne sera possible que si et seulement si le portage politique est assuré et une participation plus approfondie de l'Etat et ses services administratifs et techniques au processus.
- 5- Envisager une auto-évaluation des performances des communes sans une assistance rapprochée nécessitera la révision de l'outil, son guide d'utilisation et même engager des réflexions sur sa simplification, sa traduction dans une la langue locale dominante du Mali comme le Bamanankan. Cette activité doit être menée avec une plus grande participation des acteurs communaux qui doivent se prononcer sur chaque aspect, notion et étape en vue de faciliter son accessibilité aux collectivités du Mali.
- 6- Poursuivre le renforcement de l'équipe Locale AMM dans la conduite du processus d'auto-évaluation des performances afin qu'elle puisse assurer la pérennité de l'appui auprès des collectivités du Mali.

ANNEXE



- A1.** Guide d'entretien pour les acteurs d'auto évaluation dans les communes du District de Bamako
- A2.** Liste des personnes rencontrées
- A3.** Présentation de l'outil
- A4.** Synthèse des notations des communes en 2006-2007
- A5.** Tableau synthétique de certains résultats par commune

A1. GUIDE D'ENTRETIEN POUR LES ACTEURS D'AUTO-EVALUATION DANS LES COMMUNES DU DISTRICT DE BAMAKO

1. Quelle appréciation faites-vous de la démarche utilisée dans le cadre de l'auto-évaluation des performances de votre commune (le processus d'accompagnement, le nombre et la compréhension des indicateurs, leur administration auprès des cibles, la participation des acteurs, les résultats et leur traitement etc.
2. Quelles suggestions faites-vous pour améliorer la démarche ?
3. Avez-vous participé à la restitution des résultats ? comment vous l'avez trouvée en termes de représentation des catégories d'acteurs (surtout les élus), de la présentation des résultats et de la participation aux débats sur les points forts et les points sur lesquels la commune doit faire des efforts ?
4. Avez-vous pris connaissance du rapport définitif ? Si oui comment et si non pourquoi ?
5. Est-ce que le conseil communal a pu exploiter les résultats de l'auto-évaluation après la fin du processus ?
6. Les résultats ont-ils permis de prendre des décisions correctives au sein de la commune ?
 - Si oui, quels sont les changements que cela a occasionnés et sur quels aspects/domaines ?
 - Si non pourquoi ?
7. Ou bien, l'exercice a-t-il abouti à l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de renforcement de la commune ?
 - Si oui, quel est l'état de mise en œuvre de ce plan ?
 - Si non pourquoi ?
8. Quelles ont été les difficultés majeures dans la mise en œuvre de l'auto-évaluation ?
 - Par rapport à l'approche adoptée dans le cadre de l'introduction de l'outil, la mise en place, la formation des membres du comité de pilotage et leur accompagnement

- Par rapport à la maîtrise des outils (indicateurs, guides et graphiques)
- Par rapport à la collecte des données
- Par rapport à la motivation des agents
- Par rapport à la durée du processus
- Par rapport à l'exploitation ou l'interprétation des données.

- 9.** Qu'est-ce que vous avez trouvé de positif dans tout le processus de l'initiation à la restitution des résultats ?
- 10.** Quelle appréciation générale faites vous de l'exercice d'auto-évaluation que vous avez menée deux ans durant avec l'accompagnement de la SNV/ORFED.
- 11.** Selon vous, peut-on affirmer que le comité de pilotage de la commune s'est approprié du processus et qu'il peut conduire tout seul le processus pour les années à venir ?
 - Si oui comment ?
 - Si non pourquoi ?
 - Le Portage politique du processus. Comment doit-on faire ou sur quoi doit-on jouer pour aboutir à cette appropriation ?
- 12.** Quelles recommandations faites-vous à l'endroit du partenaire SNV/ORFED pour la pérennité de cette activité ?
- 13.** Y-a-t-il une possibilité d'associer les autres partenaires d'appui de votre commune au processus d'auto-évaluation des performances de la commune pour plus de durabilité ? Comment ?

A2. LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

STRUCTURE D'APPARTENANCE	NOM	PRENOM	RESPONSABILITES
Commune III	FADIGA	Ibrahima Siré	Coordinateur chef de quartiers
	COULIALY	Mme Ballo Mainouma	Conseillère municipale
	COULIBALY	BaBa	Conseiller municipal
Commune VI	TRAORE	Mme Sy Hawa	Secrétaire général
	DEMBELE	Bakary	Conseiller municipal
	DIAKITE	Hourou	Conseiller municipal
	TRAORE	Yaya	Secrétaire général
	Keita	Mme Diarra Nassitan	Chef service financier
Commune II	SARR	Bassirou	Chargé de budget
	MOUKORO	Nassirou	Billettaire
	DIABATE	Yacouba	1er Adjoint au Maire
	COULIBALY	Mme Haidara Sanatou	Secrétaire général de la Mairie
Commune I	TRAORE	Mahamadou Zié	Conseiller communal
	TOGOLA	Tinèma	Directeur de l'AMDQ
Commune IV	FASKOYE	Mamadou	Secrétaire général de la Mairie
	MAIGA	Alkassim	Premier adjoint au maire
SNV BAMAKO	KONE	Danseny	Conseillers services base assainissement
ORGANISATION ORFED	KONE	Sidiki	Coordinateur de programmes

A3. PRESENTATION DE L'OUTIL

Domaines d'évaluation :

L'évaluation touche tous les aspects de la gestion communale. Ces aspects sont regroupés en 5 domaines qui totalisent 33 indicateurs comme suit :

1. ORGANISATION INTERNE (INDICATEURS 1-11)

N°	Indicateurs	Niveaux croissants d'appréciation			
		Niveau 1 (score : 0)	Niveau 2 (score : 1)	Niveau 3 (score : 2)	Niveau 4 (score : 3)
01	Nombre de sessions ordinaires tenues pendant l'année dernière (A - B)	Une session ordinaire	Deux sessions ordinaires	Trois sessions ordinaires	Quatre sessions ordinaires
02	Taux moyen de présence des élus aux sessions de l'année dernière (A - B)	En moyenne, moins de 50% des élus sont présents	En moyenne, entre 50% et 70% des élus sont présents	En moyenne, entre 71 et 99% des élus sont présents	En moyenne, 100% des élus sont présents
03	Taux moyen de présence des femmes aux sessions du conseil communal de l'année dernière (A - B)	En moyenne, moins de 25% des femmes sont présentes aux sessions	En moyenne, de 25 à 50% des femmes sont présentes aux sessions	En moyenne, de 51 à 75% des femmes sont présentes aux sessions	En moyenne, plus de 75% des femmes sont présentes aux sessions
04	La commune dispose de services fonctionnels (A - B - C - D - E)	Les services minima n'existent pas	Les services minima existent, mais ne fonctionnent pas	Les services minima existent, mais fonctionnent de manière peu satisfaisante	Les services minima existent et fonctionnent de manière satisfaisante
05	Les élus jouent leurs rôles et assument leurs responsabilités en prenant des décisions conformes aux textes (A - B - E)	Les décisions prises ne sont jamais conformes aux textes	Très souvent les décisions prises ne sont pas conformes aux textes	Quelques décisions prises ne sont pas conformes aux textes	Les décisions prises sont toujours conformes aux textes

06	Le conseil a organisé des rencontres avec la population durant l'année dernière (A - B - C - D - E)	Le conseil n'a pas organisé de rencontre avec la population durant l'année dernière	Le conseil a organisé moins de quatre rencontres dans l'année avec la population	Le conseil a organisé entre quatre et huit rencontres dans l'année avec la population	Le conseil a organisé plus de huit rencontres dans l'année avec la population
07	Fonctionnement du bureau communal au cours de l'année dernière (A - B)	Il n'y a pas de réunion	Il y a des réunions mais sans prise de décision	Il y a des réunions avec prise de décision, mais sans procès verbal	Il y a des réunions avec prise de décision et procès verbal
08	Taux moyen de présence des femmes aux réunions du bureau communal de l'année dernière (A - B)	En moyenne, moins de 25% des femmes sont présentes aux réunions	En moyenne, de 25 à 50% des femmes sont présentes aux réunions	En moyenne, de 51 à 75% des femmes sont présentes aux réunions	En moyenne, plus de 75% des femmes sont présentes aux réunions
09	Les commissions de travail se réunissent et font des propositions au conseil communal (A - B)	Moins de 25% des commissions se réunissent et font des propositions	En moyenne, de 25 à 50% des commissions se réunissent et font des propositions	Entre 51 à 75% des commissions se réunissent et font des propositions	Plus de 75% des commissions se réunissent et font des propositions
10	Taux moyen de présence des femmes aux réunions des commissions de travail de l'année dernière (A - B - C - D)	En moyenne, moins de 25% des femmes sont présentes aux réunions	En moyenne, de 25 à 50% des femmes sont présentes aux réunions	En moyenne, de 51 à 75% des femmes sont présentes aux réunions	En moyenne, plus de 75% des femmes sont présentes aux réunions
11	Les organisations et associations féminines sont consultées dans le cadre des activités des commissions de travail (A - B - C - D)	Les organisations et associations féminines ne sont jamais consultées	Les organisations et associations féminines sont très rarement consultées	Les organisations et associations féminines sont consultées plusieurs fois	Les organisations et associations féminines sont toujours consultées

1. GESTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIÈRE (12-19) ;

N°	Indicateurs	Niveaux croissants d'appréciation			
		Niveau 1 (score : 0)	Niveau 2 (score : 1)	Niveau 3 (score : 2)	Niveau 4 (score : 3)
12	Le budget primitif a été élaboré, adopté par le conseil communal et approuvé par l'autorité de tutelle dans les délais (A - B - E)	Le budget primitif n'a pas été élaboré	Le budget primitif a été élaboré, adopté par le conseil et approuvé après le 31 mars de l'année concernée	Le budget primitif a été élaboré, adopté par le conseil et approuvé après le 31 décembre de l'année précédente, mais avant le 31 mars de l'année concernée	Le budget primitif a été élaboré, adopté par le conseil et approuvé avant le 31 décembre de l'année précédente
13	Taux d'exécution du budget de l'année dernière (A - B - E)	Moins de 25% du budget a été exécuté	Entre 25 et 50% du budget a été exécuté	Entre 51 et 75% du budget a été exécuté	Plus de 75% du budget a été exécuté
14	Les marchés publics ont été passés l'année dernière selon les procédures en vigueur (A - B - E)	Les procédures d'attribution des marchés publics n'ont jamais été respectées	Les procédures d'attribution des marchés publics ont été rarement respectées	Les procédures d'attribution des marchés publics ont souvent été respectées	Les procédures d'attribution des marchés publics ont toujours été respectées
15	Les décisions exécutées dans la commune sont issues des délibérations du conseil (A - B - E)	Le maire ou le bureau communal prend toutes les décisions importantes sans se référer au conseil	Le bureau communal prend la plupart des décisions importantes sans consultation du conseil	Le bureau communal prend la plupart des décisions importantes après consultation du conseil	Toutes les décisions importantes sont issues des délibérations du conseil
16	Le compte administratif a été approuvé par la tutelle (A - B - E)	Le compte administratif n'a pas été approuvé par la tutelle			Le compte administratif a été approuvé par la tutelle
17	Le compte administratif de la commune décrit de façon claire et correcte toutes les opérations comptables passées l'année dernière (A - B)	Il n'y a pas de fiche de suivi	Les fiches de suivi existent, mais comportent des erreurs	Les fiches de suivi existent, sont correctes mais ne sont pas régulièrement tenues	Les fiches de suivi existent, sont correctes et régulièrement tenues

<p>18</p>	<p>La commune dispose d'un système de classement et d'archivage des dossiers (A - B)</p>	<p>Il n'y a pas de système de classement et d'archivage des dossiers</p>	<p>Quelques dossiers existent, mais non classés</p>	<p>Tous les dossiers existent, mais non classés</p>	<p>Tous les dossiers existent, sont classés et accessibles</p>
<p>19</p>	<p>Le conseil communal informe la population de ses délibérations (A - B - C)</p>	<p>Le conseil communal n'affiche pas ses délibérations</p>	<p>Le conseil communal affiche quelques unes de ses délibérations</p>	<p>Le conseil communal affiche toutes ses délibérations</p>	<p>Le conseil communal affiche toutes ses délibérations et utilise d'autres canaux de communication pour informer la population</p>

2. MOBILISATION DES RESSOURCES (HUMAINES ET FINANCIÈRES) (20-24) :

N°	Indicateurs	Niveaux croissants d'appréciation			
		Niveau 1 (score : 0)	Niveau 2 (score : 1)	Niveau 3 (score : 2)	Niveau 4 (score : 3)
20	La commune a été active dans le recouvrement des taxes et impôts de l'exercice passé (A - B - E)	La commune a mobilisé moins de 25% des taxes et impôts	La commune a mobilisé entre 25 et 30% des taxes et impôts	La commune a mobilisé entre 51 et 75% des taxes et impôts	La commune a mobilisé plus de 75% des taxes et impôts
21	La commune a respecté le taux annuel de prélèvement obligatoire dans l'exécution de son budget de l'année dernière (A - B - E)	Moins que le taux obligatoire	Juste le taux	De 1 à 9% de dépassement	Plus de 10% de dépassement
22	La commune a épuisé son crédit ouvert à l'ANICT de l'année dernière (A - B - E)	La commune a épuisé moins de 50% de son crédit ouvert	La commune a épuisé entre 50 et 75% de son crédit ouvert	La commune a épuisé son crédit ouvert, mais n'a pas bénéficié de droit de tirage supplémentaire	La commune a épuisé son crédit ouvert et a bénéficié d'un droit de tirage supplémentaire
23	La commune a mobilisé l'année dernière des ressources financières additionnelles pour le financement d'actions de développement (A - B - E)	La commune n'a mobilisé aucune ressource supplémentaire	La commune a mobilisé moins de 25% de son budget d'investissement auprès des bailleurs de fonds et des populations	La commune a mobilisé entre 25 et 50% de son budget d'investissement auprès des bailleurs de fonds et des populations	La commune a mobilisé plus de 50% de son budget d'investissement auprès des bailleurs de fonds et des populations
24	La commune exploite des équipements et infrastructures en s'appuyant sur des structures de gestion (A - B - C)	Aucun équipement ou infrastructure n'est exploitée par la mairie	Moins de 25% des équipements et infrastructures sont exploités par la mairie	entre 25 et 50% des équipements et infrastructures sont exploités par la mairie	Plus de 25% des équipements et infrastructures sont exploités par la mairie

3. PLANIFICATION ET PROGRAMMATION DU DÉVELOPPEMENT LOCAL (25-30)

N°	Indicateurs	Niveaux croissants d'appréciation			
		Niveau 1 (score : 0)	Niveau 2 (score : 1)	Niveau 3 (score : 2)	Niveau 4 (score : 3)
25	La commune dispose d'une base de données actualisées et accessibles (A - B - C - D)	La commune ne dispose pas d'une base de données	La commune dispose d'une base de données non actualisées	La commune dispose d'une base de données actualisée, mais non accessibles	La commune dispose d'une base de données actualisées et accessibles
26	Le processus de planification et de programmation est participatif (A - B - C - D - E)	Le plan a été élaboré par le bureau et le conseil communal sans aucune autre participation	Le plan a été élaboré par le bureau et le conseil communal avec la participation des services déconcentrés	Le plan a été élaboré par le bureau et le conseil communal avec la participation des services déconcentrés et les populations	Le plan a été élaboré par le bureau et le conseil communal avec la participation des services déconcentrés et les populations et il leur a été restitué
27	Les femmes ont participé au processus de planification et de programmation (A - B - C - D)	Les femmes n'ont pas été consultées	Les femmes ont été consultées, mais leurs priorités n'ont pas été retenues	Les femmes ont été consultées et quelques unes de leurs priorités ont été retenues	Les femmes ont été consultées et quelques unes de leurs priorités ont été retenues et le plan leur a été restitué
28	Le plan de développement tient compte des plans sectoriels (A - B - D - E)	Le plan ne tient pas compte des plans sectoriels			Le plan tient compte des plans sectoriels
29	Le plan de développement favorise l'intercommunalité (A - B - C - D - E)	Le plan ne tient pas compte d'activités intercommunales			Le plan tient compte d'activités intercommunales
30	Le budget annuel est élaboré en fonction du plan de développement (A - B - E)	Le budget annuel n'est pas conforme au plan	Le budget annuel prend partiellement en compte les actions du plan		Le budget annuel est élaboré en fonction du plan

4. LES SERVICES, LES PRODUITS ET LES RÉALISATIONS DE LA COLLECTIVITÉ (31-33).

N°	Indicateurs	Niveaux croissants d'appréciation			
		Niveau 1 (score : 0)	Niveau 2 (score : 1)	Niveau 3 (score : 2)	Niveau 4 (score : 3)
31	La commune a fait une planification réaliste (A - B - C - D - E)	Moins de 25% des actions planifiées ont été réalisées l'année dernière	De 25 à 50% des actions planifiées ont été réalisées l'année dernière	De 51 à 75% des actions planifiées ont été réalisées l'année dernière	Plus de 75% des actions planifiées ont été réalisées l'année dernière
32	La commune fait le suivi des réalisations en cours d'exploitation (A - B - D - E)	Aucune réalisation n'est suivie	Entre 01 et 25% des réalisations sont suivies	Entre 26 et 50% des réalisations sont suivies	Plus de 50% des réalisations sont suivies
33	La commune recueille l'avis de la population sur les services et produits qu'elle offre (A - C)	La commune n'échange pas avec la population	La commune échange uniquement avec quelques leaders	La commune échange avec des leaders et des groupements organisés	La commune échange régulièrement avec la population

A4. SYNTHÈSE DES NOTATIONS DES COMMUNES EN 2006-2007

LA COMMUNE I

TABLEAU BILAN GENERAL DE 2006

Domaines	Groupe A		Groupe B		Groupe C		Groupe D		Groupe E		Observations
	points	%	points	%	points	%	points	%	points	%	
1. Organisation interne	24	73	18	54	7	58	4	33	7	78	
2. Gestion administrative et financière	19	79	19	79	2	66			18	87	
3. Mobilisation des ressources financières et humaines	6	40	5	33	2	66			4	33	
4. Planification et programmation du développement local	16	88	13	72	10	83	9	60	9	75	
5. Services/ produits et réalisations de la collectivité	5	55	4	66	3	50	0	0	4	67	
Moyennes %	70	71	59	61	24	66	13	39	37	69	

TABLEAU BILAN GENERAL DE 2007

Domaines	Groupe A		Groupe B		Groupe C		Groupe D		Groupe E		Observations
	points	%	points	%	points	%	points	%	points	%	
1. Organisation interne	21	63	19	58	04	33	06	50	06	67	
2. Gestion administrative et financière	19	70	19	79	02	66			13	87	
3. Mobilisation des ressources	08	53	07	47	02	66			06	50	
4. Planification et programmation du développement	12	66	12	67	10	83	12	80	09	75	
5. Services/ produits/ réalisations de la collectivité	02	22	03	50	04	66	03	50	04	67	
Moyennes %	60	61	60	62	22	61	21	64	38	70	

LA COMMUNE II

TABLEAU BILAN GENERAL DE 2006

Domaines	Groupe A		Groupe B		Groupe C		Groupe D		Groupe E		Observations
	points	%	points	%	points	%	points	%	points	%	
1. Organisation interne	23	70	17	52	9	75	9	75	6	67	
2. Gestion administrative et financière	18	75	20	83	3	100			11	73	
3. Mobilisation des ressources (financières et humaines)	7	47	47	33	0	0			5	42	
4. Planification et programmation du développement local	16	89	12	67	10	67	11	73	10	83	
5. Services/ produits et réalisations de la collectivité	5	56	0	0	4	67	2	33	2	33	
Moyennes %	69	70	54	56	26	67	22	81	34	63	

TABLEAU BILAN GENERAL DE 2007

Domaines	Groupe A		Groupe B		Groupe C		Groupe D		Groupe E	
	points	%	points	%	points	%	points	%	points	%
1. Organisation interne	16	48	15	45	2	33	7	78	7	68
2. Gestion administrative et financière	18	75	19	79	1	33			13	87
3. Mobilisation des ressources financières et humaines	6	40	7	47	-----	-----			5	56
4. Planification et programmation du développement local	13	72	9	50	0	0	13	87	6	50
5. Services/ produits et réalisations de la collectivité	3	33	2	33	0	0	3	100	2	33
Moyennes %	56	57	52	54	3	20	23	85	33	65

LA COMMUNE III

TABLEAU BILAN GENERAL DE 2006

Domaines	Groupe A		Groupe B		Groupe C		Groupe D		Groupe E		Observations
	points	%	points	%	points	%	points	%	points	%	
1. Organisation interne	27	81	30	52	10	83	9	75	7	77	
2. Gestion administrative et financière	19	79	22	91	2	66			13	66	
3. Mobilisation des ressources (financières et humaines)	13	86	12	80	3	100			9	75	
4. Planification et programmation du développement local	13	72	12	66	10	66	12	80	9	75	
5. Services/ produits/ réalisations de la collectivité	7	77	2	33	4	66	4	66	5	83	
Moyennes des %	79	79	78	81	29	74	25	75	43	79	

TABLEAU BILAN GENERAL DE 2007

Domaines	Groupe A		Groupe B		Groupe C		Groupe D		Groupe E	
	points	%	points	%	points	%	points	%	points	%
1. Organisation interne	26	79	25	76	8	67	8	67	8	89
2. Gestion administrative et financière	22	92	21	88	3	100			14	93
3. Mobilisation des ressources (financières et humaines)	14	93	10	67	2	67			10	83
4. Planification et programmation du développement local	15	83	16	89	10	83	14	93	12	100
5. Services/ produits réalisations de la collectivité	9	100	3	50	5	83	4	67	6	100
Moyennes %	86	89	75	74	28	80	26	76	48	93

LA COMMUNE IV

TABLEAU BILAN GENERAL DE 2006

Domaines	Groupe A		Groupe B		Groupe C		Groupe D		Groupe E		Observations
	points	%	points	%	points	%	points	%	points	%	
1. Organisation interne	20	61	26	79	6	50	3	50	8	89	
2. Gestion administrative et financière	19	79	22	92	2	67			12	80	
3. Mobilisation des ressources (financières et humaines)	8	53	7	47	3	100			4	33	
4. Planification et programmation du développement local	8	44	12	67	3	20	9	60	5	42	
5. Services/ produits/ réalisations de la collectivité	4	44	3	50	4	67	0	0	3	50	
Moyennes %	63	64	70	73	23	59	12	44	32	59	

TABLEAU BILAN GENERAL DE 2007

Domaines	Groupe A		Groupe B		Groupe C		Groupe D		Groupe E		Observations
	points	%	points	%	points	%	points	%	points	%	
1. Organisation interne	20	67	25	83	8	67	9	75	9	100	Pas de femmes dans le bureau communal Ind8 non pris en compte,
2. Gestion administrative et financière	19	79	22	92	2	67	0	0	14	93	
3. Mobilisation des ressources (financières et humaines)	8	53	11	73	1	33	0	0	9	75	
4. Planification et programmation du développement local	12	67	16	89	10	83	11	73	10	83	
5. Services/ produits/ réalisations de la collectivité	4	44	3	50	5	83	4	67	6	100	
Moyennes %	63	66	77	83	26	72	24	73	48	89	

LA COMMUNE V

TABLEAU BILAN GENERAL DE 2006

Domaines	Groupe A		Groupe B		Groupe C		Groupe D		Groupe E		Observations
	points	%	points	%	points	%	points	%	points	%	
1. Organisation interne	24	73	21	64	6	50	4	44	6	67	
2. Gestion administrative et financière	19	79	15	63	2	67			9	80	
3. Mobilisation des ressources (financières et humaines)	9	60	4	27	1	33			4	33	
4. Planification et programmation du développement local	9	50	8	44	6	40	10	67	6	50	
5. Services/ produits/ réalisations de la collectivité	7	78	3	50	2	33	0	0	0	0	
Moyennes des %	77	78	51	53	17	44	14	42	25	46	

TABLEAU BILAN GENERAL DE 2007

Domaines	Groupe A		Groupe B		Groupe C		Groupe D		Groupe E		Observations
	points	%	points	%	points	%	points	%	points	%	
1. Organisation interne	17	52	22	67	4	33	3	25	5	56	
2. Gestion administrative et financière	19	79	24	100	3	100			13	87	
3. Mobilisation des ressources (financières et humaines)	8	53	11	73	3	100			8	67	
4. Planification et programmation du développement local	18	100	14	78	12	80	13	87	9	75	
5. Services/ produits/ réalisations de la collectivité	6	67	4	67	3	50	2	33	0	50	
Moyennes %	68	67	75	78	25	64	18	56	38	70	

LA COMMUNE VI

TABLEAU BILAN GENERAL DE 2006

Domaines	Groupe A		Groupe B		Groupe C		Groupe D		Groupe E		Observations
	points	%	points	%	points	%	points	%	points	%	
1. Organisation interne	25	76	24	73	11	33	9	27	5	15	Domaine I, Indicateurs 8, Pas de femmes au sein du Bureau communal
2. Gestion administrative et financière	16	67	12	50	2	8			10	42	
3. Mobilisation des ressources (financières et humaines)	7	47	6	40	3	20			4	27	
4. Planification et programmation du développement local	15	83	9	50	11	61	14	78	11	61	
5. Services/ produits/ réalisations de la collectivité	8	89	0	0	5	56	5	56	5	56	
Moyennes %	71	72	51	43	32	36	28	32	35	40	

TABLEAU BILAN GENERAL DE 2007

Domaines	Groupe A		Groupe B		Groupe C		Groupe D		Groupe E	
	points	%	points	%	points	%	points	%	points	%
1. Organisation interne	23/33	77	22/33	69	6/12	50	6/12	50	8/9	89
2. Gestion administrative et financière	19/24	79	19/24	79	0/3	0			12/15	80
3. Mobilisation des ressources (financières et humaines)	7/15	47	6/15	40	3/3	100			5/12	42
4. Planification et programmation du développement local	16/18	89	15/18	83	12/15	80	12/15	80	12/12	100
5. Services/ produits réalisations de la collectivité	5/9	56	5/6	83	4/6	66	5/6	83	3/6	50
Moyennes %	70/99	69	67/96	54,25	25/39	64	23/33	71	40/54	72

ANNEXE 5 : TABLEAU SYNTHÉTIQUE DE CERTAINS RÉSULTATS PAR COMMUNE

Communes	Domaines	Groupe A		Groupe B		Groupe C		Groupe D		Groupe E	
		2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007
Commune 1	3. Mobilisation des ressources (financières et humaines)	40	53	33	47	66	66			33	50
	5. Services/ Produits/ réalisations de la collectivité	55	22	66	50	50	66	0	50	67	67
Commune 2	1. Organisation Interne	70	48	52	45	75	33	75	78	67	78
	4. planification et programmation du développement local	89	72	67	50	67	0	73	87	83	50
Commune 3	2. Gestion administrative et financière	79	92	91	88	66	100			86	93
	4. planification et programmation du développement local	72	83	66	89	66	83	80	93	75	100
Commune 4	1. Organisation Interne	61	67	79	83	50	67	50	75	89	100
	3. Mobilisation des ressources (financières et humaines)	53	53	47	73	100	33		0	33	75
Commune 5	2. Gestion administrative et financière	79	79	63	100	67	100			60	87
	4. planification et programmation du développement local	50	100	44	78	40	80	67	97	50	75
Commune 6	3. Mobilisation des ressources (financières et humaines)	47	47	40	40	20	100			27	42
	5. Services/ Produits/ réalisations de la collectivité	89	56	0	83	56	66	56	83	56	50