



Document de suivi-évaluation du PAIDEL III (Programme d'appui aux initiatives de développement local et de coopérations territoriales)

Documents annexes du rapport final
(février 2011)

Présentés par :



Cabinet d'expertise en ingénierie de projet et développement territorial

Consultants :
Mamadou Fadiala BA
Gérard Logié

Sommaire

SIGLES & ABREVIATIONS

| | |
|---|----|
| 1. Termes de référence de l'étude informatique | 5 |
| 2. Les grilles de collecte de données | 13 |
| 3. Le coût du système de suivi évaluation | 28 |
| 4. Recommandations d'ordre général pour le GRDR | 29 |
| 5. Le suivi évaluation dans le PAIDEL II..... | 31 |
| 6. Rappels théoriques sur le suivi évaluation | 40 |

Sigles et abréviations

ACGK : Association des Communes du Guidimakha Kaffo Benkady
ACTCK : Association des Collectivités Territoriales du Cercle de Kayes
AFD : Agence française de développement.
AMaiG : Association des maires du Guidimakha
AMPG : Association des maires et parlementaires du Gorgol.
ANICT : Agence Nationale d'Investissement des Collectivités Territoriales (Mali),
AR : Assemblée régionale.
ARD : Agences Régionales de Développement
C.T : Collectivité territoriale
CCC : Centre de conseil communal
CCN : Cellule de coordination nationale des appuis techniques aux collectivités territoriales (CCN)
CL : Collectivités locales
CLO : Comité régional d'orientation des appuis techniques aux collectivités territoriales (Mali)
CLOCSAD : Comité local d'orientation, de coordination et suivi évaluation des actions de développement
CNO : Comité national d'orientation des appuis techniques aux collectivités territoriales (Mali),
COS : Comité d'Orientation stratégique,
CPCD : Comité de pilotage des communes du Diombougou
CRO : Comité régional d'orientation des appuis techniques aux collectivités territoriales (Mali), (CRO), au niveau des cercles un commission locale d'orientation
CROCSAD : Comité régional d'orientation, de coordination et suivi évaluation des actions de développement
CSLP : Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté
DAT : Dotation d'appui technique
DNCT : Direction Nationale des Collectivités Territoriales (Mali)
DPA : Directeur pays Afrique
DSE : Dispositif de suivi évaluation
DSRP : Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
F3E : Fonds pour la promotion des études préalables, des études transversales et des évaluations
FDD : Fonds de Dotation de la Décentralisation (Sénégal)
FECL : Fonds d'Equipement des Collectivités locales (Sénégal)
FIDEL : Fonds d'Innovation pour le Développement Local (Mauritanie)
FRD : Fonds Régional de Développement (Mauritanie),
GAR : Gestion axée sur les résultats
GIC : Groupement d'intérêt communal (Sénégal)
GIE : Groupement d'intérêt économique
GRDR : Groupe de recherche et de réalisations pour le développement rural
I.M.F : Impôt du minimum fiscal (Sénégal).
IEFF : Indicateur d'effet
IR : Indicateur de résultat
OCB : Organisations Communautaires de Base
OMD : Objectif de Développement pour le Millénaire
ONG : Organisation non gouvernementale

OSC : Organisation de la société civile
P3D : Programme de décentralisation pour le développement local et la démocratie participative
PAIDEL : Programme d'Appui aux initiatives de développement local et de coopérations territoriales
PASOC : Programme d'Appui à la Société Civile et à la bonne gouvernance
PDC : Programme de développement communal
PDSEC : programme de développement économique, social et culturel
PERICLES : Programme de Renforcement des Institutionnel des Collectivités Locales et de leurs Services (Mauritanie).
PNDL : Programme National de Développement Local (Sénégal)
PTF : Partenaires techniques et financiers
S.S.E : Système de suivi évaluation
SAANE :
SADL : Services d'appui au développement local
SECOM : Services communs aux collectivités territoriales.
SIG : Système d'information géographique
SYCOTEN : Syndicat des collectivités territoriales de Nioro
TDRL : Taxe de Développement Régional et Local (Mali)
UCD : Union des communes de Diéma
VAINCRE : Programme Valorisation des Initiatives de Croissance Régionale Equitable (Mauritanie)

1. Termes de référence de l'étude informatique

A- Les TDR proprement dits

Contexte

L'association GRDR a été créée en 1969. Elle intervient depuis quarante ans sur la thématique « migration, citoyenneté et développement ». Ses modes d'intervention ont évolué progressivement de l'accompagnement quasiment exclusif aux projets des migrants dans les années 80 vers un appui de plus en plus conséquent aux initiatives de base et territorialisées en Afrique de l'Ouest dans les régions d'origine des migrants. Enfin, depuis 2000, une partie de ses actions ne concernent plus seulement les champs du développement des territoires d'origine des migrants mais investit aussi les territoires de résidence. Le GRDR a en effet développé en France une expertise de recherche/action et d'accompagnement sur les discriminations cumulées auxquelles sont confrontées les populations subsahariennes en Europe dans les domaines de l'emploi, de la santé et de l'accès aux droits et à l'espace public.

Dans le cadre de la mise en place du PAIDEL III, a été initié la conception et la mise en œuvre d'un dispositif de suivi-évaluation dont l'objectif sera d'améliorer l'action du GRDR, sa pertinence et sa cohérence face aux besoins des publics cibles, notamment des collectivités locales et des organisations de base. La mise en place du dispositif de suivi évaluation du PAIDEL III vise aussi à renforcer les capacités d'évaluation et de capitalisation des équipes et des partenaires. Le dispositif de suivi évaluation à mettre en place permettra de renseigner de façon continue et permanente les résultats obtenus par le GRDR et ses partenaires tout au long de sa mise en œuvre et sur chacune de ses zones d'intervention : Kayes (Mali), Sénégal Oriental et Sud Mauritanie.

En effet, le dispositif existant jusqu'à présent, bien que défini avec les équipes opérationnelles, n'a pas permis d'obtenir d'informations fines et récoltées de façon continue, sur les résultats et les impacts du programme. Les indicateurs de résultats et d'impact ont été trop souvent recherchés au moment de la rédaction des rapports d'activités ou au pire juste avant l'animation d'une évaluation.

Lorsque l'information utile est dispersée entre plusieurs utilisateurs, son accès est souvent difficile, sinon impossible, si une organisation minimale n'est pas mise en place et si on ne dispose pas d'outils permettant l'organisation et l'exploitation de façon efficace et efficiente, c'est-à-dire un Système d'Information Informatisé (SII). La difficulté à rassembler l'information freine de manière générale son utilisation et parfois gêne l'obtention de résultats utilisant des éléments d'information disséminés auprès de plusieurs possesseurs provoquant ainsi des problèmes dans le fonctionnement du système de suivi & évaluation.

Objectifs et vision

De façon générale, l'objectif recherché dans la mise en place d'un Système d'Information Informatisé au PAIDEL III est de fournir l'information par la collecte, le traitement, l'analyse et le stockage des données selon des procédures bien définies, des moyens matériels et humains. La finalité est donc de soutenir la prise de décision et adapter l'action pour une meilleure atteinte des résultats.

La démarche de mise en place du système d'information informatisé au sein du PAIDEL III doit intégrer les grands principes et orientations suivants :

La participation

La mise en place du Système d'Information Informatisé (SII) doit nécessiter une réflexion approfondie pour répondre aux besoins des utilisateurs finaux. La participation effective de ces derniers est non seulement indispensable pour ce faire, elle l'est aussi pour aboutir à la pertinence des informations à sélectionner pour alimenter la base ainsi qu'à une capacité intrinsèque à les adapter aux évolutions de situation.

Aussi la mise en place d'un SII au sein du PAIDEL III doit rechercher la durabilité, c'est-à-dire la capacité à faire fonctionner l'outil après la fin du PAIDEL III. Cela implique dès le départ que certaines structures pérennes (collectivités territoriales et services techniques déconcentrés de l'Etat) de la zone d'intervention soient associées à la conception ainsi qu'à la gestion du SII, afin de les mettre en situation de réaliser cet objectif, le moment venu.

La simplicité et l'efficacité de l'outil au regard des enjeux de suivi.

Le SII à mettre en place doit être un système simple mais efficace. Pour ce faire, les outils informatiques à mettre en place doivent être légers, en relation avec le système de suivi évaluation.

Le futur SII du PAIDEL III doit donc d'abord et avant tout permettre le suivi des résultats escomptés, les indicateurs mais aussi toutes autres informations permettant de renseigner les indicateurs. Dans ce cadre, la base de données à mettre en place doit couvrir les principaux domaines d'intervention du PAIDEL III. Le système doit permettre la production (impression) de rapports synthétiques des résultats.

La simplicité du SII doit signifier que chaque membre de l'équipe puisse aisément manipuler les outils et participer ainsi au fonctionnement du système de suivi évaluation, en l'alimentant des informations relevant de sa responsabilité.

Même s'il y a un responsable pour l'administration du SII avec des tâches clairement définies pour que le système puisse convenablement fonctionner, le système à proposé doit permettre l'implication constante de l'ensemble des agents dans la gestion des outils. Pour ce faire, les outils qui seront proposés devront être facile de manipulation, très conviviaux afin que chacun puisse à la fois contribuer à leurs alimentations qu'à leurs exploitations. Le processus de conception du système de suivi évaluation a permis à l'équipe du PAIDEL III d'avoir une aisance dans la manipulation des concepts de la GAR, celui de conception du SII doit permettre la même aisance de l'ensemble des agents dans l'utilisation des outils du SII.

La simplicité de l'outil ne doit nullement entacher la fonctionnalité et la souplesse du système dans sa globalité.

Utilité du système d'information informatisé par rapport au rapportage, à la communication et au partage d'information

Les informations de base à mettre dans la base seront réduites dans un premier à celles nécessaires au calcul des indicateurs de suivi et d'évaluation identifiés lors de la mission de conception du système de suivi évaluation.

Toutefois, la situation de référence, les données de base, notamment celles relatives aux chiffres de populations, des ménages seront prises en compte dès le départ.

Le SII doit aussi servir d'instrument de communication pour le PAIDEL III d'autant qu'elle lui permettra de faire des sorties cartographiques et de graphiques pouvant être éditées sous forme de plaquettes d'information ou accessible à partir d'internet, à la fois pour le grand public que pour les parties prenantes du projet.

Le SII doit aussi permettre au PAIDEL III de produire aisément ses rapports d'activités. Dans cette optique, un format de rapportage sera élaboré et les données y afférant (celles relatives aux indicateurs de rendement du projet) seront automatiquement éditées, dès lors que le SII est

régulièrement mise à jour. Le travail de rapportage se réduirait alors à l'analyse et l'interprétation des cartes, tableaux et graphiques.

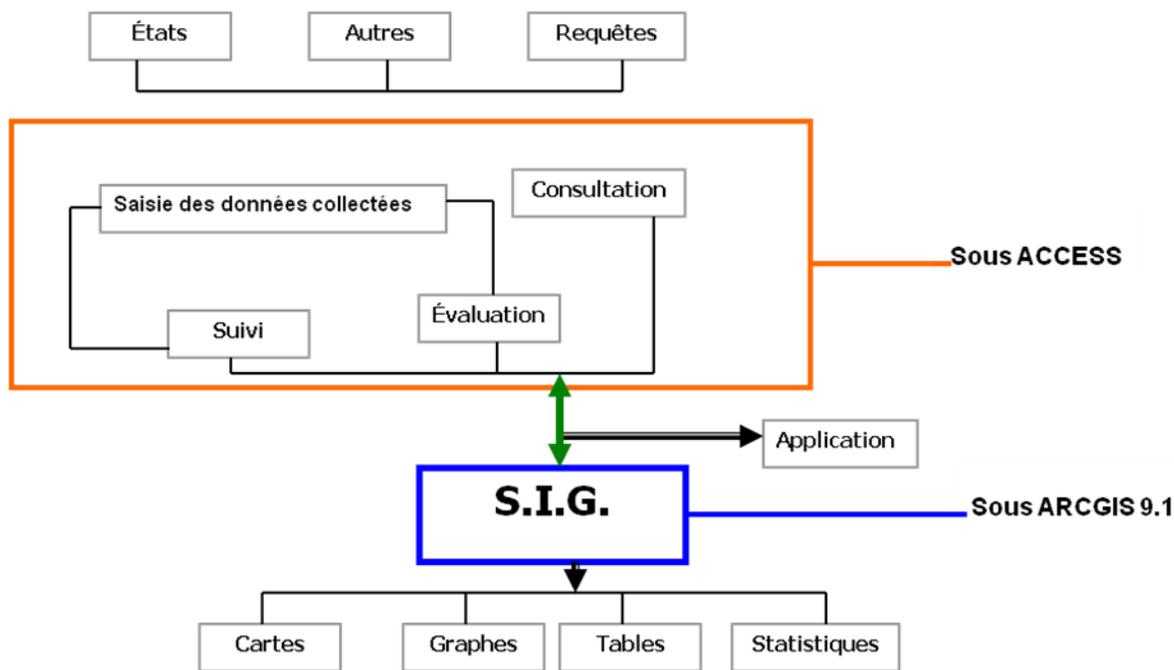
Objet de l'appui

L'objet du présent appui est la création d'un ensemble d'outils intégrés pour le fonctionnement du Système d'Information Informatisé (SII).

Architecture technique du Système d'Information Informatisé (SII)

Le système doit être constitué de deux (2) grandes parties qui seront interfacées et interactives. Ce sont :

- ✓ Les composantes (suivi et évaluation) sous ACCESS
- ✓ La partie Système d'Information Géographique (S.I.G) gérant les données graphiques spatiales et les données attributaires si afférentes



1.1 Spécifications techniques des outils à mettre en place

Il doit être créé deux applications distinctes. Une en locale et l'autre accessible à partir du web.

1.1.1 Application base de données

La conception de cette application base de données doit consister à :

- ✓ La création d'une architecture base de données à partir de méthodes normalisées de modélisation de système d'information (Merise, UML)
- ✓ La création de la base de données à partir du moteur jet de Microsoft Access 2007
- ✓ La création d'interfaces graphiques conviviales sur Microsoft Access pour la saisie des données relatives aux indicateurs du suivi-évaluation

- ✓ La création de deux fichiers distincts, le dorsal (Coté serveur) et frontal (coté client) afin de permettre l'accès à la base de données à partir du réseau local de la cellule
- ✓ La création d'une fonction d'importation des bases de données des cellules dans d'une base de données principale
- ✓ La création d'une fonction de création des bases de données des cellules à partir d'une base de données principale
 - ✓ La création d'une fonction de production de rapports Excel (Tableaux, graphiques) sur l'évolution des indicateurs du suivi-évaluation depuis Ms Access
 - ✓ La création de tables temporaire ou requêtes relatives à l'évolution des indicateurs afin de permettre la production des cartes thématiques à partir d'un logiciel de cartographie (ArcGis, MapInfo)
 - ✓ La création d'une interface cartographique sur un formulaire Ms Access permettant la production de carte thématique sur l'évolution des indicateurs

1.1.2 Application cartographique

Il doit être créée une application cartographique accessible à partir du site web du GRDR permettant le suivi de la mise en œuvre du PAIDELIII dans le temps et dans l'espace

L'application doit permettre de :

- ✓ Sélectionner et d'afficher les couches des différents niveaux administratifs (Région, Commune, Village etc.) de la zone d'intervention du projet
- ✓ Générer des cartes thématiques en fonction du choix d'un indicateur et d'une année
- ✓ Générer le profil d'une commune à partir de la sélection de la zone géographique
- ✓ Paramétrer l'édition de carte
- ✓ Effectuer des zooms et déplacements panoramiques
- ✓ la visualisation des couches cochées par l'utilisateur

L'application doit être mise à jour à partir de l'application base de données

2 Les aspects méthodologiques

Le processus d'accompagnement pour la mise en place du Système d'Information Informatisé doit obéir aux étapes suivantes :

2.1 L'étape préparatoire.

Cette étape comportera :

- ✓ Une séance de débriefing qui permettra au bureau d'étude de recueillir les points d'attention ainsi que les préoccupations du PAIDELIII concernant le futur SII, de clarifier, voire amender les principes méthodologiques proposés, et de mieux définir l'articulation entre le SII et le système de suivi évaluation.
- ✓ De valider, voire amender le calendrier indicatif de la mission;

Cette étape permettra enfin au bureau d'étude et au PAIDELIII de définir ensemble les données de base prioritaires à mettre dans la base dans un premier temps, en complément de celles nécessaires au calcul des indicateurs retenus par le système de suivi évaluation.

Cette étape demandera 5 hommes/jours répartis entre l'expert chef de mission et l'expert Base de données/SIG.

2.2 L'étape de conception des outils informatiques.

Le parc informatique des cellules, diagnostiqué à l'occasion de l'analyse de l'existant pendant le processus de conception du dispositif de suivi évaluation, aura besoin de renforcement sur le plan matériel et logiciel afin de permettre l'utilisation des outils qui seront développés. Le GAP à combler sera précisé au niveau de l'analyse des besoins.

A cette étape, il sera procédé à un inventaire des informations nécessaires et les traitements qui en seront faits, ainsi que l'utilisation finale.

C'est aussi à cette étape qu'il sera préciser et conçu les outils qui seront utilisés aussi bien pour la collecte des données que pour leur traitement, stockage et communication. Cette étape devra être très participative.

S'inscrivant pleinement dans une approche GAR, ce système devra être continuellement amélioré avec les expériences acquises au cours de son utilisation.

Un rapport de programmation informatique qui déclinera les caractéristiques devra être produit ici. Ce rapport sera conservé soigneusement par le PAIDEL III.

2.3 L'étape de formation à la maîtrise des outils.

Une fois l'outil conçu et testé, une formation sera organisée. Et qui sera ciblée sur un groupe restreint à fixer par le PAIDEL III, mais qui devra nécessairement comporter le futur responsable du Système d'Information Informatisé, deux représentants de chaque cellule. Et élargi à quelques personnes des structures partenaires clés du PAIDEL III (comme par exemple quelques services techniques déconcentrés de l'Etat, les CT etc.) et manifestant d'un potentiel et d'un intérêt tangibles pour le SII.

2.4 L'étape d'implémentation.

Une fois l'outil informatique conçu et testé, il sera procédé à son implémentation. L'ensemble des informations de base, données géographiques, démographiques, économiques mais aussi les informations sur les infrastructures sectorielles ainsi que les données de références des indicateurs de rendement du PAIDEL III devront être saisies dans la base. Des opérateurs de saisies seront nécessaires. Ces opérateurs seront assistés/encadrés par l'équipe de consultant. Ils pourront être, recrutés, soit choisis parmi l'équipe du PAIDEL III. Environ 3 personnes seront mobilisées pendant 3 jours. Une option sera arrêtée à ce sujet en concertation avec le PAIDEL III, le moment venu.

2.5 L'étape d'accompagnement.

Il s'agira d'un accompagnement continu qui mobilisera un expert base de données/SIG pour une durée de 2 hommes/mois pendant un an. Les détails de l'accompagnement seront définis en fonction de la charge de travail pour la maintenance des outils, de la capacité et de la disponibilité des ressources humaines disponibles au PAIDEL III.

3 Besoins à combler

Sur le plan organisationnel, il ressort la nécessité de responsabiliser un agent par cellule pour l'administration de la base de données. En plus de la désignation ou du recrutement d'un responsable du système d'information/suivi & évaluation qui sera chargé de la coordination du système d'information et qui fera parti de l'équipe de coordination du PAIDEL III.

Tableau de synthèse des besoins en matériel et logiciel

| Désignation | Nombre | PU (indicatif) | Montant | Observation |
|--|--------|----------------|---------|---|
| Pentium 4 - 3,20 GHz 4Go de RAM minimum Disque dure 500 Go minimum, Ecran 19" | 4 | 800 € | 3200 € | Il doit être installé un PC par cellule qui va faire office de serveur de base de données |
| License ArcGis 9.4 | 4 | 2800 € | 11200 € | Il doit être installé une License ArcGis par cellule pour la fonctionnalité de l'interface cartographique de l'application base de données |
| Office professionnel 2007 | 4 | 700 € | 2800 € | Il doit être installé une License Office 2007 par cellule pour la fonctionnalité de la base de données sur le serveur |

4 Durée de la mission

Les différentes étapes de l'appui mobiliseront un expert suivi-évaluation chef de mission et un expert base de données/SIG pour une durée totale 30 hommes/jours, repartis comme suit :

- **L'étape préparatoire**

Cette étape demandera 2 hommes/jours répartis entre l'expert chef de mission et l'expert Base de données/SIG.

- **L'étape de conception des outils informatiques**

Cette étape mobilisera un expert base de données/SIG pour 24 hommes/jours repartis ainsi entre :

- ✓ L'analyse documentaire
- ✓ La conception de l'architecture de la base de données
- ✓ La création des formulaires de saisie des données
- ✓ La programmation des modules (Traitement de données, importation/exportation de données etc.)
- ✓ La préparation des fonds de cartes
- ✓ La programmation des modules de l'application cartographique
- ✓ La rédaction des guides d'utilisations des applications

- **L'étape de formation à la maîtrise des outils.**

Cette formation mobilisera l'expert chef de mission et l'expert base de données/SIG pour 4 hommes/jours répartis entre:

- ✓ La préparation
- ✓ L'animation pour l'expert base de données/SIG ;

5 Profil des experts

- ✓ **Chef de mission expert en suivi & évaluation**
 - Un diplôme universitaire en géographie, aménagement du territoire, développement local ou disciplines similaires
 - Plus de 8 ans d'expérience dans la conception et la mise en œuvre de système de suivi évaluation des projets/programmes de développement
 - Une grande connaissance du contexte de la décentralisation et du développement local dans la sous-région
 - Une grande expérience dans la conception et la mise en œuvre de projets/programmes de développement.
 - Une grande expérience dans la formation des adultes
- ✓ **Expert base de données/SIG**
 - Un diplôme universitaire en informatiques ; systèmes d'informations géographiques ou disciplines similaires,

-
- Plus de 5 ans d'expérience dans l'informatisation de système d'informations pour le suivi & évaluation des projets/programmes de développement
 - Une grande expérience en gestion/analyse de données et développement de base de données géo référencées,
 - Une grande connaissance des outils de conception d'applications base de données notamment Ms Access 2007 et un niveau avancé dans l'utilisation du tableur Ms Excel
 - Un niveau avancé dans l'utilisation des logiciels de cartographie ArcGis/MapInfo.
 - Une bonne expérience en suivi-évaluation des projets/programmes
 - Une bonne connaissance de la décentralisation et du développement local

B. La suite donnée par le GRDR à ces termes de références

La Direction du GRDR au vu de ces termes de référence a sollicité ALTUS pour disposer d'une offre plus précise. Cette offre a été formulée après l'été 2010. Elle a été retenue par le GRDR.

Une équipe d'informaticiens a élaboré une application informatique combinant le logiciel ACCESS pour la gestion de la base de données, EXCEL pour l'exploitation et la présentation des résultats sous forme de graphiques/histogramme et ArcGis, logiciel de cartographie

Une présentation à la direction du GRDR d'une maquette de cette application au GRDR a été réalisée le 20 janvier 2011.

La présentation de la maquette améliorée aux équipes du GRDR a été combinée avec le terrain 2 prévu dans la mission d'accompagnement de l'élaboration d'un SSE. Cette présentation a été précédée d'une initiation à ACCESS. Les observations rassemblées sur les fonctionnalités de cette base de données ont été recueillies. Elles ont été prises en compte dans la version de l'application qui est livrée au GRDR en même temps que le rapport définitif. Elle est accompagnée d'un fichier reprenant la formation sur ACCESS, d'un fichier correspondant à l'utilisation de l'application fournie (boite à outils).

L'alimentation de la base de données est effectuée sur la base des renseignements figurant sur les fiches de collecte par les chargés de mission des équipes PAIDEL et leur coordinateur. Les informations rassemblées peuvent faire l'objet d'un traitement au niveau de chaque équipe PAIDEL. Elles sont ensuite transmises au Directeur de programme qui assure l'intégration dans la base des informations fournies par les quatre équipes et effectue un traitement des données correspondant à l'ensemble du programme. Il restitue ensuite aux équipes PAIDEL la base complétée.

Un suivi pendant trois mois de l'utilisation de l'application par les équipes et par la direction du programme est prévu de manière à s'assurer de l'appropriation de cette application par les équipes et de l'ajustement des résultats ou de leur présentation aux souhaits de la Direction du GRDR.

2. Les grilles de collecte de données

IEFF1. X de coefficient multiplicateur de l'appui du PAIDEL III aux CL/C.T ciblées

| Cellules de : | Année de référence : | Date de collecte de données : | Nom, fonction de l'enquêteur : | Nom, fonction et structure de l'informant : | Numéro de contact |
|------------------------|--|---|--|--|--|
| Nom SADL/C.T | Coût total des appuis fournis au SADL par le PAIDEL | Nom C.T/locales ciblées | Budget total réalisé par la C.T/CL pour l'année de référence | Montant total mobilisé par la C.T en lien avec l'appui du SADL | |
| | Investissement..... Fonctionnement..... Activités..... | | | | |
| | Investissement..... Fonctionnement..... Activités..... | | | | |
| | Investissement..... Fonctionnement..... Activités..... | | | | |

IEFF3 % de collectivités territoriales de la zone d'intervention organisant annuellement un débat public sur les orientations budgétaires ou une séance publique de présentation de leurs comptes

| | | | | | | |
|-------------------------------|--|--|--|---|--|-------------------------|
| Cellules de : | Année de référence : | Date de collecte des données : | Nom, fonction de l'enquêteur : | Nom, fonction et structure de l'informant : | Numéro de contact : | |
| Nom C.T/locales | Débat public sur budget C.T/locales : OUI <input type="checkbox"/> NON <input type="checkbox"/> | | Séance publiques sur comptes C.T/locales: OUI <input type="checkbox"/> NON <input type="checkbox"/> | | | |
| | Date : | Types | Noms (sigles) | Date : | Types | Noms (sigles) |
| | Lieu :..... | OSC <input type="checkbox"/> | | Lieu :..... | OSC <input type="checkbox"/> | |
| | Nombre d'organisations participantes : | Secteur Privé <input type="checkbox"/> | | Nombre d'organisations participantes : | Secteur Privé <input type="checkbox"/> | |
| | Date : | Types | Noms (sigles) | Date : | Types | Noms (sigles) |
| | Lieu :..... | OSC <input type="checkbox"/> | | Lieu :..... | OSC <input type="checkbox"/> | |
| | Nombre d'organisations participantes : | Secteur Privé <input type="checkbox"/> | | Nombre d'organisations participantes : | Secteur Privé <input type="checkbox"/> | |

OSC : Organisation de la société civile ; C.T : collectivité territoriale

IEFF4. Taux de survie des activités entrepreneuriales accompagnées techniquement ou financièrement dans le cadre du PAIDEL III

| | | | | | |
|-------------------------------|--------------------------------------|--|---|---|--|
| Cellules de : | Année de référence : | Date de collecte des données : | Nom, fonction de l'enquêteur : | Nom, fonction et structure de l'informant : | Numéro de contact : |
|-------------------------------|--------------------------------------|--|---|---|--|

| Numéro et nom de l'entreprise | Adresse/localisation | Personne de contact | Domaine d'intervention | Nature des appuis reçus des dispositifs techniques du PAIDEL III | Montant total du financement reçu des dispositifs financiers partenaires du PAIDEL III |
|--------------------------------------|-----------------------------|----------------------------|-------------------------------|---|---|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

IR1.1 X SADL disposent d'une équipe technique et des moyens financiers leur permettant de fournir des services aux CL/C.T de la zone d'intervention.

| | | | | | |
|-------------------------------|--------------------------------------|--|---|--|-------------------------------------|
| Cellules de : | Année de référence : | Date de collecte des données : | Nom, fonction de l'enquêteur : | Nom, fonction et structure de l'informant : | Numéro de contact : |
|-------------------------------|--------------------------------------|--|---|--|-------------------------------------|

| Nom SADL | Equipe technique | | Budget mobilisé | | Nombre C.T/locales ciblées | Principaux domaines d'appui |
|----------|------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------------|-----------------------------|
| | Taille | Contribution PAIDEL | Montant | Contribution PAIDEL | | |
| | | | Equipement..... | | | |
| | | | Fonctionnement..... | | | |
| | | | Activités..... | | | |
| | | | Equipement..... | | | |
| | | | Fonctionnement..... | | | |
| | | | Activités..... | | | |

IR1.3. % des C.L/C.T/ regroupement de C.T/ C.L de la zone d'intervention dont le plan de développement local est mis en œuvre, avec l'accompagnement du SADL.

| | | | | | |
|-------------------------------|--------------------------------------|--|---|---|--|
| Cellules de : | Année de référence : | Date de collecte des données : | Nom, fonction de l'enquêteur : | Nom, fonction et structure de l'informant : | Numéro de contact : |
|-------------------------------|--------------------------------------|--|---|---|--|

| Nombre de C.T/C.L de la zone d'intervention ne disposant pas de plan de développement en cours de validité au démarrage du SADL | | | | | | | | | | |
|---|---|------------------------------|---|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|--|------------------------------|
| Noms C.T/ C.L appuyées par SADL dans la planification participative | Appui SADL aux différentes étapes de mise en œuvre du plan (cocher la case) | | | | | | | | | |
| | Programmation des actions | | Exécution | | Suivi mise en œuvre | | Bilan annuel d'exécution | | Adoption du bilan par les instances décisionnelles | |
| | Oui <input type="checkbox"/> | Non <input type="checkbox"/> | Oui <input type="checkbox"/> Si oui, nombre____/ | Non <input type="checkbox"/> | Oui <input type="checkbox"/> | Non <input type="checkbox"/> | Oui <input type="checkbox"/> | Non <input type="checkbox"/> | Oui <input type="checkbox"/> | Non <input type="checkbox"/> |
| | Oui <input type="checkbox"/> | Non <input type="checkbox"/> | Oui <input type="checkbox"/> Si oui, nombre____/ | Non <input type="checkbox"/> | Oui <input type="checkbox"/> | Non <input type="checkbox"/> | Oui <input type="checkbox"/> | Non <input type="checkbox"/> | Oui <input type="checkbox"/> | Non <input type="checkbox"/> |
| | Oui <input type="checkbox"/> | Non <input type="checkbox"/> | Oui <input type="checkbox"/> Si oui, nombre____/ | Non <input type="checkbox"/> | Oui <input type="checkbox"/> | Non <input type="checkbox"/> | Oui <input type="checkbox"/> | Non <input type="checkbox"/> | Oui <input type="checkbox"/> | Non <input type="checkbox"/> |
| | Oui <input type="checkbox"/> | Non <input type="checkbox"/> | Oui <input type="checkbox"/> Si oui, nombre____/ | Non <input type="checkbox"/> | Oui <input type="checkbox"/> | Non <input type="checkbox"/> | Oui <input type="checkbox"/> | Non <input type="checkbox"/> | Oui <input type="checkbox"/> | Non <input type="checkbox"/> |
| | Oui <input type="checkbox"/> | Non <input type="checkbox"/> | Oui <input type="checkbox"/> Si oui, nombre____/ | Non <input type="checkbox"/> | Oui <input type="checkbox"/> | Non <input type="checkbox"/> | Oui <input type="checkbox"/> | Non <input type="checkbox"/> | Oui <input type="checkbox"/> | Non <input type="checkbox"/> |
| | Oui <input type="checkbox"/> | Non <input type="checkbox"/> | Oui <input type="checkbox"/> Si oui, nombre____/ | Non <input type="checkbox"/> | Oui <input type="checkbox"/> | Non <input type="checkbox"/> | Oui <input type="checkbox"/> | Non <input type="checkbox"/> | Oui <input type="checkbox"/> | Non <input type="checkbox"/> |
| | Oui <input type="checkbox"/> | Non <input type="checkbox"/> | Oui <input type="checkbox"/> Si oui, nombre____/ | Non <input type="checkbox"/> | Oui <input type="checkbox"/> | Non <input type="checkbox"/> | Oui <input type="checkbox"/> | Non <input type="checkbox"/> | Oui <input type="checkbox"/> | Non <input type="checkbox"/> |
| | Oui <input type="checkbox"/> | Non <input type="checkbox"/> | Oui <input type="checkbox"/> Si oui, nombre____/ | Non <input type="checkbox"/> | Oui <input type="checkbox"/> | Non <input type="checkbox"/> | Oui <input type="checkbox"/> | Non <input type="checkbox"/> | Oui <input type="checkbox"/> | Non <input type="checkbox"/> |

IR 2.1 Le nombre de partenariat de coopération formalisés entre les collectivités territoriales, avec l'intervention du PAIDEL dans le processus est passé de X à Y.

| Cellules de : | Année de référence : | Date de collecte des données : | Nom, fonction de l'enquêteur : | Nom, fonction et structure de l'informant : | Numéro de contact : | |
|--------------------|--|--|-------------------------------------|---|------------------------------------|--|
| | | | | | | |
| Nom du Partenariat | Type de partenariat | Type de document cadre | Date de signature du document cadre | Etapas d'intervention du PAIDEL III | | |
| | | | | Mise en lien | Définition du cadre de partenariat | Préparation de l'accord de partenariat |
| | Coopération décentralisée..... <input type="checkbox"/> | Récépissé..... <input type="checkbox"/> | /___/___/___/ | OUI..... <input type="checkbox"/> | OUI..... <input type="checkbox"/> | OUI..... <input type="checkbox"/> |
| | Coopération transfrontalière... <input type="checkbox"/> | arrêté conjoint..... <input type="checkbox"/> | | NON..... <input type="checkbox"/> | NON..... <input type="checkbox"/> | NON..... <input type="checkbox"/> |
| | Intercommunalité intra région. <input type="checkbox"/> | convention..... <input type="checkbox"/> | | | | |
| | Sud/sud non transfrontalière.. <input type="checkbox"/> | protocole d'accord... <input type="checkbox"/> | | | | |
| | Autres..... <input type="checkbox"/> | | | | | |
| | Coopération décentralisée..... <input type="checkbox"/> | Récépissé..... <input type="checkbox"/> | /___/___/___/ | OUI..... <input type="checkbox"/> | OUI..... <input type="checkbox"/> | OUI..... <input type="checkbox"/> |
| | Coopération transfrontalière... <input type="checkbox"/> | arrêté conjoint..... <input type="checkbox"/> | | NON..... <input type="checkbox"/> | NON..... <input type="checkbox"/> | NON..... <input type="checkbox"/> |
| | Intercommunalité intra région. <input type="checkbox"/> | convention..... <input type="checkbox"/> | | | | |
| | Sud/sud non transfrontalière.. <input type="checkbox"/> | protocole d'accord... <input type="checkbox"/> | | | | |
| | Autres..... <input type="checkbox"/> | | | | | |
| | Coopération décentralisée..... <input type="checkbox"/> | Récépissé..... <input type="checkbox"/> | /___/___/___/ | OUI..... <input type="checkbox"/> | OUI..... <input type="checkbox"/> | OUI..... <input type="checkbox"/> |
| | Coopération transfrontalière... <input type="checkbox"/> | arrêté conjoint..... <input type="checkbox"/> | | NON..... <input type="checkbox"/> | NON..... <input type="checkbox"/> | NON..... <input type="checkbox"/> |
| | Intercommunalité intra région. <input type="checkbox"/> | convention..... <input type="checkbox"/> | | | | |
| | Sud/sud non transfrontalière.. <input type="checkbox"/> | protocole d'accord... <input type="checkbox"/> | | | | |
| | Autres..... <input type="checkbox"/> | | | | | |
| | Coopération décentralisée..... <input type="checkbox"/> | Récépissé..... <input type="checkbox"/> | /___/___/___/ | OUI..... <input type="checkbox"/> | OUI..... <input type="checkbox"/> | OUI..... <input type="checkbox"/> |
| | Coopération transfrontalière... <input type="checkbox"/> | arrêté conjoint..... <input type="checkbox"/> | | NON..... <input type="checkbox"/> | NON..... <input type="checkbox"/> | NON..... <input type="checkbox"/> |
| | Intercommunalité intra région. <input type="checkbox"/> | convention..... <input type="checkbox"/> | | | | |
| | Sud/sud non transfrontalière.. <input type="checkbox"/> | protocole d'accord... <input type="checkbox"/> | | | | |
| | Autres..... <input type="checkbox"/> | | | | | |

IR2.2 Taux de projets de coopération territoriale bien exécutés

| | | | | | |
|-------------------------------|--------------------------------------|--|---|---|--|
| Cellules de : | Année de référence : | Date de collecte des données : | Nom, fonction de l'enquêteur : | Nom, fonction et structure de l'informant : | Numéro de contact : |
|-------------------------------|--------------------------------------|--|---|---|--|

| Nom du partenariat | | Nombre total de projets dans l'année | /____/ | Nombre total projet/activité exécuté dans l'année | /____/ |
|-------------------------------|--|--------------------------------------|--|---|--------|
| Nom du projet/activité | Projet/activité de nature technique | | Projet/activité de nature physique | | |
| | Projet/activité planifiée OUI.... <input type="checkbox"/> NON... <input type="checkbox"/> | ... | Projet/activité planifiée OUI.... <input type="checkbox"/> NON... <input type="checkbox"/> | | |
| | Existence TDR OUI.... <input type="checkbox"/> NON... <input type="checkbox"/> | | Existence de dossier de projet OUI.... <input type="checkbox"/> NON... <input type="checkbox"/> | | |
| | Existence d'un rapport de mission OUI.... <input type="checkbox"/> NON... <input type="checkbox"/> | | Existence de PV de réunion de chantier OUI.... <input type="checkbox"/> NON... <input type="checkbox"/> | | |
| | Séance de restitution organisée OUI.... <input type="checkbox"/> NON... <input type="checkbox"/> | | Existence de PV de réception provisoire OUI.... <input type="checkbox"/> NON... <input type="checkbox"/> | | |
| | | | Existence de PV de réception définitive OUI.... <input type="checkbox"/> NON... <input type="checkbox"/> | | |
| | | | Retenue de garantie prévue OUI.... <input type="checkbox"/> NON... <input type="checkbox"/> | | |
| | | | Mode de gestion prévue OUI.... <input type="checkbox"/> NON... <input type="checkbox"/> | | |

IR2.3 % des coopérations territoriales nouvelles et anciennes formalisées avec l'appui du PAIDEL fonctionnant de façon optimale et comprenant des partenariats hors CL/C.T

| | | | | | |
|---------------|----------------------|--------------------------------|--------------------------------|---|---------------------|
| Cellules de : | Année de référence : | Date de collecte des données : | Nom, fonction de l'enquêteur : | Nom, fonction et structure de l'informant : | Numéro de contact : |
| | | | | | |

| Nom du partenariat | Date de mise en place | Coopération entre acteurs ¹ (cocher SVP) | | Type de document cadre (mentionner SVP face au numéro correspondant) | | Domaine de partenariat (mentionner SVP face au numéro correspondant) | | | | | | | | | | | |
|--|---|--|--|---|---|---|---|--|---------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | /___/___/___/ | 1.Entreprise et entreprise..... <input type="checkbox"/> | 2.Association et association..... <input type="checkbox"/> | 3.Chambres consulaires et Cc... <input type="checkbox"/> | 4.Entreprise et association..... <input type="checkbox"/> | 5.Entreprise et Chambres c..... <input type="checkbox"/> | 6.Association et Chambres c..... <input type="checkbox"/> | 7.Autres..... <input type="checkbox"/> | 8..... <input type="checkbox"/> | 1..... | 2..... | 3..... | 4..... | 5..... | 6..... | 7..... | 8..... |
| Existence d'un plan d'actions en cours de validité 2 | Existence d'un journal sur la coopération 3 | Si oui, Nombre d'actions exécutées dans le plan 4 | | Nombre de contacts téléphoniques/email/courrier 5 | | Nombre de rencontres conjointes 6 | | | | | | | | | | | |
| | | Chez la partie A | Chez la partie B | De la partie A | De la partie B | Chez la partie A | Chez la partie B | | | | | | | | | | |
| Oui /___/ | Oui /___/ | /___/ | /___/ | /___/ | /___/ | /___/ | /___/ | | | | | | | | | | |
| Non /___/ | Non /___/ | /___/ | /___/ | /___/ | /___/ | /___/ | /___/ | | | | | | | | | | |

Cc : chambres consulaires d'agriculture, de commerce, de métiers

Très bonne qualité (6 critères réunis) ; bonne qualité (4 à 5 critères réunis), qualité moyenne (3 critères réunis) ; qualité à améliorer (1 à 2 critères réunis)

IR.3.1. X documents cadre de référence, pour le développement économique, produits avec la participation des acteurs du territoire

| | | | | | |
|-------------------------------|--------------------------------------|--|---|--|--|
| Cellules de : | Année de référence : | Date de collecte des données : | Nom, fonction de l'enquêteur : | Nom, fonction et structure de l'informant : | Numéro de contact : |
|-------------------------------|--------------------------------------|--|---|--|--|

| Nom de la région | Existence document cadre | Eléments de méthode d'élaboration (cocher si oui) | Eléments de contenu (cocher si oui) |
|-------------------------|--|---|---|
| | OUI..... <input type="checkbox"/> NON..... <input type="checkbox"/> Si oui, <u>Intitulé du document cadre</u> : | 1. Mise en place cadre multi acteur de pilotage <input type="checkbox"/> 2. débat public au niveau communal..... <input type="checkbox"/> 3 synthèse département/cercle..... <input type="checkbox"/> 4. synthèse régionale..... <input type="checkbox"/> 5. Définition de critères de priorisation..... <input type="checkbox"/> 6. Validation officielle..... <input type="checkbox"/> | 1. Diagnostic de territoire..... <input type="checkbox"/> 2. Atlas cartographique..... <input type="checkbox"/> 3. Filières prioritaires..... <input type="checkbox"/> 4. Mécanisme de suivi évaluation..... <input type="checkbox"/> 5. Mécanisme de communication..... <input type="checkbox"/> 6. Stratégie de mise en œuvre (y inclus mécanisme de financement et dispositif d'appui technique..... <input type="checkbox"/> |
| | OUI..... <input type="checkbox"/> NON..... <input type="checkbox"/> Si oui, <u>Intitulé du document cadre</u> : | 1. Mise en place cadre multi acteur de pilotage <input type="checkbox"/> 2. débat public au niveau communal..... <input type="checkbox"/> 3 synthèse département/cercle..... <input type="checkbox"/> 4. synthèse régionale..... <input type="checkbox"/> 5. Définition de critères de priorisation..... <input type="checkbox"/> 6. Validation officielle..... <input type="checkbox"/> | 1. Diagnostic de territoire..... <input type="checkbox"/> 2. Atlas cartographique..... <input type="checkbox"/> 3. Filières prioritaires..... <input type="checkbox"/> 4. Mécanisme de suivi évaluation..... <input type="checkbox"/> 5. Mécanisme de communication..... <input type="checkbox"/> 6. Mécanisme de financement..... <input type="checkbox"/> 7. stratégie de mise en œuvre..... <input type="checkbox"/> |

IR.3.2 : X dispositifs d'appui aux porteurs de projets économiques sont mises en place ou agréés dans les 4 zones d'intervention du PAIDEL III en cohérence avec les documents stratégiques existants

| | | | | | |
|-------------------------------|--------------------------------------|--|---|--|--|
| Cellules de : | Année de référence : | Date de collecte des données : | Nom, fonction de l'enquêteur : | Nom, fonction et structure de l'informant : | Numéro de contact : |
|-------------------------------|--------------------------------------|--|---|--|--|

| Nom de la région | Nom du dispositif partenaire du PAIDEL III | Type <i>(mentionner si technique ou financier face au n° correspondant)</i> | Date de signature de la convention multipartite (Région, PAIDEL, Dispositif) <i>mentionner si technique ou financier face au n° correspondant)</i> |
|-------------------------|---|---|--|
| | 1..... 2..... 3..... 4..... | 1..... 2..... 3..... 4..... | 1. /___/___/___/ 2. /___/___/___/ 3. /___/___/___/ 4. /___/___/___/ |
| | 1..... 2..... 3..... 4..... | 1..... 2..... 3..... 4..... | 1. /___/___/___/ 2. /___/___/___/ 3. /___/___/___/ 4. /___/___/___/ |
| | | | |
| | | | |

IR3.3 % des projets économiques portés par les femmes ayant mobilisé les dispositifs d'appui techniques et/ou financiers

| | | | | | |
|-------------------------------|--------------------------------------|--|---|--|--|
| Cellules de : | Année de référence : | Date de collecte des données : | Nom, fonction de l'enquêteur : | Nom, fonction et structure de l'informant : | Numéro de contact : |
|-------------------------------|--------------------------------------|--|---|--|--|

| Nom de la région | Total projets hommes appuyés techniquement | Total projets femmes appuyés techniquement | Total projets hommes appuyés financièrement | Total projets femmes appuyés techniquement |
|------------------|--|--|---|--|
| | / ____ / | / ____ / | / ____ / | / ____ / |
| | | | | |

Observations (*notamment sur les sites, les secteurs et l'intensité de l'appui technique*).....

IR4.1 Nombre d'outils méthodologiques capitalisés et diffusés adéquatement

| Cellules de : | Année de référence : | Date de collecte des données : | Nom, fonction de l'enquêteur : | Nom, fonction et structure de l'informant : | Numéro de contact : | | |
|--|---|--|---|---|--|---|--|
| | | | | | | | |
| Domaine de capitalisation | Contenu du document de capitalisation | | Public cible | Type de diffusion | Conforme avec la charte GRDR | | |
| Evaluation participative des performances des CT | 1. démarches et techniques réussies..... <input type="checkbox"/> | 2. outils utilisés..... <input type="checkbox"/> | 3. leçons à retenir de l'expérience..... <input type="checkbox"/> | 4. écueils à éviter..... <input type="checkbox"/> | Etat central..... <input type="checkbox"/> S.T.D.E..... <input type="checkbox"/> C.T..... <input type="checkbox"/> ONG..... <input type="checkbox"/> P.T.F..... <input type="checkbox"/> | Papier..... <input type="checkbox"/> WEB..... <input type="checkbox"/> CDROM..... <input type="checkbox"/> Animation..... <input type="checkbox"/> | OUI..... <input type="checkbox"/> NON..... <input type="checkbox"/> |
| Appui à l'entrepreneuriat | 1. démarches et techniques réussies..... <input type="checkbox"/> | 2. outils utilisés..... <input type="checkbox"/> | 3. leçons à retenir de l'expérience..... <input type="checkbox"/> | 4. écueils à éviter..... <input type="checkbox"/> | Etat central..... <input type="checkbox"/> S.T.D.E..... <input type="checkbox"/> C.T..... <input type="checkbox"/> ONG..... <input type="checkbox"/> P.T.F..... <input type="checkbox"/> | Papier..... <input type="checkbox"/> WEB..... <input type="checkbox"/> CDROM..... <input type="checkbox"/> Animation..... <input type="checkbox"/> | OUI..... <input type="checkbox"/> NON..... <input type="checkbox"/> |
| Prospective territoriale transfrontalière | 1. démarches et techniques réussies..... <input type="checkbox"/> | 2. outils utilisés..... <input type="checkbox"/> | 3. leçons à retenir de l'expérience..... <input type="checkbox"/> | 4. écueils à éviter..... <input type="checkbox"/> | Etat central..... <input type="checkbox"/> S.T.D.E..... <input type="checkbox"/> C.T..... <input type="checkbox"/> ONG..... <input type="checkbox"/> P.T.F..... <input type="checkbox"/> | Papier..... <input type="checkbox"/> WEB..... <input type="checkbox"/> CDROM..... <input type="checkbox"/> Animation..... <input type="checkbox"/> | OUI..... <input type="checkbox"/> NON..... <input type="checkbox"/> |
| | 1. démarches et techniques réussies..... <input type="checkbox"/> | 2. outils utilisés..... <input type="checkbox"/> | 3. leçons à retenir de l'expérience..... <input type="checkbox"/> | 4. écueils à éviter..... <input type="checkbox"/> | Etat central..... <input type="checkbox"/> S.T.D.E..... <input type="checkbox"/> C.T..... <input type="checkbox"/> ONG..... <input type="checkbox"/> P.T.F..... <input type="checkbox"/> | Papier..... <input type="checkbox"/> WEB..... <input type="checkbox"/> CDROM..... <input type="checkbox"/> Animation..... <input type="checkbox"/> | OUI..... <input type="checkbox"/> NON..... <input type="checkbox"/> |

IR4.2 Nombre d'animations effectuées avec les outils auprès des instances régionales et nationales

| Cellules de : | Année de référence : | Date de collecte des données : | Nom, fonction de l'enquêteur : | Nom, fonction et structure de l'informant : | Numéro de contact : |
|---------------|----------------------|--------------------------------|--------------------------------|---|---------------------|
| | | | | | |

| Nom document de capitalisation | Nom de l'instance d'animation | Type | Date de l'animation | Durée de l'animation (en minutes) |
|--------------------------------|-------------------------------|--|---------------------|--------------------------------------|
| | | National..... <input type="checkbox"/> | /___/___/___/ | /___/ |
| | | Régional..... <input type="checkbox"/> | /___/___/___/ | /___/ |
| | | National..... <input type="checkbox"/> | /___/___/___/ | /___/ |
| | | Régional..... <input type="checkbox"/> | /___/___/___/ | /___/ |
| | | National..... <input type="checkbox"/> | /___/___/___/ | /___/ |
| | | Régional..... <input type="checkbox"/> | /___/___/___/ | /___/ |
| | | National..... <input type="checkbox"/> | /___/___/___/ | /___/ |
| | | Régional..... <input type="checkbox"/> | /___/___/___/ | /___/ |

3. Le coût du système de suivi évaluation

| Libellés | Montant en CFA | Montan en Euros |
|--|---------------------|-----------------|
| | | |
| Etude de conception du DSE | 18 891 561,6 | 28 800,0 |
| | | |
| Réalisation de la base de données du D.SE | 4 115 474,2 | 6 274,0 |
| | | |
| Coût de collecte des indicateurs d'effets | 6 750 000,0 | 10 290,3 |
| | | |
| Coût de collecte des indicateurs de résultats | 1 793 652,3 | 2 734,4 |
| | | |
| Réunions d'interprétation de données en inter DL | - | - |
| | | |
| | | |
| TOTAL | 31 550 688,2 | 48 098,7 |

4. Recommandations d'ordre général pour le GRDR

- 1) Faire reconnaître les filières porteuses par l'assemblée régionale
- 2) Développer les compétences internes au moins dans le domaine des finances communales, de la coopération.
- 3) Favoriser sur place le développement de compétence dans les domaines déficitaires (hydraulique, topographie, aménagement génie rural, spécialiste des pompes, ingénierie technique des projets). Pour cela prendre contact avec l'institut de formation technique de Kayes. Et faire en sorte que les services d'appui au développement local puissent bénéficier de ces compétences nouvelles (SAANE, ARK, Sadl).
- 4) Aller voir des expériences réussies de maîtrise technique de l'hydraulique (cf. Diré, région de Tombouctou)¹.
- 5) Réduire les tensions/difficultés vécues comme telles par le niveau national avec le GRDR : le sentiment de n'être pas associé. Il doit certes être invité à des manifestations mais surtout être associé au programme, aux phases de capitalisation essentielles. (contre-exemple : le PADL To, le Fenu To, où le niveau national est associé au programme et est présent aux principales étapes de son déroulement au sein du comité de suivi et peut ainsi assurer une veille technique pour le niveau national).
- 6) Intérêt manifeste de la DNCT pour le bilan de performance des collectivités locales ; rapidement travailler là-dessus ensemble pour parvenir à imaginer une méthode simple de suivi des compétences des CT et d'élaboration d'un programme triennal de renforcement des compétences pour les CT, condition pour accéder à la Dotation d'appui technique. (Noter que trois enveloppes sont définies au niveau national : une pour la coordination et l'animation, une pour le centre de formation, une pour les collectivités). Une initiative pourrait être lancée, en liaison avec la DNCT et l'Assemblée régionale en région de Kayes sur les performances des inter-collectivités, pour identifier ce qui a marché et ce qui pose problème. Un bilan régional mettant en scènes ces résultats aurait pour intérêt de contribuer à la relance et au renforcement de l'inter collectivité qui mérite un soutien accru de la part de l'Etat, tant du point de vue de sa mise en place que de son fonctionnement².

¹ Cf. Programme Alena (20230971), près de la GTZ à Bamako. Ce programme a développé des compétences techniques locales autour de l'entretien des pompes ; les « pompistes » se sont constitué en réseau ; ils ont été « motivés » grâce à l'attribution de parcelles. Ils assurent l'entretien courant des pompes ; ont même pris contacta avec le fabricant (Hatch) et les italiens pour effectuer des adaptations sur le pompes. Ils parviennent à effectuer eux-mêmes les supports de pompes à faire des échanges standard. Ils ont construit des magasins où ils entreposent engrais, carburant, pièces de rechange, assurent les vidanges. 15000 ha ont été aménagés (coûts 1 million l'ha) sur les bords du Niger et 9000 ha de mares. Les rendements obtenus sont de 6T/ha (70000T de riz au total). Ils ont également mis en place un système de sécurité alimentaire par livraison d'une partie de la récolte et remplacement par de l'argent au moment propice pour la vente (cf. fonds fiduciaires)

² le décret n° 06-436 d'octobre 2006 déterminant les modalités de coopération entre les collectivités locales en république du Mali a récemment fait l'objet d'une relecture en vue de proposer une nouvelle rédaction de ce décret. Par ailleurs le bilan de la décentralisation réalisé sous l'égide de la DNCT fait apparaître un déficit d'accompagnement des initiatives intercommunales qu'elles soient destinées à la fourniture de services aux communes et aux cercles à la suite de la disparition des Centres de conseils communaux (SECOM) ou au portage de projet d'aménagement et de développement (CPCD, ACGK, TKLM)

-
- 7) En ce qui concerne la DAT une tournée a été organisée par le niveau national (deux jours dans chaque cercle), avec la présence des élus, des SG, des services techniques de l'Etat, (70 personnes à chaque fois) pour sensibiliser à l'élaboration des plans triennaux de renforcement des capacités. La présence du GRDR dans de telles réunions et l'appui à l'élaboration des plans triennaux d'appui technique seraient des gages d'engagement pour la réussite d'une politique publique définie pour l'ensemble du pays (quelques soient les programmes et les projets présents dans les différentes régions).
- 8) Connaître en détail la « Stratégie pour le renforcement des capacités des collectivités territoriales région » (Bamako, SG du MATCL, Novembre 2009, 28 pages). La lettre d'accompagnement, diffusée le 11 décembre recommande :
- la mise en place rapide au niveau régional de services propres (délibération à prévoir),
 - l'inscription au budget primitif 2010 ou au budget additionnel (personnel et fonctionnement) de cinq cadres techniques de niveau supérieur (catégorie A) (fonctionnaire des Ct ou contractuel) ;
 - effectuer les recrutements pour les domaines suivants : aménagement du territoire/planification du développement régional (SRAT) ; programmation/études de faisabilité/ gestion des projets régionaux ; conseil sectoriel économique, social et environnemental (ils interviendront aux stades de la planification et de la programmation et contribueront notamment par le biais de l'animation territoriale au renforcement du leadership de la collectivité Région dans ces trois domaines).
 - rendre opérationnel les services techniques créés dans le courant du 1^{er} trimestre
 - prendre les dispositions pour la formation des cadres à recruter et l'équipement des services créés qui se feront par la mobilisation de la DAT et la DIN (dotation d'investissement) du FNACT pour l'exercice 2010.
- 9) Accompagner le Partenaire AR pour la mobilisation des moyens et la mise en place du service DEL. Il s'agit moins de se demander si le PAIDEL 3 doit ou non mobiliser des moyens qui viendrait en complément de ceux prévus par le gouvernement mais d'aider la région à mobiliser les moyens prévus le plus rapidement possible. (Effectuer avec le SG l'ensemble des démarches administratives et techniques prévues – circulaire du MATCL-SG du 11 décembre 2009 n° 0604 - ; s'assurer auprès de l'ANICT de la procédure à suivre ; de la réceptivité des services de l'Etat et de la tutelle...).
- 10) Cf. également le Cadre organisationnel des appuis des partenaires au développement régional (Mars 2010 ; 12 pages ; ADERE Nord/ cellule centrale) qui prévoit la création d'une cellule nationale d'appui au développement régional (CENADER)
- 11) Le GRDR, qui semble avoir réussi le lancement du Programme en Décembre 2010, doit continuer à démontrer sa capacité à être reconnu dans les trois pays comme un partenaire qui se place délibérément dans la mise en œuvre des politiques nationales.
- 12) S'informer sur l'important programme financier accompagnant les OMD : 166 communes les plus pauvres ont été définies au Mali, dans lesquelles un diagnostic est établi débouchant sur un PDSEC avec établissement de la situation de référence et évaluation des investissements prioritaires
- 13) Maintenir les moyens humains tout au long du programme, sans à coups ni ruptures qui seraient préjudiciables à l'obtention des résultats recherchés et à l'efficacité du SSE.

5. Le suivi évaluation dans le PAIDEL II

Les termes de référence de la présente étude stipulaient que « le consultant aurait à accompagner les équipes du GRDR et ses partenaires pour concevoir et animer un dispositif de suivi-évaluation adapté sur le temps long du programme (quatre ans) et en partant des acquis et contraintes des phases précédentes ». (Page 14). Le même document précisait que « dans les précédents rapports d'activités (PAIDEL II), les indicateurs de résultats avaient fait l'objet d'une attention particulière en termes de présentation : **tableaux des « résultats attendus, atteints et des perspectives »**. Ces synthèses permettaient d'évaluer rapidement l'état d'avancement du programme en termes d'activités et de résultats chiffrés. Toutefois, les indicateurs d'effets et d'impacts restaient encore peu abordés. Un premier travail avait été initié en 2008 pour mesurer le « **coefficient multiplicateur** ». Il s'agissait d'analyser l'évolution de la capacité des collectivités partenaires à mobiliser des financements (budgets propres ou externes voués aux investissements) pour la réalisation de projets tout en analysant le coût des dispositifs d'animation du développement local (fonctionnement). Les équipes du GRDR ont rencontré des difficultés à recueillir les données essentiellement à cause des problèmes d'accès à l'information (problème d'archivage, etc.) mais plus globalement des raisons liées à la méthodologie. » (Page 5). Même si le dernier comité de pilotage a reconnu qu'il était pertinent de procéder à la définition d'un système de suivi-évaluation au démarrage du PAIDEL III, on ne peut ici ni faire l'impasse sur ce qui s'est passé dans le PAIDEL II, ni formellement proposer une évaluation finale de ce programme.

La continuité des programmes

Les responsables du GRDR ont souhaité que les cellules apportent une contribution à la mission terrain en formulant l'appréciation qu'elles portent sur les temps, les outils et les indicateurs utilisés pour le suivi-évaluation du PAIDEL II. Ils ont eux-mêmes dressé un tableau général suggérant ainsi la continuité qui doit exister entre les programmes.

DISPOSITIF DE SUIVI- EVALUATION DU PAIDEL I, II... III – PIMBERO-EDUCODEV...CT

| | Temps de S/E | Outils | Indicateurs |
|------------------------------|--|---|-------------------|
| Paidel Europe | Inter DL Comité de suivi Autoévaluation à mi-parcours Evaluation finale | Tableau des étapes DL-Codev Histoire de l'appui aux CT Site Internet Paidel Educoddev Rapports d'activités (synthèse) | Cf. cadre logique |
| Paidel pays | Réunion trimestrielle (bilan) Réunion programmation (hebdomadaire) Rencontre avec partenaire Atelier prospective Comite de suivi Expertise externe sur une thématique | Rapport d'activités pays Cartographie (géographique et thématique) Base données SIG | Cf. cadre logique |
| Axe DL | Journée des communes Journée des ADL | Tableau coefficient multiplicateur TdR et CR par activité Chronogramme (an, mois) | Cf. cadre logique |
| Axes 2 & 4 CT | Mission double espace Voyage d'échange (caravane) cyberconférence (N/S, S/S) | Tableau suivi migrants/ coop. déc. Tableau suivi projet codev Fiche suivi/activité programme (3 mois) TdR et CR par activité (not. De.) Thé- palabre | Cf. cadre logique |
| Axe DEL | Comité de sélection des filières éco locale Forum économie locale (CT) Comité d'attribution FAIB/FAIDEL Journée du Codev économique local | Guide filières Cartographie des filières Rapport d'études externes (stages) TdR et Cr par activités | Cf. cadre logique |
| Axe capitalisation diffusion | Stage de capitalisation d'expérience Participation à des forums et à des colloques Animation autour des guides | Tableau des 30 étapes du codevlocal Guides méthodologiques Fiches synthèses expériences Fiche synthèse activité (thé palabre) Forum Saint Louis (actes) | Cf. cadre logique |

L'appréciation des cellules sur le Suivi évaluation du PAIDEL II

Chaque équipe a abordé la question de manière originale en fonction de l'ancienneté et de la personnalité des membres qui la composent. Le résultat obtenu vaut le détour au moment où s'engage un nouveau programme. Les ateliers cellules n'ont pratiquement pas eu le temps d'aborder la production des cellules sur ce thème.

Pour **Kaédi**, un document de 19 pages (Kaédi, document préparatoire.doc du 28/06/2010) propose une rétrospective du PAIDEL II sous la forme d'un tableau pour chacun des quatre axes (enjeux, résultats attendus, résultats obtenus, outils et contraintes), d'un tableau des temps et outils de SE (sans évoquer l'indicateur « coefficient multiplicateur »), une présentation du contexte et des partenaires ou associés du PAIDEL III, une présentation des activités envisagées pour atteindre les objectifs du PAIDEL III, une programmation de ces activités pour les deux premiers semestres de l'année 1 du programme et une fiche de présentation de l'Association des Maires et Parlementaires du Gorgol (AMPG).

Pour **Sélibaby**, on dispose d'une « note synthétique sur le PAIDEL II de 2007 à 2009 » de 11 pages (Sby_autoévaluation du 28/05/2010). Cette note propose un tableau par axe où sont rappelés les résultats recherchés, les activités réalisées et commentées. Pour chaque axe sont évoquées les difficultés rencontrées ; des commentaires sont proposés. Enfin des questions pouvant faire débat sont présentées : concertation communale et fonctionnalité des instances de concertation, pérennité des agents de développement local, problèmes principaux des communes surmontés, problèmes et perspectives pour le développement économique, quelle stratégie à long terme pour l'accompagnement des organisations communautaires de base, quel bilan et quelles perspectives pour le co-développement ? Les principaux acquis du PAIDEL II sont synthétisés et quelques recommandations formulées. Par ailleurs un tableau des temps et outils de SE PAIDEL II est disponible avec les indicateurs. Pour le PAIDEL III, on dispose d'un tableau des activités envisagées présentées de manière détaillée et d'une programmation dans le temps de ces activités (sby_programmation Paidel III .doc, 59 pages). Par ailleurs on dispose de deux fiches de présentation des partenaires du programme : l'Association des maires du Guidimakha et de l'Union Régionale des Coopératives Agro Pastorales du Guidimakha.

LES ACQUIS DU PAIDEL II ET RECOMMANDATIONS

Tout n'a pas pu être réalisé et donner suite à des partenariats concrets en raison de différents problèmes : sous effectif, instabilité politique, mobilisation difficile des élus en raison d'élection.

Perspectives :

Dans le cadre du changement d'échelle, l'acteur privilégié sera l'AMaiG notamment à travers le démarchage du groupe pays en France, en vue de pouvoir amorcer une coopération décentralisée régionale avec une région en France et/ou en Espagne.

Envoi d'élus du Guidimakha en France : pour chaque maire préparation de documents de plaidoyer pour sa commune et d'un de niveau régional (finalisation de l'évaluation des performances des collectivités locales)

Continuation du PAIDEL « classique » à travers l'appui à la réalisation de documents projets.

Les **principaux atouts de l'action du PAIDEL II** ont été :

1. Généralisation de la prise de conscience du territoire communal
2. Ancrage de la concertation comme outil de la démarche de développement local → approfondissement, consolidation du processus là où le niveau d'avancement est le plus faible. De plus, de nombreuses communes de Mauritanie ont repris comme exemple le PAIDEL et sa démarche de concertation pour la mise en place de programme sur telle ou telle thématique, notamment dans le cadre de l'appui au fonctionnement des collectivités locales.
3. Ce sont également des outils de travail transmis aux communes, leur permettant de faire face au déficit de vente du territoire (marketing politique)

Pour ce faire, le GRDR doit s'assurer que les outils de planification du développement local transmis doivent être maîtrisés par les acteurs locaux et les diffuser largement aux autres intervenants agissant sur le territoire dans le but d'éviter au maximum les superpositions d'outils de planification sur un même territoire. Dans le cadre des objectifs de changement d'échelle et de la poursuite de l'appui aux collectivités locales, le GRDR doit instaurer dans la boîte à outil communal du développement local la culture du suivi-évaluation des actions entreprises. Pour cela, il doit mettre en place une méthode de suivi-évaluation et de capitalisation dans un esprit de cercle vertueux où les résultats tirés de l'analyse de la grille d'évaluation des performances des communes peuvent constituer une base de travail.

L'intercommunalité doit rester à un niveau modeste dans le contexte instable de la politique nationale et du déficit de capacité interne des collectivités.

Au même titre, il faut prendre le temps de préparer les élus et autres acteurs de développement local au concept de régionalisation et à tout le processus qui en découle. Quelle compréhension de la régionalisation ont-ils ? Il faut clarifier les compétences des élus pour instaurer la culture de la primauté de l' élu vis-à-vis de l'administration.

Source : « note synthétique sur le PAIDEL II de 2007 à 2009 à Sélibaby »

Pour **Bakel**, un rapport d'autoévaluation du Paidel II (14 pages) a été élaboré par les chargés de mission en poste au moment de la demande³ (Bakel_autoévaluation.pdf du 28/05/2010). Il comporte cinq parties : gestion et animation du programme, gestion du partenariat, les démarches de suivi-évaluation, regards critiques par axe d'intervention, recommandations clefs et voies d'amélioration. Les tableaux d'activités élaborés par axe pour la période 2007/2009 renseignent de manière détaillée les rubriques suivantes : enjeux, résultats acquis au regard des résultats attendus, démarche méthodologique et outils, degré d'implication et d'appropriation des acteurs, limites contraintes difficultés, aspects positifs et points forts,

³ Moussa Ly, Mamoudou Diallo, Manou Marguerite Thiaw

processus de capitalisation diffusion, proposition d'amélioration. On dispose d'une présentation contextualisée du PAIDEL III, d'une planification quadriennale et annuelle (bakel_planification.doc 22 pages) et d'une présentation des trois partenaires du programme, l'agence régionale de développement de Matam, le groupement d'intérêt communautaire et l'ONG sous-régionale Saané (bakel_fiches partenaires.doc 4 pages)

RECOMMANDATIONS CLEFS ET VOIES D'AMELIORATION

Promotion des RH (meilleures conditions salariales, dynamique de formation et perspective de carrière au sein de la structure.)

- La création de fiche de poste pour une meilleure responsabilisation.
- Une animation du programme davantage concertée et réaliste.
- Des temps d'échanges et de réflexion : concertation sur les enjeux, prise de temps propice à des actions cohérentes et efficaces, meilleure synergie de l'équipe.
- Meilleure autonomie financière du projet.
- Monter des projets de co-financement bien ficelés et qui ne pèsent pas sur les ressources humaines en termes de charge de travail.
- Meilleure planification davantage réaliste, traduite par une budgétisation et des bilans financiers réguliers.
- Une responsabilisation par axe allant de pair avec une budgétisation par axe.
- Meilleure communication : au sein de l'équipe, avec les autres cellules, les transversaux et les directions.
- Meilleure communication externe, diffusion des rapports et des documents-clefs aux partenaires.
- Davantage impliquer les partenaires et se rapprocher des acteurs régionaux et dakarois.
- Un dispositif d'archivage.

Source : rapport d'autoévaluation de Bakel

Pour la cellule de **Kayes**, où l'équipe PAIDEL a été renouvelée début 2010, un travail intéressant d'analyse critique des outils de suivi-évaluation a été élaboré à partir d'un examen approfondi des activités du PAIDEL II. Sur un tableur Excel sont présentés méthodiquement plusieurs fichiers : une grille d'analyse des documents globaux, une fiche par axe, une fiche pour la capitalisation et une fiche pour les documents de suivi évaluation. Pour chaque axe, pour chaque année, pour la synthèse des trois années (2007-2008-2009), avec des compléments d'analyse et le document de référence on va trouver les rubriques suivantes renseignées : ressources humaines (continuité, formation, capitalisation transfert), action (atteinte du résultat, appréciation des résultats par les bénéficiaires, implication des partenaires dans l'action, renforcement des capacités du partenaire), synergie avec d'autres programmes du GRDR, avec d'autres ONG ou programmes, actions communes, rencontres de concertation. Sur la base de cette analyse, ont été passés au crible l'ensemble des outils de suivi évaluation disponibles dans la cellule : cf. « les outils de suivi évaluation du PAIDEL II : regards critiques et améliorations proposées ». (Ppt de 40 diapos présentées lors de l'atelier SSE de Kayes et de l'inter-DL repris dans le rapport définitif). La cellule de Kayes a également réalisé neuf fiches présentant ses partenaires : Conseil régional Ile de France, Nord-Pas de Calais, Assemblée régionale de Kayes, Comité de Pilotage des Communes du Djombouxu, Association des communes du Gadiaga, Association des Collectivités territoriales du Cercle de Kayes, Organisation Malienne pour le Renforcement des Initiatives à la Base, Agence Générale d'Expertise pour le Développement, Collectif Ingénieur Développement Sahel, Réseau régional des Horticulteurs de Kayes, Centre d'appui à la microfinance et au développement,

LES OUTILS DE SUIVI-EVALUATION DU PAIDEL II :REGARDS CRITIQUES ET AMELIORATIONS PROPOSEES

● **Tableau des effets multiplicateurs** : comment mesurer l'impact du développement local ? (tableur Excel destiné à calculer le rapport entre le coût d'accompagnement du développement local et le coût des actions réalisées par les bénéficiaires). Il répond à une attente réelle de l'équipe opérationnelle, des partenaires techniques, institutionnels et financiers du programme. Cependant il est difficile à remplir en raison du manque d'informations sur les coûts directs et induits de l'action. Il demande une adhésion des partenaires communaux à un mode de fonctionnement fortement basé sur l'estimation et la budgétisation de toutes les activités intervenant sur leur territoire. Il est suggéré de former un comité de suivi de l'outil incluant l'ADL, le PAIDEL, le régisseur ...autour du remplissage de l'outil, de définir une périodicité d'actualisation de l'outil et de prévoir une version diffusable aux partenaires externes de l'outil.

● **Tableau d'évaluation quantitative du PAIDEL** : il offre une vue globale du programme sur les résultats quantitatifs de ce dernier au regard des indicateurs objectivement vérifiables définis dans le cadre logique. Il sert à mettre en évidence les écarts de réalisation entre les résultats attendus et ceux obtenus par le programme afin d'effectuer les ajustements nécessaires. C'est un outil pertinent, qui s'apparente à un tableau de bord amélioré et permet de réajuster la stratégie. La case observations donne notamment des explications sur la non-atteinte de certains résultats. Il est suggéré d'affiner la périodicité de l'outil pour permettre les réajustements et de rendre l'outil plus opérationnel en termes d'impacts sur la stratégie de l'équipe et de ses partenaires.

● **Tableau de suivi du PAIDEL-EDUCODEV** : cet outil (tableur Excel) met l'accent sur le lien double espace. La dynamique menée localement par les équipes du PAIDEL et son impact sur les activités menées par l'équipe EDUCODEV avec les associations de migrants apparaît dans ce tableau. En retraçant les étapes du co-développement local, l'objectif est de montrer les interactions sur le double espace (France- Mali) à travers les migrants et les partenaires de coopération décentralisée. Il permet véritablement de commenter les situations et évolutions. Cet outil est une base importante d'informations sur l'évolution du PAIDEL EDUCODEV auprès des communes et associations de migrants accompagnées. Il est évolutif et intègre l'effet de l'implication des migrants dans des actions portées localement. Il est suggéré de le rendre ludique en liant systématiquement certaines colonnes dans le cadre du remplissage du tableau, d'affiner son format qui peut paraître lourd, de le présenter dans une base Access qui faciliterait son traitement et des références à d'autres informations. Ce qui permettrait aussi d'augmenter la quantité d'informations à enregistrer dans le tableau

● **Le comité de suivi** : un ensemble de missions périodiques réalisé par les techniciens du PAIDEL au niveau des cadres de concertation mis en place dans les communes accompagnées. L'objectif est d'assurer un suivi du dispositif PAIDEL afin de voir si les instances du cadre de concertation sont fonctionnelles et parviennent à fournir des appuis à la commune et aux OB, la concertation et la collaboration entre les acteurs est une réalité, l'ADL parvient à appuyer efficacement le cadre de concertation et si les acteurs locaux profitent de son travail. La méthodologie utilisée était simple à réaliser et permet une bonne implication de l'équipe dans le processus. Il est suggéré d'actualiser le guide d'entretien en fonction de l'évolution du fonctionnement des cadres de concertation. L'outil en tant que tel n'a pas d'utilisation dans le cadre du PAIDEL III, mais la méthode peut servir. Ne peut-il être approprié par les SADL ?

● **Les comités de suivi PAIDEL-EDUCODEV** : Un comité France composé des partenaires financiers et institutionnels du programme, il se réunit une fois dans l'année. Un Comité Pays : Il constitue l'organe de suivi et évaluation rapproché du programme. Au Mali il est composé de l'ARK, des représentants des deux dispositifs d'appui technique et financier aux collectivités territoriales (CCC et ANICT), des bénéficiaires du programme (les responsables des deux intercommunalités ACGK et CPCD), de l'AMM, des différents services d'appui à la décentralisation, des représentants

du CRIF et du NPDC. À travers la réunion des bailleurs techniques et stratégiques du programme, l'objectif est de porter un regard critique et de proposer des réorientations du programme. Censé se réunir une fois par trimestre pour faire le point sur l'état d'avancement du programme et éventuellement proposer des orientations, le comité de suivi pays permet de partager avec les partenaires techniques et financiers une vision rétrospective et prospective du programme. Il est suggéré de définir un calendrier des rencontres en amont (voire au lancement) avec les partenaires avec une périodicité soutenable (le temps d'organisation important n'a pu permettre d'organiser les rencontres avec la régularité souhaitée).

● **L'évaluation des protocoles d'accord avec les collectivités** : pour chaque collectivité, un entretien est organisé entre les parties prenantes c'est-à-dire entre le GRDR et les élus et les membres du cadre de concertation. L'évaluation se réalise sur la base d'un questionnaire par rapport aux engagements retenus dans les protocoles. Il permet à chaque partie, sous le regard de l'autre, de passer en revue la mise en œuvre des protocoles conformément aux rôles et responsabilités dévolus. L'absence d'un guide d'entretien remet en cause la méthode d'animation des entretiens qui doit être la même pour toutes les collectivités concernées. Il est suggéré de réaliser un guide d'entretien représentant le canevas à suivre pour l'animation des entretiens et de réaliser un tableau comparatif des données recueillies durant l'évaluation. Un outil d'évaluation de protocole d'accord est toujours utile pour un programme travaillant avec plusieurs partenaires. Il peut être modifié et adapté à l'évaluation des engagements des partenaires.

● **Les trente étapes du développement local** : c'est un outil récapitulatif des étapes du processus PAIDEL, il fait un lien entre ces étapes et celles qui sont liées au double espace. Il se présente sous la forme d'un tableau contenant les quatre étapes du processus à savoir l'approche, le diagnostic, la concertation et planification, la mise en œuvre. Pour chaque étape, des sous-étapes sont listées avec leurs outils et liens double espace. Cet outil permet de disposer d'une feuille de route de la démarche PAIDEL et de fournir les indicateurs nécessaires pour le suivi des activités. Outil complet au regard de ses objectifs, il est suggéré d'en affiner les étapes en fonction des nouvelles tendances du co-développement. Son utilisation actuelle devra continuer. Il serait intéressant d'élargir sa diffusion auprès des acteurs susceptibles de mener des actions de co-développement (notamment des collectivités et des intercommunalités)

● **Les rapports semestriels et annuels du PAIDEL** : pré existant au PAIDEL II, ils ont été retravaillés et systématisés en 2007. Les rapports semestriel ou annuel, local ou transversal BFS-rendent compte de l'activité de la période, sur le ou les territoires de mise en œuvre du PAIDEL. Ils sont rédigés sur la base d'un canevas identique pour chaque cellule (quelle que soit la période décrite semestrielle ou annuelle). Ce canevas comporte un rappel général sur le PAIDEL, une présentation du contexte de la période concernée puis le rapport des activités par résultats attendus. Il comporte en outre un tableau comparatif d'avancement. Ces rapports visent à rendre de compte de l'état d'exécution du programme aux bailleurs et partenaires, à marquer un temps de pause par rapport aux activités pour pouvoir faire le bilan et restituer les activités exécutées par l'équipe, à capitaliser les réalisations du PAIDEL pour les futures équipes, les autres équipes BFS, le GRDR dans sa globalité. L'appréciation de ces rapports est mitigée : c'est un mode de réalisation qui pourrait freiner le partage d'information au sein de l'équipe et qui valorise difficilement toutes les activités, qui ne laisse pas de place aux activités « hors résultats ». On y utilise un mode narratif très descriptif et où l'on cherche à valoriser au maximum. C'est cependant une bonne fréquence de réalisation eu égard à la densité des informations à rapporter. Il permet une lecture claire et aisée grâce au canevas simple et identique. Il est suggéré, même si le document est destiné aux bailleurs entre autres lecteurs, d'introduire un niveau supplémentaire d'analyse critique qui pourrait être bénéfique. Pour Kayes, il faut aussi améliorer la sauvegarde et le classement de ces rapports et surtout bien veiller à ne conserver que les versions finales datées, bien identifiées par un VF et avec le nom du rédacteur final.

Source : le Ppt de la cellule de Kayes présenté lors de l'inter-DL des 13 et 14 juin

D'autres outils de suivi évaluation peuvent être cités

- Les missions des équipes opérationnelles, de la coordination et de la direction,
- Les animations transversales réunissant les équipes des différents sites : inter-DL*,
- Les animations thématiques réunissant des chargés de mission sur un thème prédéfini (ex : inter-DEL*),
- L'autoévaluation et les évaluations externes,
- Les réunions d'équipe,
- Les réunions des comités de suivi,
- Les inter-DL

QU'EST-CE QU'UN INTER-DL ?

« À rythme régulier, le coordinateur du programme organise des rencontres de plusieurs jours en un même lieu pour débattre avec les équipes d'une thématique particulière (DEL : le Développement Economique local) en la déclinant sous toutes ses formes, questionnements, impasses...

Ces journées sont particulièrement riches car elles regroupent des équipes qui ont des pratiques différentes adaptées à des contextes différents.

La préparation conjointe des Termes de Références de ces journées en amont puis la rédaction et la diffusion du compte-rendu en aval rendent ces temps fondamentaux dans les processus de suivi-évaluation du programme. » ; Source : TDR page 5

- Les Comités d'orientation stratégiques qui rassemblent autour de chaque cellule les adhérents du GRDR et ses membres historiques et les réunions inter- COS

Enfin, le **suivi financier** est assuré par le Responsable Administratif et Financier (Direction Afrique) et le Directeur Administratif et Financier (Siège). Il est complété par **un audit financier final** réalisé par un contrôleur des comptes agréé pour l'ensemble des activités relatives au programme.

LES OUTILS DE SUIVI ÉVALUATION PAR AXE

Axe Développement local :

Rapports d'activité annuels du PAIDEL II, CR rencontres annuelles Inter DL, CR réunions hebdomadaires d'équipes, Conventions de partenariat, Monographies, PAP's, PDL's, les ICC mis en place, CR des réunions des CCC et des CDL, bilan d'activité des ADL, plaquettes, CR formations, Guides de l'animateur, CR activités du programme EGIC, CR rencontres avec des AL

Axe collectivités territoriales (axes 2 et 4)

Initiatives de l'intercommunalité et du transfrontalier, diagnostic institutionnel de l'A.Mai.G, la grille d'évaluation des performances des communes, la prospective territoriale, diagnostics sur la migration, les associations de migrants communales, initiatives voyages d'échanges des AL, conventions de partenariats Nord-Sud, les TDR de voyages d'échanges, TDR d'études sous-régionales

Axe développement économique local

Études sur les économies locales (filères pêche, tomate...), Forum économique locale, démarche d'élaboration d'un atlas économique régionale, structuration des associations et coopératives villageoises

Axe Capitalisation diffusion :

CR réunion d'équipes hebdomadaires, Guide de concertation et de planification communale, de montage de projets, PAP, monographie, articles publiés, élaboration de modules d'éducation civique communale, les émissions radios (le Coq chante sur RFI), supports visuels d'information sur le territoire communal ; Source : tableau de SE de Sélibaby

Appréciation d'ensemble sur les démarches et outils de suivi évaluation du PAIDEL II

Dans le document de projet du PAIDEL II, le dispositif de suivi évaluation est décrit comme suit :

- « - Une programmation annuelle concertée avec l'ensemble des partenaires (collectivités locales, services déconcentrés, OSC, projets).
- Des rapports techniques semestriels et annuels qui renvoient sur l'ensemble des comptes-rendus des missions d'appui et de suivi. Des rapports financiers annuels.
- Des missions de suivi-d'appui technique et animation des activités transversales réalisées par la coordination Afrique. Elles font l'objet de rapports circonstanciés et de recommandations. Ces documents contribuent au suivi évaluation du programme.
- Une autoévaluation à mi-parcours qui fera l'objet d'une restitution aux comités de pilotage. Pour la partie France, cette autoévaluation sera croisée : c'est-à-dire effectuée en équipe avec les partenaires européens.
- Une évaluation externe organisée à la fin de la 3^{ème} année et un audit comptable final »

Les résultats énoncés dans le document de projet sont obtenus par la réalisation d'activités. On ne manque certes pas d'outils de suivi-évaluation, mais on peine à redonner une vue d'ensemble du « programme complexe multi pays multi acteurs ». Plusieurs points soulevés par les équipes peuvent être repris :

- la question de l'adéquation des moyens humains du projet et des résultats atteignables (démarrage avec une année de retard, remplacement d'équipes sans tuilage)
- la question de la lisibilité financière du programme à un niveau suffisamment déconcentré (cellule) : les rapports semestriels et annuels n'étaient pas liés à une réalisation financière
- la question de la communication reste une question essentielle entre les équipes qui se succèdent dans une même cellule, entre les chargés de mission des différentes cellules, entre les équipes et les partenaires
- la question du bilan des partenariats n'est pas réglée : elle est parfois renvoyée sur le PAIDEL III (pour les communes) ou semble avortée (ARD Matam). Le problème des conventions reste posé : si l'on met en place des conventions avec un ou plusieurs partenaires, il faut une continuité dans le suivi-évaluation contradictoire
- Il n'y a pas eu de définition d'indicateurs de résultats, d'impacts, d'efficacité d'efficience ou de cohérence. La démarche d'évaluation des effets multiplicateurs de l'appui du PAIDEL dans la mobilisation de fonds nouveaux dans des projets de DL est apparue tardivement (lors de l'autoévaluation à mi-parcours). Sans doute insuffisamment mûrie, la mise en place de cet indicateur d'effet n'a pour autant pas pu donner les résultats escomptés. Cela s'explique notamment parce que l'accès aux budgets locaux reste sensible. Cela s'explique aussi parce que les activités nécessitaient de nombreuses missions et que les moyens financiers étaient alors limités.
- La question du transfert des outils s'avère particulièrement délicate : les outils accompagnent une démarche qui doit être comprise et vécue pleinement par les acteurs qui relaient les équipes du GRDR. Dans le cas contraire, ils sont utilisés maladroitement comme des recettes et ne correspondent plus à l'esprit qui a présidé à leur élaboration

D'autres points ont été soulignés qu'il convient de mettre à l'actif du programme :

- la prise de conscience du fait communal
- l'importance de la concertation locale
- la mise à disposition des communes des outils qu'on copie parfois dans le pays.

6. Rappels théoriques sur le suivi évaluation

Les programmes de développement sont généralement élaborés à partir d'un cadre logique qui énonce les objectifs généraux poursuivis, l'objectif spécifique qui résume le projet, les résultats concourant à l'objectif spécifique, les activités qui permettent d'obtenir les résultats. Pour effectuer une gestion axée sur les résultats, il est essentiel que les différents acteurs impliqués dans le programme comprennent le raisonnement qui préside à l'élaboration du cadre logique.

La Gestion axée sur les résultats (GAR) et le cadre logique (CL)

La GAR fait appel au suivi et à l'autoévaluation des progrès dans le processus d'atteinte des résultats, ainsi que l'obligation de faire un rapport de la performance.

La GAR est une approche qui se concentre de façon systématique sur les résultats, plutôt que vers la réalisation d'activités déterminées, en optimisant l'utilisation des ressources.

Le CL est un outil de conception ou de suivi-évaluation de projets-programmes.

C'est une méthode permettant :

- de décrire de façon systématique et ordonnée le pourquoi et le comment d'un projet (simplification/explicitation/communication) ;
- de négocier le financement du projet;

Le CL se présente sous la forme d'une matrice avec une logique verticale (liaisons hiérarchiques : objectif global, objectif spécifique, résultat, activités) et une logique horizontale (gestion de projet : indicateurs objectivement vérifiables, sources de vérification, hypothèses définissant la stratégie choisie par le programme).

PRESENTATION D'UN MODELE DE CADRE LOGIQUE

| Description sommaire | Indicateurs objectivement vérifiables | Sources de vérification | Hypothèses |
|----------------------|--|-------------------------|------------|
| Objectif global | Développement du pays, à relier au national, loin du projet qui cependant doit y contribuer | | |
| Objectif spécifique | Résultante de l'ensemble des résultats, à garantir à la fin du projet, conditions favorables nécessaires, objet de l'évaluation finale | | |
| Résultats | Résultante d'un ensemble d'activités, bénéfiques immédiats pour un groupe d'acteurs cibles découlant directement de l'action, le projet a prise sur ces résultats, en est comptable. | | |
| Activités | Tâches quotidiennes du projet orientées vers les résultats, à programmer | | |

En résumé on peut décrire la logique d'un projet, lorsque certaines conditions sont réunies en reliant :

- activités (réalisations, ressources) –considérés comme des « intrants » -
- résultats (produits) - considérés comme des « extrants » - pourvu qu'on mobilise les moyens nécessaires.

- Objectif spécifique (également appelé but ou effet)
- Objectifs généraux (finalité recherchée ou impact)

Les moyens sont des éléments maîtrisables alors que les fins sont liées à des hypothèses de développement

Un cadre logique est d'autant meilleur que :

- La chaîne des résultats est clairement énoncée
- Le projet n'a qu'un seul OG et OS.
- L'objectif se distingue des résultats.
- Les moyens ne sont pas confondus avec les fins.
- Les résultats sont suffisants et nécessaires.
- Les indicateurs sont en lien avec la chaîne des résultats;
- Il reste valable pendant toute la durée du projet.
- Il rappelle l'incertitude à provoquer les changements désirés et permet de la garder en mémoire ;
- Il est malléable : possibilité de le modifier à tout moment pour l'adapter à l'évolution du projet ;

Rappelons que le cadre logique du PAIDEL III comporte cinq objectifs généraux, un objectif spécifique et quatre résultats.

OBJECTIF SPECIFIQUE ET RESULTATS A ATTEINDRE DU PAIDEL III

OBJECTIF SPECIFIQUE

Les initiatives et dispositifs locaux sont renforcés et capables d'appuyer durablement :

- les processus de développement local,
- la définition et la mise en œuvre des politiques d'aménagement du territoire conformément aux processus de décentralisation et suivant une logique de coopérations territoriales locales et internationales.

RESULTATS A ATTEINDRE

Les résultats à atteindre au terme du PAIDEL III sont énoncés dans le document de programme de la manière suivante :

- R1.Structurer les services d'appui conseil aux collectivités territoriales au niveau régional et intercommunal ;
- R2.Renforcer les dynamiques de solidarité locale, régionale, transnationale et internationale porteuse de coopération plus efficace et plus efficiente ;
- R3.Accompagner des initiatives de développement économique local pour l'augmentation durable des revenus locaux ;
- R4.Capitaliser et diffuser les outils, méthodes et résultats issus du projet pour une large appropriation au niveau national et sous-régional.

Qu'est-ce qu'un système de suivi-évaluation ?

Le suivi et l'évaluation s'inscrivent dans le cycle du projet. Ils sont parties intégrantes de la gestion axée sur les résultats.

Le **suivi** est une fonction continue visant essentiellement à assurer une information permanente : indication rapide de progrès ou d'absence de progrès dans la réalisation des résultats .

- Le suivi est une activité interne. C'est une démarche de gestion et de connaissance approfondie, évolutive et critique de l'action en cours de réalisation.

Il existe « différents types » de suivi :

- Technique : activités, résultats, effets/impacts
- Financier : budgétaire, patrimoine (équipement, véhicules, immobiliers...)
- Organisationnel : mis en œuvre d'un plan de développement organisationnel, institutionnel
- Ressources humaines : plan de carrière, entretien de fonctionnement, plan de formation...

L'**évaluation** est une opération sélective qui vise à apprécier de manière objective différents aspects d'une intervention

- Elle sert à apprécier ponctuellement les objectifs fixés, la stratégie choisie, confirme ou infirme les hypothèses, les actions.
- Elle utilise les instruments du suivi mis en place.

LES TYPES D'ÉVALUATION

Il existe différents types d'évaluation suivant le moment du cycle du projet, suivant les acteurs qui la réalisent : (externe : autoévaluation) ; selon les outils et approches de l'évaluation utilisée : par exemple

- l'évaluation « ex-ante » ou étude de faisabilité (pendant la préparation du projet, avant son démarrage)
- l'évaluation à mi-parcours (pendant que le projet se réalise)
- l'évaluation finale, (au terme du projet)
- l'évaluation ex-post (tente de mesurer les effets quelques années après son terme)

Le suivi-évaluation

Le suivi évaluation se situe à deux niveaux différents, tout en étant étroitement liés :

- l'un est axé sur les activités et les résultats,
- l'autre porte principalement sur les changements induits par la combinaison des produits/services et les facteurs/acteurs.

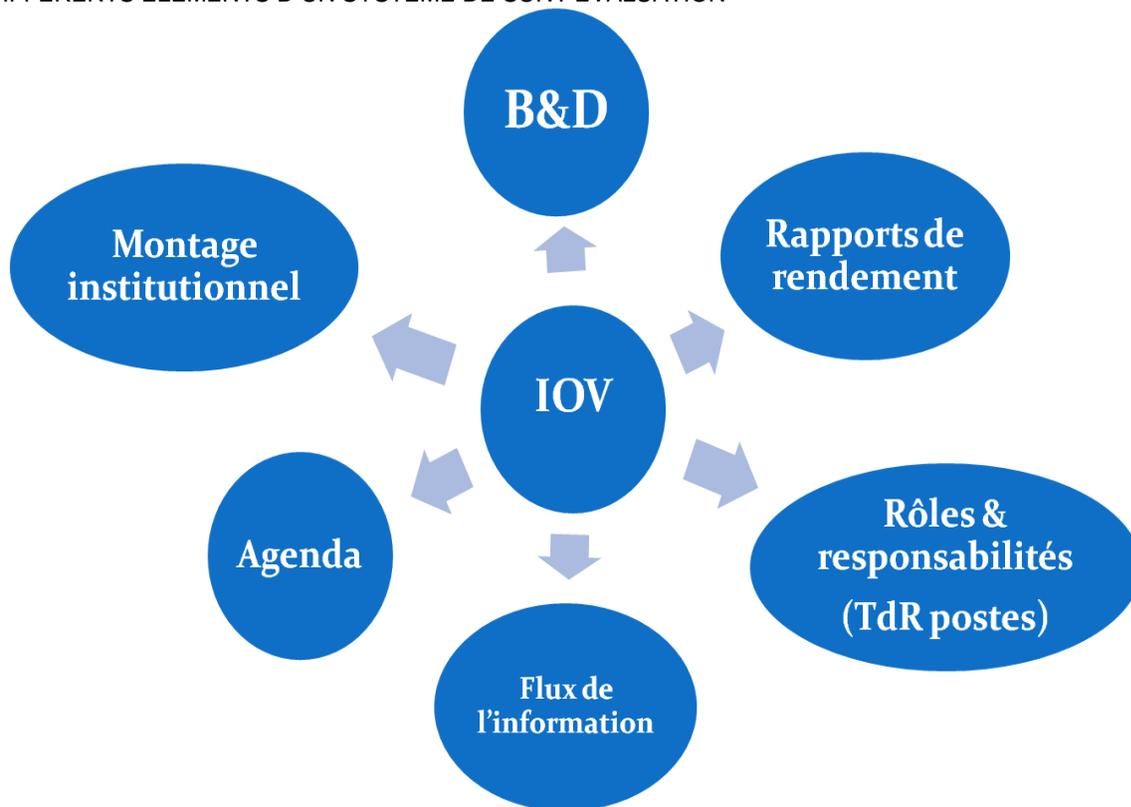
Mécanisme de suivi évaluation, système de suivi évaluation et dispositif de suivi évaluation : trois façons de dire la même chose

On confond souvent « dispositif de suivi de projet » et un « dispositif de suivi évaluation » de projet ;

Pourquoi mettre en place un système de suivi évaluation ?

- Favoriser une exécution efficace et efficiente d'un projet/programme (équipe de projet);
- Rendre compte du rendement d'un projet/programme (Etat et P.T.F, instances d'orientation,);
- Aider à la communication de projet (bénéficiaires, citoyens);
- Faciliter la capitalisation du projet (Etat, Partenaires techniques et financiers, pour mise en échelle, réplique),

DIFFERENTS ELEMENTS D'UN SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION



Un système de suivi-évaluation comporte généralement

- des indicateurs objectivement vérifiables (de résultats ou d'effet)
- un flux continu d'informations
- maîtrisé grâce à une définition précise du rôle et de la responsabilité des acteurs
- la constitution d'une base de données pour stocker ces informations
- des rapports de rendement à différentes phases du projet ou à une périodicité définie à l'avance, à destinations des parties contractantes
- une description du montage institutionnel (organigramme) indiquant les instances destinataires des rapports de rendements et habilitées à s'appuyer sur ces rapports pour rectifier la conduite du projet, si les écarts aux résultats recherchés sont trop manifestes
- un agenda rappelant les échéances pour chaque acteur du système de suivi-évaluation et pour les diverses instances responsables

Les indicateurs

Il existe plusieurs types d'indicateurs, depuis le simple constat de la réalisation d'une activité, l'indicateur de **résultat**, qui est la résultante de plusieurs actions, l'indicateur d'**effet** qui est la résultante de plusieurs résultats obtenus.

Les indicateurs de **résultat**

Les caractéristiques d'un bon indicateur sont rappelées ci-après :

UN BON INDICATEUR DOIT ETRE SMART

S : Spécifique. Tend vers la cible ;

M : Mesurable. Spécifications demandées (taille, poids, puissance, capacité...) ;

A : Atteignable. Faisable avec les technologies et connaissances disponibles ou accessibles.

R : Raisonnable. A portée de main même s'il s'agit d'un défi.

T : Temps. Dans un temps donné, à respecter.

De même des critères sont utiles à respecter pour élaborer des indicateurs :

- Simplicité, fiabilité ; mais aussi une description des résultats et activités.
- Combinaison du qualitatif et quantitatif
- Différents d'un niveau à un autre ;
- Plusieurs indicateurs pour chaque niveau
- Limités en nombre .
- Ne pas répéter les résultats ou les objectifs ;

CONSEILS POUR LA FORMULATION DES INDICATEURS DE RESULTATS

1) *Que signifie le résultat ? Quels sont ses mots clés ? Quel contenu donne-t-on à ces mots clés ? (faire une liste)*

2) *Quels critères sont significatifs pour apprécier le résultat : (priorisation suivant filtres – dominance, réalisme-accountable, facilités de collecte)*

3) *Garder à l'esprit les indicateurs définis dans le cadre logique ;*

4) *Lorsqu'un indicateur est très pertinent (significatif, raisonnable en termes de collecte), mais avec un facteur extérieur important, évaluer la possibilité d'en faire un indicateur d'effet*

5) *Lorsqu'un indicateur est défini, s'assurer qu'il donne une mesure d'un ensemble d'activités du résultat et non une seule activité ;*

6) *Éviter les indicateurs composites difficiles à obtenir et à analyser ;*

7) *Respecter le principe d'égalité des sexes ;*

8) *Prévoir une dose d'indicateurs qualitatifs ;*

9) *Ne pas répéter les résultats et les objectifs ;*

10) *Formuler 2 à 4 indicateurs par résultats ;*

LES CINQ QUESTIONS SUR UN INDICATEUR FORMULE

1. Est-il clair ?

2. Ne répète-t-il pas le résultat ?

3. Est-il réaliste, atteignable ?

4. Est-il facile à collecter ?

5. Est-il significatif en termes de progression vers le résultat

Les indicateurs d'effet

Les effets sont les incidences de l'action constatées sur le milieu humain et l'environnement.

Ils conjuguent le résultat de l'action et d'autres dynamiques ou contraintes provenant du milieu dans lequel se déroule l'action.

Choisir un ou des effets en début de projet comporte une marge d'incertitude :

Les groupes cibles peuvent avoir leurs objectifs propres différents de ceux du projet ; ils peuvent avoir des stratégies différentes pour y parvenir (même après concertation)

EXEMPLES D'INDICATEUR DE RESULTAT ET D'EFFET

Résultat recherché : « Les capacités d'intervention des services financiers déconcentrés sont améliorées »

Indicateur de résultat : « 80% de taux d'informatisation des perceptions et centres d'impôts de la zone d'intervention du projet »

Effet recherché: « accroissement de la performance des services financiers »

Indicateur d'effet : « délai de traitement des mandats des communes réduit de 75% »

L'impact

Nouvelle situation née de l'ensemble des effets.

Encore plus difficile à prévoir que les effets

Il n'y a qu'un seul impact : celui de la situation nouvelle analysée dans sa globalité

CONSEILS POUR LA FORMULATION D'INDICATEURS D'EFFET

Que signifie l'effet? Quels sont ses mots clés? Quel contenu donne-t-on à ces mots clés ? (faire une liste)

Quels critères sont significatifs pour apprécier l'effet ? (priorisation suivant filtres – dominance, réalisme-accountable, facilité de collect) ;

Lorsque le facteur risque est très important, renoncer à l'indicateur ;

La documentation des indicateurs

C'est une démarche qui consiste après avoir formulé un indicateur (de résultat ou d'effet) à réunir les éléments qui permettent d'en assurer l'élaboration.

LES ELEMENTS PERMETTANT DE DOCUMENTER UN INDICATEUR

N° et intitulé de l'indicateur

Description de l'indicateur

Type d'indicateur

Situation de référence

Valeur cible de l'indicateur

Mode de calcul/ d'obtention

Sources de collecte/vérification

Périodicité d'observation

Date de disponibilité des données de bases

Délai de réalisation

Responsable de collecte

Coût de production de l'indicateur

La description d'un indicateur doit être précise, éviter les mots « tiroirs ». C'est lors de cette opération qu'on relie effectivement « activité, indicateur et résultats », qu'on se rend compte du fait qu'un indicateur est smart ou pas, qu'on identifie les procédures d'élaboration ou la définition de la formule de calcul, les informations à collecter et les sources d'information à mobiliser. C'est aussi le moment où l'on établit le bordereau de collecte des données et fixe les responsabilités (collecte, élaboration, interprétation).

En ce qui concerne le coût de production d'un indicateur, il faut, une fois déterminée le mode d'élaboration, voir ce que coûte l'acquisition des données nécessaires auprès d'une banque de données existante ou par enquête (par Internet ou directe), le renseignement de la banque de données du SSE ; si cet indicateur est produit plusieurs fois par an il faut en déterminer le coût élémentaire.

Il est à noter que le temps de collecte lorsqu'il concerne un chargé de mission du projet est à inclure dans son emploi du temps. S'il existe une comptabilité analytique, on pourra identifier le coût de collecte et de traitement des données.

La programmation des activités

Pour que le système de suivi-évaluation soit utile, il faut que la programmation des activités s'effectue en fonction des indicateurs de résultats retenus. En effet, un premier travail est de revoir les activités envisagées et de s'interroger sur le lien qui les relie aux indicateurs de résultat. Certaines peuvent ne trouver aucune liaison. Sans vouloir dire que ces activités sont inutiles, on peut néanmoins les éliminer pour cette raison parce qu'elles ne contribuent pas directement aux résultats recherchés. Par contre d'autres activités non encore identifiées peuvent être nécessaires qu'il faudra ajouter. Cet examen s'effectue résultat par résultat, mais certaines activités peuvent contribuer à plusieurs résultats.

LIEN ENTRE ACTIVITES INDICATEUR(S) ET RESULTAT(S)

| Résultats | Indicateurs | Activités |
|-----------|-------------|-----------|
| | | |

Une fois ce travail effectué on peut passer à la programmation dans le temps des activités. Elle s'établit avec des niveaux de précision différents selon qu'on se situe dans la période courte, loin de la fin du projet ou dans la période intermédiaire. Toutes les activités identifiées doivent être programmées. Pour cela plusieurs précautions sont à prendre :

- définir les liens de subordination entre activités : certaines doivent être réalisées pour que d'autres puissent commencer ;
- définir la durée nécessaire pour conduire chaque activité, savoir si elles sont réalisables en continu d'une seule fois ou si elle peuvent s'étaler sur une période de temps à préciser ;
- ne pas oublier de repérer les « jours disponibles » pour conduire ces activités (en période de saison des pluies il sera peut-être difficile à un animateur de donner rendez-vous aux interlocuteurs qui contribuent à une activité ; parmi ces jours disponibles il faut également tenir compte des périodes de congé (interne ou pour les partenaires ou associés du projet, des jours fériés ; d'autres événements doivent être pris en compte parce qu'ils modifient le rythme du travail (événement religieux, élections)

TABLEAU DE PROGRAMMATION DES ACTIVITES DU PROGRAMME

| Actions classées par résultat et IOV | Durée | Année | | | | | | | | | | | | Responsable |
|--------------------------------------|-------|--------------------------|---|---|---|---|---|---------------------------|---|---|---|---|---|-------------|
| | | 1 ^{er} semestre | | | | | | 2 ^{ème} semestre | | | | | | |
| | | J | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | |
| R1 | | | | | | | | | | | | | | |
| IR1.1 | | | | | | | | | | | | | | |
| AR1.1.1 | | | | | | | | | | | | | | |
| AR1.1.2 | | | | | | | | | | | | | | |
| IR1.2 | | | | | | | | | | | | | | |
| AR1.2.1 | | | | | | | | | | | | | | |
| AR1.2.2 | | | | | | | | | | | | | | |
| X | | | | | | | | | | | | | | |
| R2 | | | | | | | | | | | | | | |
| IR2.1 | | | | | | | | | | | | | | |
| AR2.1.1 | | | | | | | | | | | | | | |
| AR2.1.2 | | | | | | | | | | | | | | |