



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

Rapport final, février 2011

Présenté par :



Cabinet d'expertise en ingénierie de projet et développement territorial

Consultants :

Mamadou Fadiala BA

Gérard Logié

# Sommaire

1. Contexte de l'intervention .....	5
2. Aspects méthodologiques.....	7
2.1 <i>Rappel des grandes étapes</i> .....	7
2.2 <i>Approche générale</i> .....	8
2.3 <i>Démarche suivie sur le terrain</i> .....	10
3. Rappels sur le PAIDEL III.....	13
4. Pratiques antérieures en matière de suivi évaluation .....	21
4.1 <i>Points forts du PAIDEL II, en matière de suivi évaluation</i> :.....	21
4.2 <i>Les marges de progrès du PAIDEL III, en matière de suivi évaluation</i> .....	22
5. Le système de suivi-évaluation proposé .....	22
5.1 <i>Les caractéristiques principales du S.S.E proposé</i> .....	22
5.2 <i>La cadre institutionnel et fonctionnel du système de suivi évaluation</i> .....	23
5.2.1 <i>Le montage institutionnel</i> .....	23
5.2.2 <i>Le flux des principales informations</i> .....	26
5.3 <i>Les outils du système de suivi évaluation</i> .....	28
5.3.1 <i>Les indicateurs de suivi évaluation</i> , .....	28
5.3.3 <i>Les fiches de collecte de données</i> .....	46
5.3.4 <i>La base de données informatisée</i> .....	46
5.3.5 <i>Le tableau de programmation orientée sur les indicateurs</i> .....	46
5.3.6 <i>Le canevas de rapport de rendement</i> .....	47
6. Conclusion et préconisations.....	48
7. Annexes : .....	49

---

## Sigles et abréviations

ACGK : Association des Communes du GuidimakhaKaffoBenkady  
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 duGorgol.  
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  
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  
URCAPG – Union des organisations paysannes  
VAINCRE : Programme Valorisation des Initiatives de Croissance Régionale Equitable (Mauritanie)

## 1. Contexte de l'intervention

Présent depuis 1969 dans le bassin du fleuve Sénégal, le GRDR a fait évoluer ses modes d'intervention 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. 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. Ses objectifs dans ces champs d'action sont les suivants : accompagner la conduite de projets participant à l'amélioration des conditions de vie en France ou en Afrique ; renforcer les compétences des acteurs pour une meilleure maîtrise de la décision et de l'action ; initier des démarches d'expérimentation sociale ; développer des outils et promouvoir des valeurs sur les espaces publics à partir de ses pratiques.

### *Une longue expérience du développement local dans le Bassin du fleuve Sénégal*

En 2000, les processus de décentralisation au Mali, en Mauritanie et au Sénégal, ont conduit le GRDR à travailler sur l'articulation entre les actions portées par les organisations de base et les compétences des nouvelles collectivités locales. L'objectif central de ce programme était de rendre opérationnelles les collectivités locales dans le processus de décentralisation (maîtrise de la décision et de l'action). Des progrès importants ont été réalisés<sup>1</sup>

Le GRDR trouvait dans les nouvelles collectivités des trois pays, les maîtres d'ouvrage naturels d'une démarche de développement local. Dans les trois pays, une fois mises en place les instances élues des CT, le premier travail a consisté à mettre en œuvre des démarches de planification locale appelées diversement selon les pays (PDSEC, PDC...). Le GRDR s'est résolument engagé dans cet appui aux collectivités locales permettant l'émergence, en lien avec les nouvelles instances élues d'une société civile organisée à l'occasion de la préparation de cette planification locale pour accompagner la mise en œuvre des actions avec le concours d'un agent de développement local et la mise en place d'un fonds de développement local.... Ainsi, depuis une dizaine d'année, plus de 80 collectivités des régions limitrophes du Fleuve Sénégal ont pu être appuyées. Les liens étroits qui existent entre le GRDR et les associations de migrants, longtemps associées aux villages d'origine, ont permis peu à peu la reconnaissance par ces dernières du rôle des collectivités qui regroupent plusieurs villages, et parallèlement la constitution d'unions d'associations de migrants (communales ou même intercommunales) devenant des interlocuteurs des élus pour la prise en charge du développement local.

Les premiers programmes ont fait l'objet avec l'appui du F3E d'évaluations finales. Le PAIDEL II avait prévu une auto évaluation à mi-parcours qui s'est déroulée en juin 2008. Ses conclusions ont

---

<sup>1</sup> Voir les. évaluations externes et internes des programmes GRDR :

- Programme d'appui aux initiatives de base (PAIB, 1997-1999),
- Programme d'Appui aux Initiatives de Développement Local & Promotion de l'Implication des Migrants dans le Développement de leur Région d'Origine (PAIDEL-Pimbero, 2000-2004),
- Programme d'Appui aux Initiatives de Développement Local phase II & Promotion du rôle des migrants acteurs d'éducation au co-développement (PAIDEL2-Educoddev 2007-2009).

été présentées à la réunion du **Comité de suivi** général du Programme PAIDELII-Educodév, instance qui réunit chaque année l'ensemble des partenaires financiers en présence des cadres du GRDR, dans sa séance du 24 septembre 2008.

L'année suivante, le Comité de suivi général du 7 octobre 2009 a pris connaissance du bilan d'activités réalisées à la fin du 5<sup>ème</sup> semestre dans les cinq axes du programme :

Axe 1 : processus de développement local concerté

Axe 2 : intercommunalité région et transfrontalier

Axe 3 : développement économique local

Axe 4 : du local à l'international avec les migrants

Axe 5 : capitalisation diffusion plaidoyer

### *Une modification profonde du positionnement du GRDR avec le PAIDEL 3*

Le Comité de suivi a également pris connaissance des **perspectives de suite** du PAIDEL II sous la forme d'un programme d'« **Appui aux initiatives de développement local et de coopérations territoriales** » dit « **PAIDEL III** ». Ce programme se situe dans la continuité des programmes précédents, mais comporte des aspects foncièrement novateurs : il vise à permettre à certains « services d'appui au développement local » existant dans les régions d'intervention de renforcer les compétences humaines, des méthodes et des moyens dont ils disposent de manière à rendre plus efficient le concours qu'ils apportent aux collectivités locales de base. Il vise parfois à créer de nouveaux services ou structure de ce type, lorsqu'ils n'existent pas. Plutôt que de réaliser l'appui direct aux structures de bases (collectivités ou autres), comme il le faisait le GRDR se propose d'appuyer les services ou structures nationales compétentes à réaliser eux-mêmes cet appui en utilisant l'expérience acquise par le GRDR (connaissance et maîtrise des méthodes et outils formalisés). En faisant ce choix, le GRDR entend explicitement changer l'échelle de son implication dans le bassin du fleuve Sénégal et engager de nouveaux partenariats au niveau régional, que ce niveau corresponde déjà à une collectivité comme c'est le cas au Mali ou au Sénégal, ou qu'une évolution vers l'existence soit perceptible comme c'est le cas en Mauritanie.

Ce programme a reçu l'aval de la **Commission Européenne** pour un co-financement de sa mise en œuvre durant **4 ans (2010-2013)** dans le cadre de l'appel à projet Multipays : « Renforcement des capacités des acteurs non étatiques et des autorités locales (2009) ». Il concernera les régions du Gorgol et du Guidimakha (Mauritanie), de Kayes (Mali), de Matam et Tambacounda (Sénégal). Il s'articule autour de quatre axes stratégiques proches de ceux du PAIDEL II :

- Axe 1 : Renforcement ou mise en place effective de dispositifs ou services d'appui au développement local (appui aux collectivités locales de base)

- Axe 2 : Coopérations territoriales (accompagnement de coopérations intercommunales ou intercollectivités, transfrontalières, internationales - coopérations décentralisées -)

- Axe 3 : Développement économique local (filières prioritaires et entrepreneuriat, notamment en lien avec les projets des migrants)

- Axe 4 : Capitalisation et plaidoyer (diffusion et appropriation de méthodes, organisation d'échanges de pratiques)

Les résultats auxquels le programme doit parvenir correspondent à chacun de ces axes.

### *Le choix d'un système de gestion axé sur les résultats recherchés*

Le Comité de suivi s'est interrogé sur la transition entre le PAIDEL II et le PAIDEL III. Plutôt que de produire une évaluation finale du PAIDEL II, il s'est prononcé, comme le proposait le GRDR pour la mise en place d'une démarche de suivi-évaluation pour la conduite du PAIDEL III. Dès le démarrage du nouveau programme, il s'agissait de procéder à la définition d'une nouvelle situation de référence à la fin 2009, de définir des indicateurs et une démarche « chemin faisant » pour la collecte et l'analyse des données nécessaires à l'élaboration de ces indicateurs. Le GRDR, avec l'appui de consultants, devait élaborer un dispositif de suivi-évaluation permettant de mesurer la progression vers les résultats attendus du PAIDEL III. Il s'agissait en effet de faciliter le monitoring et le management du programme, les expertises et échanges sur des thématiques ciblées (zoom sur une activité ou une problématique abordée par le programme).

C'est donc en suivant l'avis du Comité de suivi qu'a été lancé conjointement par le F3E et le GRDR un appel d'offre le 4 mars 2010 pour accompagner l'élaboration d'un dispositif de suivi-évaluation pour le PAIDEL III dès le démarrage du projet.

Au terme de la consultation, l'offre retenue a été celle d'une équipe composée de Gérard Logié, expert sénior en évaluation, Mamadou Ba, directeur du cabinet malien Altus, gestionnaire du contrat. Cette équipe a été complétée pour la partie informatique par Moctar Diarra et Aboubacar Diaby, informaticiens expérimentés.

Le présent rapport constitue la version définitive du rendu de la mission d'accompagnement pour la mise en place d'un dispositif de suivi évaluation du programme d' « Appui aux initiatives de développement local et de coopérations territoriales dans le bassin du Fleuve Sénégal (Mali – Mauritanie – Sénégal) »

## **2. Aspects méthodologiques**

La mise en place du dispositif de Suivi-Evaluation du PAIDEL III s'est déroulée en plusieurs étapes. Le présent rapport porte sur l'ensemble du processus.

### **2.1 Rappel des grandes étapes**

*L'étape 1* porte sur la construction d'un dispositif de suivi-évaluation orienté sur la mesure des résultats produits par le PAIDEL III. Comme ceux qui l'ont précédé, ce programme est multi-pays (Mali, Mauritanie, Sénégal) multi-acteurs (collectivités territoriales, organisations socioprofessionnelles). Cette première étape s'est déroulée sur le terrain<sup>2</sup> : avec chaque cellule du GRDR séparément, puis avec les quatre cellules ensemble, il s'agissait de préparer les équipes à la conception et à la concrétisation d'un dispositif de suivi évaluation pour le PAIDEL III. Elle prévoyait aussi la rédaction d'un cahier des charges pour l'élaboration d'un outil informatique devant accompagner le Système de Suivi-Evaluation. Un rapport provisoire a été produit en juillet 2010 et fait l'objet d'une restitution en décembre 2010 devant le comité de suivi. Cette première étape comportait l'élaboration du rapport définitif relatif au système de suivi évaluation ; la production de ce rapport a été retardée pour prendre en compte les résultats acquis au cours de l'étape 2.

*Dans l'étape 2*, le GRDR avait la possibilité de rechercher un prestataire externe pour élaborer l'outil informatique de suivi évaluation, conformément au cahier des charges proposé dans l'étape 1. Initialement cette étape était intégrée à la mission ; elle a par la suite été dissociée. Le

<sup>2</sup> Le « Terrain 1 » s'est déroulé au cours de la première quinzaine du mois de juin 2010

cahier des charges élaboré pour cette deuxième étape figure en annexe du rapport provisoire. La décision du GRDR sur l'opportunité de l'élaboration de l'application informatique associée au système de suivi évaluation est intervenue rapidement. Altus lui a alors fait une offre pour la réalisation de cette application. Cette offre a été acceptée. Une première version de la mallette informatique élaborée dans le cadre de cette prestation a été présentée début Janvier 2011 à la direction du GRDR et aux représentants des cellules lors d'un atelier correspondant au terrain 2<sup>3</sup>. Le rapport définitif reprend donc les éléments recueillis lors de ce dernier.

*L'étape 3* pourra intervenir après la mise en place du dispositif de suivi/évaluation. En fonction des résultats obtenus et du bilan que feront le F3E, le GRDR et le consultant, le GRDR et le F3E pourront confier au consultant une mission d'accompagnement « chemin faisant » de la bonne mise en œuvre et l'utilisation du dispositif de suivi évaluation, en faisant un avenant à la convention.

Enfin, *l'étape n°4* consiste à s'appuyer sur le dispositif de suivi-évaluation opérationnel pour effectuer l'évaluation prévue dans le calendrier du PAIDEL III (à mi parcours et finale).

## **2.2 Approche générale**

Pour définir un système de suivi-évaluation du PAIDEL III, ladémarche proposée s'est appuyée sur les acquis des programmes antérieurs, mais comporte une innovation majeure :elle se réfèreà une méthode d'évaluation axée sur les résultats recherchés par le programme. Lors du terrain 1, une information commune sur la « gestion axée sur les résultats » a été donnée aux membres des équipes PAIDEL et à leurs partenaires. Avec eux a été réalisé un travail de co-élaboration des indicateurs et de construction du dispositif de suivi-évaluation.

### **Qu'est-ce que la gestion axée sur les résultats ?**

En utilisant une gestion axée sur les résultats une organisation responsable de la conduite d'un programme veille à ce que les processus, les produits et les services qu'elle décide contribuent à la réalisation d'une série de résultats escomptés, préalablement définis. Elle repose sur une comptabilité clairement définie des résultats et prévoit un suivi systématique, une autoévaluation et l'établissement de rapports décrivant les progrès accomplis ou les obstacles rencontrés.

Dans le cas du GRDR qui a fait l'effort de construire un cadre logique définissant quatre axes d'intervention et définissant pour chacun d'eux un certain nombre de résultats à atteindre, cette méthode est particulièrement adaptée et utile. Elle permettra tout au long du déroulement du PAIDEL III de vérifier la progression opérée vers les résultats à travers les indicateurs définis, de définir la (ou les) éventuelle(s) réorientation (s), mais aussi d'évaluer en permanence la pertinence des actions conduites au regard de ces résultats et donc leur programmation.

### *Les équipes PAIDEL et leur coordination*

Le PAIDEL 3 est mis en œuvre par le GRDR au sein de quatre cellules basées respectivement à Kayes (Mali), à Bakel (Sénégal), à Sélibaby et à Kaédi (Mauritanie). Il est coordonné depuis Dakar par le responsable du Programme, assisté d'un chargé d'appui méthodologique, d'un chargé d'appui « banque de données et système d'information géographique » et d'un chargé

<sup>3</sup> Le terrain 2 qui a fait l'objet de termes de référence spécifiques s'est déroulé à Kayes du 24 au 27 janvier 2011 sous la forme d'un atelier réunissant des représentants des différentes équipes PAIDEL.

de mission capitalisation<sup>4</sup>. C'est lui qui a en charge l'animation du programme et en particulier celle du Système de Suivi-Evaluation

Dans chaque cellule GRDR se conduisent aussi d'autres programmes sous la responsabilité d'un coordinateur de cellule. Mais chaque cellule comprend une équipe dédiée au PAIDEL 3, composée d'un responsable PAIDEL, et de chargés de mission prenant en charge chacun des trois premiers Axes<sup>5</sup>. Le renouvellement des équipes oblige à une attention particulière au sein de chaque cellule dans la transmission des dossiers entre anciens et nouveaux chargés de mission et plus particulièrement dans la mission « suivi évaluation » (collecte des informations et élaboration des indicateurs de résultats) essentielle pour le PAIDEL 3 et qui ne peut s'interrompre.

### Les partenaires

Le PAIDEL a identifié des partenaires pouvant être impliqués dans la mise en œuvre du programme. Certains partenaires peuvent bénéficier contractuellement au titre du programme d'un renforcement en moyens humains, matériel et financier. Cet appui est précédé d'un diagnostic institutionnel et de l'élaboration d'une convention. D'autres partenaires peuvent bénéficier au titre de ce programme d'un appui technique du GRDR qui peut lui aussi être sanctionné par une convention.

Partenaires	Pays et territoire	Partenaires Associés	Pays et territoire
ARK Assemblée Régionale de Kayes	Mali Région de Kayes	ACTCK Association des collectivités territoriales du cercle de Kayes (Inter collectivité)	Mali – Cercle de Kayes
GIC (Groupement d'intérêt communautaire) Bakel –Goudiri (27 CL)	Sénégal Départements de Bakel et de Goudiri	CPCD Comité de pilotage des communes du Diombougou Intercommunalité 6 com.	Mali – Cercle de Kayes
ARD Matam -Agence régionale de développement	Sénégal Région. de Matam	ACGK Association des Communes du Guidimakha Kaffo Intercommunalité 9 communes	Mali –Cercle de Kayes
AMaiG – Association régionale des maires du Guidimakha	Mauritanie Wilaya du Guidimakha	ARD – Tambacounda Agence régionale de développement	Sénégal-Région de Tambacounda
SAANE - ONG	3 pays – Bassin du Fleuve Sénégal	URCAPG – Union des organisations paysannes	Mauritanie – Wilaya du Guidimakha
		AMPG – Association régionale des maires et parlementaires du Gorgol	Mauritanie – Wilaya du Gorgol

<sup>4</sup> En janvier 2011 cette équipe était en cours de mise en place avec l'hypothèse complémentaire d'un chargé de mission transfrontalier

<sup>5</sup> En juin 2010 les recrutements à venir étaient les suivants : un coordinateur PAIDEL à Sélibaby, trois chargés de mission axe 1 (transition assurée à Bakel et Kayes) , deux chargés de mission axe 2 à Kaédi et Bakel, zéro chargé de mission axe 3 dans l'immédiat (2 VSI prolongent leur contrat à Sélibaby et Bakel pour assurer le tuilage) ; un chargé d'appui méthodologique, un chargé de mission banque de données SIG, un chargé de mission capitalisation. En janvier 2011 les équipes de Bakel et de Kayes sont complètes. Pour Sélibaby, un chargé de mission est en cours de recrutement pour l'axe 1 et pour Kaédi un autre doit être recruté pour l'axe 2.

Ces partenaires ont dans leurs attributions l'appui au développement local soit directement auprès des collectivités locales et de leurs groupements (axes 1 et 2), soit plus généralement auprès des acteurs du développement local (axe 1, 2, 3). Ces partenaires sont directement parties prenantes des résultats à atteindre et ont été associés au terrain 1 à l'élaboration des indicateurs de résultats. Ils sont appelés aussi « Services d'appui au développement local » (SADL) et ont comme interlocutrices les collectivités locales (communes, cercles, assemblée régionale au Mali ; communautés rurales, communes urbaines, départements, région au Sénégal ; communes en Mauritanie) et leurs groupements (inter-collectivités), mais aussi et partout les organisations socioprofessionnelles.

A noter que depuis l'élaboration du programme un certain nombre de décisions ont pu intervenir modifiant la composition de certains partenaires : c'est le cas du Groupement d'intérêt communautaire de Bakel. Du fait de la création de communautés rurales et de départements le nouveau GIC pourra comprendre 27 communes des départements de Bakel et Goudiri. Il n'est pas exclu que pendant la durée du programme d'autres modifications interviennent. De même, de nouveaux partenaires peuvent se constituer à partir de collectivités se trouvant dans les zones d'intervention (Groupement d'intérêt communautaire situé dans la région de Matam).

### **2.3 Démarche suivie sur le terrain**

Reprécisée dans une note complémentaire présentée et commentée devant le GRDR et le F3E, lors d'une réunion de cadrage par skype<sup>6</sup>, la démarche proposée a comporté une série de travaux préparatoires confiés aux cellules GRDR avant le terrain 1<sup>7</sup>. Un travail complémentaire a été demandé aux équipes PAIDEL à l'issue du Terrain 1. Le terrain 2 dont les TDR ont été reprécisés avec la direction du GRDR, est intervenu après la restitution du travail déjà réalisé devant le comité de suivi. Il a consisté en deux démarches complémentaires : la présentation de la base de données devant permettre de suivre les indicateurs définis et la mise en commun des difficultés rencontrées par les équipes pour définir certains paramètres des indicateurs comme les situations de références, les valeurs cibles, ou pour préciser les divers territoires d'application des indicateurs.

#### *Le Terrain 1*

La mission terrain qui s'est déroulée du 1<sup>er</sup> au 15 juin 2010 a permis de rencontrer respectivement les cellules de Kaédi et Sélibaly (en Mauritanie), la cellule de Bakel (au Sénégal), la cellule de Kayes (au Mali). Une rencontre inter-DL a réuni une partie des membres des quatre cellules à Kayes les 13 et 14 juin 2010.

La gestion axée sur les résultats (GAR) a fait l'objet, avec chaque équipe PAIDEL et en présence de ses partenaires, d'une introduction théorique et aussitôt d'un travail pratique.

- Le cadre logique (particulièrement ceux de l'Union Européenne et de l'Agence Française de Développement), son objectif général et son objectif spécifique, la formulation des résultats contractualisés, les indicateurs de résultats, les indicateurs d'effet, la description des indicateurs, leur mode d'obtention et de calcul, la planification des activités en fonction des indicateurs de résultat

<sup>6</sup> Cette réunion s'est tenue le 21 mai avec la participation du GRDR, de F3E et d'ALTUS : elle a porté sur l'ordre du jour suivant : 1. Enjeux et objectifs de l'appui ; 2. Organisation opérationnelle de la mission de juin ; 3. Méthodologie globale de l'appui. (Cf compte-rendu F3E)

<sup>7</sup> Trois demandes précises : 1) l'évaluation du PAIDEL II ; 2) la programmation du PAIDEL III ; 3) des fiches « partenaires »

- 
- Pour chaque résultat, chaque cellule a défini deux à quatre indicateurs de résultat et pour l'ensemble du programme deux à trois indicateurs d'effet. Des exercices ont porté sur la description détaillée de ces indicateurs, leur mode d'obtention, les informations nécessaires à leur élaboration (cadre de collecte). La programmation des activités en fonction des indicateurs de résultats a pu être élaborée pour un résultat au moins dans deux cellules.
  - En inter-DL, le travail réalisé dans chaque cellule a été présenté et commenté ; on a ainsi dégagé pour chaque résultat du PAIDEL deux à trois champs sur lesquels les indicateurs de résultat devaient porter. Des groupes de travail où chaque cellule était représentée ont élaboré des propositions d'indicateurs de résultat correspondant à ces champs en vérifiant si ces indicateurs étaient pertinents pour chacun des contextes d'intervention du programme ou s'ils devaient présenter des spécificités.

Enfin les différentes tâches restant à réaliser pour construire le système de suivi-évaluation du PAIDEL III ont été inventoriées et leur prise en charge inscrite dans un calendrier <sup>8</sup>:

Une première validation des indicateurs avec la direction du GRDR est intervenue le 20 juin. Un envoi des indicateurs de résultat arrêtés a été effectué aux équipes le 29 juin avec un plan de travail complémentaire, comprenant notamment leur mode d'obtention, le cadre de collecte des données nécessaires à l'obtention ou au calcul des indicateurs. La planification des activités à partir des indicateurs de résultats proposés pouvait alors être effectuée par les équipes au moins pour les deux premiers semestres et esquissée pour les autres semestres du programme.

Un questionnaire informatique sur l'équipement, les logiciels et leur maîtrise, point de passage obligé avant l'élaboration d'un outil informatique de suivi-évaluation a été adressé aux cellules par le même envoi.

Les retours sur ces compléments ont été récupérés avant la rédaction du rapport provisoire, portant sur le système de suivi-évaluation proposé.

---

<sup>8</sup> Ce calendrier a été précisé une fois envoyé la formulation des 12 indicateurs de résultats aux cellules soit le 30 juin.

## LES RESULTATS DES ATELIERS SSE DE TERRAIN

### Résultats du travail des cellules

- meilleure appropriation du cadre logique, des résultats et des activités figurant dans le cadre logique par des équipes qui n'avait pas dans leur majorité participé à la première élaboration du programme
- meilleure appropriation et compréhension du programme par les principaux partenaires
- familiarisation avec la GAR qui devient un élément de la culture d'entreprise du GRDR. : élaboration d'indicateurs de résultats, apprentissage de leur description, de leur mode d'obtention et la collecte des données nécessaire, enfin exercice de programmation des activités à partir des indicateurs de résultats

### Résultats du travail inter-cellules

- prise de conscience des aspects communs et spécifiques (à chaque cellules) du programme
- co-élaboration d'indicateurs de résultat et d'effet, en nombre limité, leur description et le mode d'élaboration
- approfondissement collectif du sens donné à ce programme par les équipes du GRDR et harmonisation avec les partenaires définis dans ce programme
- mise en évidence de l'importance de certaines activités liées aux questions de transfert et d'effet levier, de la nécessaire articulation avec les échelons nationaux des trois pays

En l'espace de 15 jours, les équipes du PAIDEL III et leurs « partenaires » se sont familiarisés avec une démarche qu'elles mettront en œuvre jusqu'à la fin du programme (décembre 2013)

### *Le Terrain 2*

L'organisation du terrain 2 a été prévue de manière à combiner la présentation de la base de données informatique, le retour des équipes PAIDEL sur le rapport provisoire et l'examen des premières difficultés rencontrées sur la mise en place du système de suivi évaluation. Pour cela il fallait disposer de la base de données ACCESS, puis du retour de cadres de collectes d'informations nécessaires à l'élaboration des indicateurs. Prévu initialement avant la restitution au comité de suivi ce terrain 2 a finalement eu lieu du 24 au 27 janvier 2011. La préparation de cet atelier par les équipes PAIDEL avait été prévue : les informations à produire ne sont parvenues que tardivement. L'atelier a comporté deux parties distinctes : une partie informatique, une partie sur le système de suivi.

### *Manipulation de l'application informatique*

D'abord les membres des équipes PAIDEL réunies à Kayes ont pu bénéficier d'une initiation à ACCESS, logiciel permettant la gestion d'une masse importante de données élémentaires et d'en prévoir de multiples combinaisons. Ce cours d'initiation s'est effectué de manière progressive et rigoureuse ; une version de ce cours a été mis à la disposition des participants pour le cas échéant revenir sur des aspects à approfondir et d'autres part pour faciliter l'insertion dans le Système de suivi évaluation de chargés de mission, appelés à rejoindre le programme ultérieurement.

Ensuite leur a été présentée la base de données élaborée pour le PAIDEL III. Une première manipulation de cette base a été effectuée et l'organisation des données à y introduire raisonnée. Diverses remarques sur l'ergonomie et sur les erreurs incluses dans cette base ont pu être rassemblées qui permettront la production de l'application informatique qui sera livrée avec son guide d'utilisation. Dès la remise de cette base un mécanisme d'appui à l'utilisation ou à

l'amélioration est prévu pendant une durée de trois mois : les anomalies ou suggestions d'amélioration.

#### *Mise au point du système de suivi évaluation*

La deuxième partie de l'Atelier a porté sur l'examen des décisions à prendre pour permettre sans ambiguïté la production des indicateurs. On a par exemple adopté une définition convergente de la notion de service ou structure d'appui au développement local et par la même occasion identifié exhaustivement ceux qui seraient concernés. De même en ce qui concerne la notion de zone d'intervention. Ont été également revus tous les indicateurs de résultat en complétant certains aspects de leur définition, en identifiant avec précision les situations de référence et la manière de les établir. Malgré l'absence de tous les éléments une première formulation des valeurs cibles des indicateurs a été effectuée pour tous les indicateurs. Elles devraient être vérifiées et stabilisées dans les prochains jours par les équipes PAIDEL.

On a ensuite examiné sur la base d'un exemple de programmation réalisée par l'une des équipes, la cohérence à rechercher sur la conduite des activités dès lors qu'on est guidé par leur contribution à l'atteinte des résultats.

On a enfin rappelé l'architecture d'ensemble du système de suivi évaluation.

### **3. Rappels sur le PAIDEL III**

Avant la fin du PAIDEL II (2009), la coordination du programme a mis en chantier la préparation d'un nouveau programme. Les équipes ont identifié les champs d'intervention possible et ont fait remonté au niveau de la coordination des propositions d'activités. Celles-ci correspondant à une implication des Autorités locales et d'Acteurs non étatiques des trois pays d'intervention du GRDR ont été organisées dans un cadre logique de la Commission Européenne correspondant à quatre résultats atteignables en fin de programme à condition qu'un certain nombre de conditions soient réunies et/ou un certain nombre d'hypothèses vérifiées. Ce sont ces conditions et ces hypothèses qu'on se propose de revisiter rapidement alors que le programme a un an d'existence. Ces éléments sont généraux pour le Bassin du Fleuve Sénégal et les pays ou organisations qui y interviennent, mais certains sont aussi propres à chaque pays d'intervention, à chaque résultat et à chaque activité. Leur formulation résulte en partie de l'expérience accumulée par le GRDR au cours des précédents programmes.

Reconnu dans les régions du Bassin du Fleuve Sénégal comme une organisation de référence pour l'appui aux collectivités locales (communautaire/communale, intercommunale, régionale), le GRDR s'est fixé un nouvel objectif. Pour répondre aux sollicitations de plus en plus nombreuses émanant de collectivités locales, il veut organiser le partage de ses compétences et savoir-faire avec des services d'appui au développement local ayant vocation à intervenir en appui-conseil aux collectivités dans chacun des pays. Cela passe par une reconnaissance des acquis de cette expérience par les instances nationales et leur inscription progressive dans les politiques nationales, par une appropriation des outils d'animation du développement local par les services d'appui au développement local, par un suivi-évaluation concerté de l'appui apporté aux collectivités locales et aux organisations socioprofessionnelles de bases.

#### ***L'appui au développement local***

La mise en place ou la relance de la décentralisation s'est opérée dans les trois pays au cours des années 1990. Chaque pays a eu sa stratégie d'appui aux collectivités locales émergentes qui ont en charge l'organisation du développement local. La situation actuelle dans chaque pays mérite d'être rappelée dans la mesure où le choix du GRDR de ne plus intervenir directement

auprès de ces collectivités l'oblige à privilégier le renforcement de partenaires nationaux qui ont la fonction d'appui-conseil aux collectivités dans leurs attributions

**Au Mali**, le processus de décentralisation engagé en 1993 a vu la mise en place de 673 communes en milieu rural en 1999, en plus des communes urbaines et du district de Bamako. Les 49 cercles et les 8 régions ont également été érigés en collectivités territoriales. Dès le début des années 2000, le gouvernement malien avec ses partenaires techniques et financiers a mis en place un dispositif d'appui conseil aux collectivités : au niveau national, auprès de la Direction Nationale des Collectivités Territoriales (DNCT) et de l'Agence Nationale d'Investissement des Collectivités Territoriales (ANICT), une Comité national d'orientation (CNO), au niveau régional, une comité régional d'orientation (CRO), au niveau des cercles un comité local d'orientation (CLO). A côté de la DNCT et sous son contrôle a fonctionné une Cellule de coordination nationale des appuis techniques aux collectivités territoriales (CCN) elle même relayée en région par des chargés de suivi régional, dont la mission était d'animer un réseau de « Centres de conseil communal » implantés dans les 49 cercles du Mali. Ce dispositif qui a permis aux collectivités locales de commencer à exister dès leur création (élaboration de leur Plan de Développement Social Economique et Culturel, vote du budget, appui à la maîtrise d'ouvrage et à la réalisation d'infrastructures...) a fonctionné grâce aux PTF et à l'Union Européenne jusqu'au 1<sup>er</sup> janvier 2008. Au lendemain des troisièmes élections locales d'avril 2009, les élus ont été contraints de recourir soit à des Bureaux d'études, soit aux Services déconcentrés de l'Etat (qui ont une mission d'appui-conseil aux collectivités), soit de se doter de services propres, soit enfin de se regrouper pour organiser des services communs (Secom). Cette solution a été expérimentée et accompagnée par la DNCT au niveau de plusieurs cercles en créant des inter-collectivités (cercle et communes). Celles-ci étaient rendues possibles par la publication d'un décret relatif à l'intercommunalité en 2006. La démarche restait cependant volontaire et n'a pas toujours été encouragée par les services techniques ni fait l'objet d'un accompagnement technique et financier de la part de l'Etat. Aujourd'hui existe formellement un certain nombre d'inter-collectivités Secom (établissements publics ou associations). Les équipes des CCC qui avaient acquis de réelles compétences ont eu depuis la suppression des CCC des fortunes diverses : certaines ont été reprises par les Secom, d'autres se sont transformées en Bureau d'études, GIE ou ONG et continuent d'intervenir pour le compte des collectivités.

La DNCT continue à suivre le processus à travers de nouvelles instances<sup>9</sup>. Elle a récemment organisé une information dans tous les cercles du Mali pour l'élaboration des plans triennaux de renforcement des capacités des collectivités, nécessaires pour formuler une demande de « Dotation d'appui technique ». Elle a aussi défini une politique d'appui aux Assemblées Régionales pour les doter de personnels techniques dans leurs principaux domaines de compétence.

**La région de Kayes** : L'Assemblée Régionale de Kayes favorise les initiatives d'appui-conseil au développement local. Dans le cercle de Kayes existe une Association des Collectivités Territoriales du Cercle de Kayes (30 collectivités), une autre à Diéma (UCD), à Yélimané (Secom, 12 communes), à Nioro-du-Sahel (SYCOTEN). Dans ces trois derniers cercles un partenariat avec Essonne Sahel<sup>10</sup>, le Conseil régional Ile de France, le Conseil général 91 a permis de réaliser un centre de ressources et de formation à la décentralisation qui organise de

<sup>9</sup> Décret n° 08-095/P-RM du 21 février 2008 portant création des comités régionaux, locaux et communaux d'orientation, de coordination et de suivi des actions de développement (CROCSAD, CLOCSAD, CCOCSAD) : Ce texte fixe et précise pour chaque niveau de collectivités (Région, Cercle et commune) les missions, la composition et les modalités d'organisation statutaire.

<sup>10</sup> Sont ainsi impliquées le SAN de Saint-quentin en Yvelines avec le SYCOTEN, la commune de Chilly Mazarin avec Diéma, le Conseil général de l'Essonne avec le cercle de Douentza (région de Mopti) qui est cependant tête de file d'un partenariat où sont impliqués les cercles de Diéma et Nioro du Sahel

nombreuses formations. Dans les cercles de Kita, de Bafoulabé et de Kéniéba, des intercollectivités existent également qui méritent d'être renforcées. Le PAIDEL III devra tenir compte de ces initiatives pour accompagner le développement local à côté de son partenaire régional.

**En Mauritanie**, il existe deux niveaux de déconcentration de l'administration territoriale : les régions (wilayas) au nombre de 13 dont celle de Nouakchott et les départements (moughattas) au nombre de 53.

Les communes existent dans leur forme actuelle depuis 1986. Elles sont au nombre de 216, et sont de taille et de populations très différentes, certaines urbanisées autour du Chef-lieu, d'autres constituées seulement de villages. A l'issue des élections municipales de 2006 qui ont abouti au remplacement de plus des trois quarts des maires en exercice, la décentralisation a été confirmée en tant que politique d'Etat et le pouvoir des communes renforcé.

Les autorités mauritaniennes ont orienté la décentralisation autour d'un programme de décentralisation pour le développement local et la démocratie participative (P3D) qui fait partie du cadre stratégique de lutte contre la pauvreté (CSLP II). Ce programme sert de référence à l'ensemble des actions de coopération dans ce domaine. La Direction Générale des Collectivités Locales contribue au processus d'animation de la politique de décentralisation, particulièrement en matière de contrôle de la légalité, de gouvernance financière, de renforcement des capacités des conseils municipaux et de développement local. Elle met à la disposition des communes un ensemble de guides et de logiciel généralement repris par les partenaires techniques et financiers dans leurs propres opérations d'appui institutionnel.

En Mauritanie, plusieurs programmes existent pour renforcer le rôle des communes et des Organisations de la Société Civile :

- Programme Valorisation des Initiatives de Croissance Régionale Equitable (VAINCRE) : ce programme qui est financé par la remise de dette et mis en œuvre par l'AFD, finance des projets sous maîtrise d'ouvrage communale. L'intérêt du dispositif est de faire émerger des structures régionales d'appui à la maîtrise d'ouvrage.
- Programme d'Appui à la Société Civile et à la bonne gouvernance (PASOC) : structuration des OSC en réseaux, droits humains et formation à la vie associative
- Programme de Renforcement des Institutionnel des Collectivités Locales et de leurs Services (PERICLES). Financé par l'Union européenne, ce programme vise globalement à «améliorer les conditions de vie ». Ses objectifs spécifiques sont «d'asseoir la commune dans son rôle d'acteur et d'animateur réel de développement et d'accompagner l'évolution et le pilotage du processus de décentralisation». Dans sa première composante, le projet vise à renforcer les capacités des communes avec la mise en place d'un dispositif d'accompagnement de proximité et d'animation conçu autour de « Centres de ressources ». Le dispositif est élargi dans la 2ème phase à la totalité du territoire de la Mauritanie. La deuxième composante appuie le pilotage et le cadre institutionnel de la décentralisation et renforce les capacités des ministères et services déconcentrés concernés par la mise en place de l'Observatoire de la décentralisation. Le projet porte une concertation intersectorielle et interacteurs sur la décentralisation. La troisième composante accompagne la rénovation du mécanisme de financement de la décentralisation, particulièrement le Fonds Régional de Développement (FRD), la réflexion nationale et la création d'un outil unique de financement des communes. En appui à cette réflexion, est envisagée la mise en place d'un fonds transitoire test, le Fonds d'Innovation pour le Développement Local-(FIDEL).

Les services déconcentrés de l'Etat, notamment les directions régionales d'appui aux communes ont le rôle de renforcer les compétences des collectivités territoriales en matière de

décentralisation et d'aménagement du territoire ; cependant, ils manquent de moyens financiers et humains nécessaires pour assurer leurs missions.

Le GRDR intervient dans **les willaya du Gorgol et du Guidimakha** dont respectivement Kaédi et Sélibaby sont les chefs-lieux

La région du **Gorgol** : La forte tradition migratoire de ce territoire lui confère une identité originale. La migration est sans aucun doute un enjeu majeur pour le développement de la région; d'une part en raison des soutiens économiques de ses migrants qui pourraient apporter davantage au secteur productif et d'autre part, des dynamiques migratoires à l'origine de nombreux liens construits entre les acteurs des différents territoires (coopérations et initiatives Sud-Sud, mais aussi Sud-Nord).

Dans le cadre d'une coopération décentralisée avec l'Association des maires et parlementaires du Gorgol, **la Région française du Centre** a mis en place à Kaédi un « Centre régional d'appui aux collectivités locales » qui assure à la fois la formation des élus et des fonctionnaires, ainsi que le financement de petits investissements. Le GRDR a développé dans cette willaya depuis le PAIDEL II, un appui aux collectivités selon la démarche participative ; il est partenaire du Centre régional d'appui aux collectivités locales et de diverses ONG intervenant dans la région.

**Le Guidimakha** : Le Programme d'Appui aux Initiatives de Développement Local (PAIDEL) est mis en œuvre au **Guidimakha** depuis 1999. Le début des années 2000 marque une transition importante dans l'évolution des interventions de la cellule du Guidimakha. En effet, à sa création en 1989, l'échelle d'intervention était le village et/ou la coopérative pour le renforcement des équipements de base et la production alimentaire. L'avènement de la décentralisation en Mauritanie en 1986 a donné naissance à de nouvelles collectivités territoriales plus à même de piloter une stratégie locale de développement. C'est dans ce contexte d'émergence d'acteurs territoriaux que le GRDR a mis en place un Programme d'Appui aux Initiatives de Développement Local en plusieurs phases : 1) 2000 – 2004 : une phase de recherche-action pour conduire le processus de développement local dans sept communes du Guidimakha. Cela a permis d'asseoir et de donner un contenu au concept de développement en mettant en place des outils (monographie, PAP, PDL, MPG) et des dispositifs concertation et d'animation (ICC, ADL, CDL, CSG et FDL). 2) 2005-2006 : une phase de transition qui a permis d'élargir le processus à deux nouvelles communes, de parfaire les outils et de consolider la dynamique de développement concerté dans les communes l'ayant initiées. 3) 2007-2009, en appuyant les initiatives de « co-développement local » à travers deux programmes intitulés PAIDEL II et EDUCODEV (*Migrants, acteurs d'éducation au co-développement*), le GRDR apporte un appui opérationnel à 12 communes et amorce un changement d'échelle<sup>11</sup>. Le programme Vaincre va mettre en place un « centre de ressource » pour les communes. Mais l'association des maires du Guidimakha qu'appuie fortement le GRDR est incontestablement l'organisation qui porte une réflexion régionale.

Au Sénégal la décentralisation est apparue dès les années 1970 avec la création des communautés rurales. Mais il faut attendre 1996 pour un nouveau départ : création de la région, exécutif élu, contrôle de légalité à posteriori, transfert de neuf domaines de compétences<sup>12</sup> aux collectivités locales. Un nouveau découpage administratif est intervenu à la veille des élections locales fin 2008 : on compte 14 régions, 150 communes, 353 communautés rurales et aussi des circonscriptions administratives échelon de déconcentration des services de l'Etat : 45 départements et 117 arrondissements (où l'on trouve des Centres d'appui au développement local, sans moyens). Les collectivités locales ont pour mission générale la conception, la

<sup>11</sup> Continuité du processus de l'échelle communale à l'échelle régionale

<sup>12</sup> domaine ; environnement et gestion des ressources naturelles ; santé ; population et action sociale ; jeunesse ; sport et loisirs ; culture ; éducation ; planification et aménagement du territoire ; urbanisme et habitat (loi 96- 07 du 22 mars 96)

programmation et la mise en œuvre des actions de développement économique, éducatif, social et culturel d'intérêt régional, communal ou rural.

Depuis 2006, le Programme National de Développement Local (PNDL) intervient dans la politique globale mise en œuvre par le Gouvernement pour atteindre les objectifs du Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP) et ceux du Développement pour le Millénaire (OMD) selon quatre composantes : 1) Appui à la politique de décentralisation, de déconcentration et au développement local participatif, mise à jour du cadre légal réglementaire et organisationnel, mise en place de mécanismes opérationnels pour la mise en œuvre de la politique de décentralisation et de développement local. Assistance à l'appui technique aux collectivités locales et organisations communautaires de base (CL et OCB). 2) Financement du développement local, accès aux services sociaux de base (éducation, santé, infrastructures hydrauliques...), développement des activités économiques locales. 3) Appui technique et renforcement des capacités des acteurs publics et privés, renforcement des capacités des services de l'Etat, des collectivités locales, des communautés de base. Renforcement des capacités des institutions de micro finance, du secteur privé local et des ONG. 4) Coordination, Communication, gestion environnementale et sociale. Les structures techniques et départements ministériels, les Agences Régionales de Développement (ARD), les collectivités locales, les Organisations Communautaires de Base constituent les acteurs et partenaires du PNDL. La coordination du PNDL au niveau local est assurée par les « Agences Régionales de Développement » (ARD) restructurées en qualité d'unité régionale de coordination du programme. Les missions assignées aux ARD dans le cadre de la mise en œuvre du PNDL sont les suivantes : (i) Appui et facilitation de la planification du développement local ; (ii) coordination, harmonisation des interventions et cohérence avec les stratégies, politiques et plans nationaux; et (iii) suivi et évaluation de l'exécution des programmes et plans d'action de développement local.

En complément de l'appui technique, l'Etat a mis en place depuis 1997 un mécanisme d'appui financier à travers deux instruments le Fonds d'Equipement des Collectivités locales (FECL) et le Fonds de Dotation de la Décentralisation (FDD). Mais ces concours financiers demeurent insuffisants au vu des besoins réels des CL en matière d'investissement et de fonctionnement résultant notamment des transferts de compétences.

Au Sénégal, le GRDR intervient depuis de nombreuses années à Bakel. En matière d'appui technique aux collectivités locales ses interlocuteurs sont donc naturellement les Agence régionale de Matam et de Tambacounda qui comptent respectivement depuis la réforme de 2008 les structures suivantes :

- Matam : 3 départements, 5 arrondissements, 10 communes, 14 communautés rurales
- Tambacounda : 4 départements, 12 arrondissements, 7 communes, 36 communautés rurales. Le GIC de BakelGoudiri comprenant deux départements, 5 communes et 22 communautés rurales

### ***La coopération territoriale***

Les régions riveraines du Fleuve Sénégal sont caractérisées, depuis les années 1950 par une forte émigration vers la France et l'Europe. Les migrants ont contribué à tisser des liens entre leurs communes de résidence et leurs villages d'origine. Ils ont progressivement découvert que les villages qu'ils ont quittés avaient souvent été regroupés avec d'autres pour constituer des « communes » (Mali et Mauritanie) ou des communautés rurales (Sénégal). Depuis quelques années les communes soit pour des raisons culturelles, soit pour de raisons fonctionnelles ont même entrepris de constituer des intercommunalités ou des inter-collectivités. Les élus des collectivités du Sud cherchent, avec l'appui du GRDR à rencontrer les associations de ressortissants originaires de leur territoire pour les associer à l'élaboration et à la mise en œuvre de programmes locaux de développement. Les « coopérations décentralisées » peuvent ainsi se

construire entre des communes, des intercommunalités, des départements, des cercles ou des régions du nord et du sud. Dans le bassin du Fleuve Sénégal les régions riveraines sont condamnées à envisager un avenir commun (prospective autour de coopérations transfrontalières).

Au Mali, dans la région de Kayes, le GRDR a accompagné la naissance d'intercommunalités, bien avant l'existence du décret de 2008 qui en permettait la création officielle. Le changement de stratégie avec le PAIDEL III va faire de ces intercommunalités des partenaires obligés dans la mesure où elles constituent des relais naturels pour l'appui aux communes. Les expériences qui existent dans la région méritent sans doute d'être mutualisées, sous l'égide de l'Assemblée régionale.

En Mauritanie l'existence de structures de coopération entre les communes n'est pas formellement prévue. Les textes laissent pourtant entendre que les communes peuvent s'associer dans un intérêt commun. C'est ce que cherchent les associations de maires comme l'AmaiG dans le Guidimakha ou comme l'AMPG dans le Gorgol. Mais dans les deux cas, l'existence d'une vision commune du développement régional émerge lentement.

Au Sénégal, l'intercollectivité est apparue de manière autoritaire : un décret présidentiel en 2004 crée quatre groupements d'intérêt communautaire pour porter un programme d'équipements de base et d'infrastructures (ADDEL) financé par l'Agence Française de développement. L'organisation mise en place à Bakel, avec le GRDR, a permis de doter le groupement d'une expertise contractuelle qui lui permet d'assurer la maîtrise d'ouvrage de ce programme. En 2009, le gouvernement a procédé à un nouveau découpage territorial : là où il y avait 13 communautés rurales concernées, il y en a désormais 27 : certaines communautés rurales ont reçu le statut de commune (urbaine), d'autres ont été divisées en plusieurs communautés rurales. Enfin un département a été créé. Les élus des collectivités concernées veulent poursuivre la coopération territoriale dont ils ont vu l'intérêt. Mais le nouveau découpage doit donner lieu à une nouvelle reconnaissance officielle de l'établissement public portant désormais sur deux départements (Bakel et Goudiri) et définir un projet territorial dans lequel les collectivités territoriales se retrouvent. D'autres initiatives de coopération territoriales semblent voir le jour : des communautés rurales éclatées semblent vouloir poursuivre en intercommunalité leur histoire passée. Par ailleurs une coopération transfrontalière existe déjà entre les régions de Tambacounda (Sénégal) et de Kayes (Mali). Une nouvelle initiative de Groupement d'intérêt communautaire voit le jour dans la région de Matam !

### ***Le développement économique local***

Longtemps enclavées les régions appartenant au Bassin du Fleuve Sénégal voient leurs relations commerciales se développer avec l'arrivée des voies de circulation automobiles : Kayes est à six heures de Bamako. Bakel est relié à Tambacounda et Matam, ces deux chefs-lieux de région étant reliés à Dakar le premier par Kaolak, le second par Saint-Louis en attendant que Matam soit également raccordé à la capitale par une route traversant le Ferlo. Sélibaby sera bientôt relié à Kaédi (actuellement quatre heures), alors que Kaédi est déjà relié à Nouackchott (quatre heures). Ces voies nationales ou internationales (frontière Sénégal Mali de Kidira/Daboli matérialisée par la Falémé un affluent du Sénégal) ne règlent pas l'enclavement territorial qui empêche quatre à six mois sur douze de relier un chef de lieu (communal, départemental, régional) aux différentes parties de son territoire.

Les activités économiques sont partout majoritairement l'agriculture et l'élevage, même s'il existe des enclaves marquées par l'exploitation du minerai laissant peu de retombées sur le territoire. La proximité du fleuve Sénégal entraîne en période de crue la mise en eau de nombreuses dépressions qui se vident à la décrue. La maîtrise des eaux de surface est un enjeu considérable pour le développement de la production agricole, pour la pisciculture et pour la sécurité alimentaire de certaines communes. Malheureusement les compétences d'ingénierie

et d'aménagement hydro-agricole sont trop peu développées<sup>13</sup>. Le marché des collectivités locales (création d'ouvrages de franchissement, de bâtiments publics – écoles, centre de santé, mairie, adduction d'eau potable, centre de vaccination du bétail, forages, marchés...) a favorisé la création d'entreprises locales, mais leur consolidation est nécessaire. Les appels d'offre sont souvent remportés par des entreprises venant des villes plus importantes qui ne garantissent pas ni le respect de délais ni une meilleure qualité des travaux.

L'accès aux services de base (eau, santé, éducation) a fait de réels progrès, mais reste difficile pour une majorité de la population, tant rurale qu'urbaine. Celle-ci ne comprend pas le lien qui existe entre l'impôt local qui peine à rentrer et le développement de ces services. Les élus ne s'investissent d'ailleurs que modérément sur ce terrain qu'ils jugent dangereux ne cherchant pas suffisamment à réunir les conditions d'un impôt plus juste (révision des rôles d'imposition) et à objectiver les modalités de gestion locale en appelant à l'élaboration de budgets participatifs. En effet, les budgets qui sont pourtant des documents publics restent trop souvent confidentiels, donnant lieu à des interprétations ou des interprétations des habitants. L'appui appréciable des ressortissants n'est cependant pas encore suffisamment orienté vers des investissements publics prioritaires.

#### L'AMELIORATION DES RESSOURCES PUBLIQUES LOCALES

Les collectivités locales ont des ressources limitées. L'une d'entre elles repose sur le recouvrement de l'impôt local qui est généralement mal compris par les populations ; le lien entre cet impôt et les services rendus à la population est mal perçu. Par ailleurs les rôles d'imposition sont souvent obsolètes et les moyens mobilisés pour recouvrer l'impôt insuffisants.

Dans les trois pays, l'impôt local est constitué principalement des éléments suivants

- au Mali la Taxe de Développement Régional et Local (TDRL) avec/sans les autres taxes enrôlées (taxes de voirie, taxes de bétail, taxes sur les armes).
- au Sénégal, les ressources fiscales des communes comprennent trois parties : les impôts fonciers (propriétés bâties et non bâties) et la taxe d'enlèvement des ordures ménagères qui produisent près de 28 % des recettes fiscales communales ; la patente, qui est à la fois assise sur le foncier et sur les activités industrielles et commerciales, génère près de 60 % des recettes fiscales communales ; l'impôt du minimum fiscal (I.M.F., T.R.I.M.F. et I.M.F. 4<sup>è</sup> catégorie).
- En Mauritanie : taxe d'habitation (avec ou sans fondation) ; patente ; contribution foncière sur terrains agricoles...

Dans les trois pays les mécanismes de financement des collectivités locales par l'Etat sont différents :

- Au Mali, l'Etat a créé une Agence de financement des collectivités locales : cette agence rassemble les financements obtenus des partenaires techniques et financiers et les répartit en fonction de règles spécifiques pour les investissements, pour le renforcement des capacités des collectivités locales (DAT) ; l'Etat a défini en 2009 une politique de renforcement des régions qui seront dotées de personnel technique. De nombreux PTF de l'assistance bi ou multilatérale apportent leur contribution à l'appui technique aux CT dans les zones où ils interviennent. Il en est de même des coopérations décentralisées et de certaines ONG.
- Les modalités de financement des collectivités par l'Etat dans les deux autres pays mériteraient d'être rappelées

Les organisations de bases (coopératives) souvent organisées par des femmes tentent de développer des activités dites génératrices de revenu, parfois en ayant recours au micro-crédit. Des études montrent l'effet immédiat de celles-ci sur la santé des enfants (baisse de la mortalité infantile mais aussi scolarisation) de la production locale de maraîchage ou de lait de qualité. Les hommes semblent eux-mêmes s'intéresser à ces productions.

<sup>13</sup> Pourtant il existe à Kayes un institut de formation technique qui pourrait rayonner dans le bassin du fleuve. Des initiatives existent en matière de formation de maître artisan qui devraient se développer (centre de formation professionnelle de Nioro du Sahel, centre de formation professionnelle de Saané implanté à Bakel...)

---

Les assemblées régionales (au Mali et au Sénégal) ont en charge la planification du développement économique. Le Mali a décidé une politique d'organisation de cette planification en décidant de doter les régions de techniciens ; il faut maintenant mettre en œuvre ces décisions de manière administrative et financière. En Mauritanie, c'est en anticipant sur l'existence de régions fortes que l'AMAIG ou l'AMPG cherchent par diverses initiatives à préfigurer des initiatives qui devraient exister au niveau régional. Les données statistiques manquent cruellement.

Dans la dernière période du PAIDEL II le GRDR a cherché à définir comment prendre en charge le développement économique locale sous la forme de recherche-action. Quatre approches complémentaires se dégagent désormais : aménagement du territoire, promotion du territoire, territoires et filières, appui technique ou/et financier aux promoteurs économiques (individuels ou collectifs). Reste à transformer les travaux réalisés en politique de développement économique local, par une maîtrise des aspects techniques de la production, de la transformation et de la mise en marché.

### ***La capitalisation dans les trois pays***

L'expérience accumulée par les cellules du GRDR dont les chargés de mission se succèdent, a souvent été formalisée dans des guides. Certains de ces guides ont fait l'objet de diffusion, d'autres sont en préparation. Une des questions fortes pour le GRDR en cette période est de savoir comment accompagner ces guides auprès des SADL, pour que les acteurs locaux s'en saisissent.

De nombreux guides sont également produits dans les trois pays, certains avec la reconnaissance institutionnelle de l'échelon national. Malheureusement ce qui a pu être fait dans un contexte et avec une équipe d'animation particuliers, est difficilement répliquable si les conditions de cette répliquabilité ne sont pas réunies. C'est donc moins en terme de « mode d'emploi » qu'il faut raisonner mais en terme de processus permettant de créer des réponses à chaque fois adaptées et ajustées aux acteurs et à leur contexte

Les conséquences de ce rapide état des lieux peuvent se décliner dans plusieurs démarches de travail qui doivent inspirer l'action des équipes du GRDR : les conventions de partenariat, des méthodes de travail coopératif (réseau d'artisans spécialisé dans l'entretien des pompes, de prestataires, d'échange d'expérience...), des outils partiellement ré-inventés par les acteurs, un suivi évaluation organisé en commun avec les partenaires, la mobilisation d'un grand nombre d'étudiants sortis des écoles spécialisées existant dans la sous-région, celle d'artisans sortis des centres de formation techniques

### ***Le conventionnement***

Il est essentiel surtout quand le GRDR compte au cours du PAIDEL mettre à la disposition de partenaires les moyens du programme dont il aura à justifier l'utilisation. Cependant, bien que le GRDR soit responsable de la mise en œuvre du PAIDEL, Il ne semble pas opportun de mettre en avant cet aspect avec les partenaires. Il faut davantage insister sur la définition et la mise en œuvre d'un cahier de charge correspondant aux missions attribuées à ces partenaires que le PAIDEL reconnaît pleinement et auquel il ne prétend aucunement se substituer ou même se juxtaposer. Par contre il convient une fois ce point acquis d'associer les partenaires à l'objectif d'atteinte des résultats figurant dans le PAIDEL et à la compréhension de l'utilité du système de suivi évaluation mis en place. Cela peut aller jusqu'à la contribution des partenaires à l'information de ce système de suivi évaluation et à l'utilisation en commun de l'analyse des analyses fournies pour réajuster les modalités opérationnelles du programme.

PLAN TYPE D'UNE CONVENTION AVEC UN SADL

Référence au PAIDEL III et contextualisation

Présentation du partenaire : ses missions, son organisation, son territoire, ses interlocuteurs

Présentation de l'objet du partenariat, description la plus précise possible en terme de résultat (liaison avec les résultats du PAIDEL 3), en terme d'action à conduire

Moyens mobilisés par le partenaire pour cela

Apports du PAIDEL pour le renforcement de ces moyens ou si ce n'est pas le cas nature de l'appui PAIDEL (outils utilisés, formation...)

Engagement réciproque sur un agenda pour conduire ces actions

Référence à la démarche de suivi évaluation (GAR) : rappel des indicateurs liés aux résultats et description de la contribution du partenaire à l'élaboration de ces indicateurs : désignation du correspondant pour cet aspect au sein de la structure partenaire.

Calendrier d'évaluation du partenariat ; en plus des indicateurs du programme évocation d'indicateurs de performance propre au partenaire (moyens mobilisés, actions conduites, difficultés rencontrées...)

#### **4. Pratiques antérieures en matière de suivi évaluation**

##### *4.1 Points forts du PAIDEL II, en matière de suivi évaluation :*

1. L'existence d'un cadre logique avec un seul objectif spécifique et des résultats limités en nombre (4 au total). Cette situation présente les bases pour la mise en place d'un système de suivi évaluation léger.
2. L'existence d'une palette d'outils de suivi évaluation éprouvés sur le terrain, à savoir : la fiche de suivi / activités programme, le rapport d'activités pays, le tableau d'engagements chiffrés, le tableau des réalisations, le tableau des effets multiplicateurs, les « rapans » (états d'avancement par communes).
3. L'existence de temps de suivi évaluation comme les comités de suivi (Mali, France), l'évaluation des protocoles d'accord avec les collectivités territoriales, l'évaluation des performances des communes ;
4. L'implication des bénéficiaires et des acteurs locaux dans le suivi évaluation, à travers les instances d'orientation (COS, comité de suivi), qui sont des espaces de suivi politique du programme.

#### **cf. tableau d'analyse des outils existants du PAIDEL 2, en annexes**

#### 4.2 Les marges de progrès du PAIDEL III, en matière de suivi évaluation

1. Un cadre logique comportant plusieurs objectifs globaux, dont la quasi-totalité ne traduit, non seulement pas un état de changement de situation au niveau des populations, mais aussi sont inclus dans l'objectif global n°3 : « *les populations voient leurs conditions de vie s'améliorer conformément à leurs aspirations tant du point de vue de l'accès aux services de base, de la qualité de l'environnement et du cadre de vie* ». Formuler 5 objectifs globaux pour un projet complique énormément le travail de suivi évaluation des indicateurs, permettant d'apprécier leur niveau d'atteinte.
2. L'absence d'un véritable système de suivi évaluation, mais plutôt l'utilisation d'un grand nombre d'outils épars et variés ;
3. L'absence d'un travail de définition des situations de départ et des valeurs cibles du projet ;
4. L'absence d'un travail continu de renseignements des indicateurs et la non utilisation des données sur les indicateurs, dans le pilotage du projet ;
5. Une programmation et un rapportage axé sur les activités et non sur les changements, indiquant ainsi que le projet n'était pas dans un système de gestion axée sur les résultats (GAR).

### 5. Le système de suivi-évaluation proposé

#### 5.1 Les caractéristiques principales du S.S.E proposé

Le système de suivi évaluation proposé ambitionne de s'appuyer sur les points forts des précédents programmes en matière de suivi évaluation et de corriger les lacunes constatées.

↪ **Un système de suivi évaluation internalisé.** La démarche utilisée était guidée par le souci d'arriver à une appropriation du dispositif par les parties prenantes. Ainsi, les consultants se sont limités à un rôle d'orientation et d'animation. Le travail d'élaboration du dispositif de suivi évaluation a été effectué par les cellules elles mêmes, avant, pendant et après la mission de terrain. Le présent document est la synthèse enrichie par endroits des produits des 4 Cellules et de la Direction Afrique du GRDR. Les ateliers ont enregistré la participation des partenaires du programme dans les 4 pays. Cette internalisation du système devrait favoriser sa fonctionnalité ;

↪ **Un dispositif de suivi évaluation reposant sur un nombre limité d'indicateurs.** Pour garantir la bonne fonctionnalité du système de suivi évaluation et la bonne exécution des activités du programme, le nombre d'indicateurs de résultats a été limité à 11 et celui des indicateurs d'effets à 4, soit un total de 15 indicateurs. Les indicateurs d'activités ont été économisés, de même que les indicateurs d'impacts, pour alléger le système. Les 15

indicateurs proposés comportent deux indicateurs de type qualitatif (indicateurs de résultats) et un indicateur d'effet spécifique aux femmes.

↪ **Un système de suivi évaluation informatisé.** Le dispositif proposé se veut moderne et performant. Il fait appel à l'outil informatique et à des systèmes d'information informatisés, telles que les bases de données et les SIG (Système d'information géographique). Les indicateurs seront produits automatiquement par la base de données informatisée. Cette base fournira l'ossature des rapports périodiques de rendement du programme (tableaux d'indicateurs, représentations graphiques et cartographiques). Les termes de références pour la mission d'informatisation du système figurent en pages annexes.

↪ **Un système de suivi évaluation à deux étages.** Etant donné que le programme intervient dans 4 Cellules (Kaedi, Sélibaby, Bakel et Kayes) et a une Unité de coordination des 3 pays, pilotée par un chargé de programme, un dispositif de suivi évaluation à deux niveaux a été imaginé : un niveau Cellule et un niveau « central » .

Le niveau Cellule est un niveau de collecte et de gestion de données, un niveau d'analyse et d'interprétation des indicateurs. En plus de la collecte, le niveau Cellule se chargera de la transmission des données de la base, de la production et de la transmission des rapports de rendement au niveau « central »..

Le niveau central se charge de l'agrégation des données, de l'analyse des données transnationales, de la transmission de la base agrégé, de la production des rapports de rendement du programme et de leur transmission aux Cellules.

## 5.2 *La cadre institutionnel et fonctionnel du système de suivi évaluation*

### **5.2.1 Le montage institutionnel**

Le cadre institutionnel du système est de type décentralisé. Il repose sur des instances politiques et des acteurs techniques.

Les instances politiques sont de deux ordres : le comité local de suivi au niveau des 4 cellules et le comité de pilotage d'ensemble, opérant en France.

Les instances politiques ont un rôle d'orientation et de suivi évaluation du programme. Dans chaque cellule, elles se réunissent trimestriellement et sont alimentées par les acteurs techniques. Elles assurent, à partir des rapports de rendement, un suivi évaluation politique du programme. Elles sont garantes du respect de la gestion axée sur les résultats.

Les acteurs techniques sont constitués par les équipes PAIDEL des Cellules du GRDR et la coordination centrale (chargés de programme, d'études méthodologiques, de capitalisation et du SIG) et le DPA (Directeur pays Afrique).

La fonction de chargé de suivi évaluation n'existe pas formellement au niveau central du PAIDEL III. Elle est à créer, soit avec un agent spécifique, soit avec des tâches à répartir entre les 3 experts ci-dessus évoqués<sup>14</sup>. Ces tâches sont :

- ↵ L'administration de la base de données centrale (mise à jour, sorties de données, collecte et importation de données complémentaires pertinentes provenant d'autres bases de données du champ, maintenance de la base en relation avec le cabinet prestataire) ;
- ↵ Le contrôle qualité et le traitement des données des Cellules ;
- ↵ L'agrégation des données ;
- ↵ La production, l'analyse et l'interprétation des indicateurs ;
- ↵ La préparation des réunions comité de suivi France sur la foi des données issues de la base ;
- ↵ La validation des rapports de rendement des Cellules,
- ↵ La production des rapports périodiques de rendement du programme, sur la base des rapports Cellules ;
- ↵ L'appui à la préparation des exercices de communication du programme (newsletter...) ;
- ↵ La production des rapports du comité de suivi/pilotage
- ↵ La vigilance sur le respect rigoureux de l'agenda du suivi évaluation par les Cellules ;
- ↵ La préparation des missions d'évaluation du programme ;
- ↵ L'appui technique aux acteurs terrain, notamment à travers des missions de terrain;

Au niveau des Cellules, tous les agents doivent maîtriser la base de données et contribuer à sa mise à jour, à partir des données qu'ils collectent concernant leur résultat.

Ainsi, dans le cadre du suivi évaluation, les tâches des Cellules seront les suivantes :

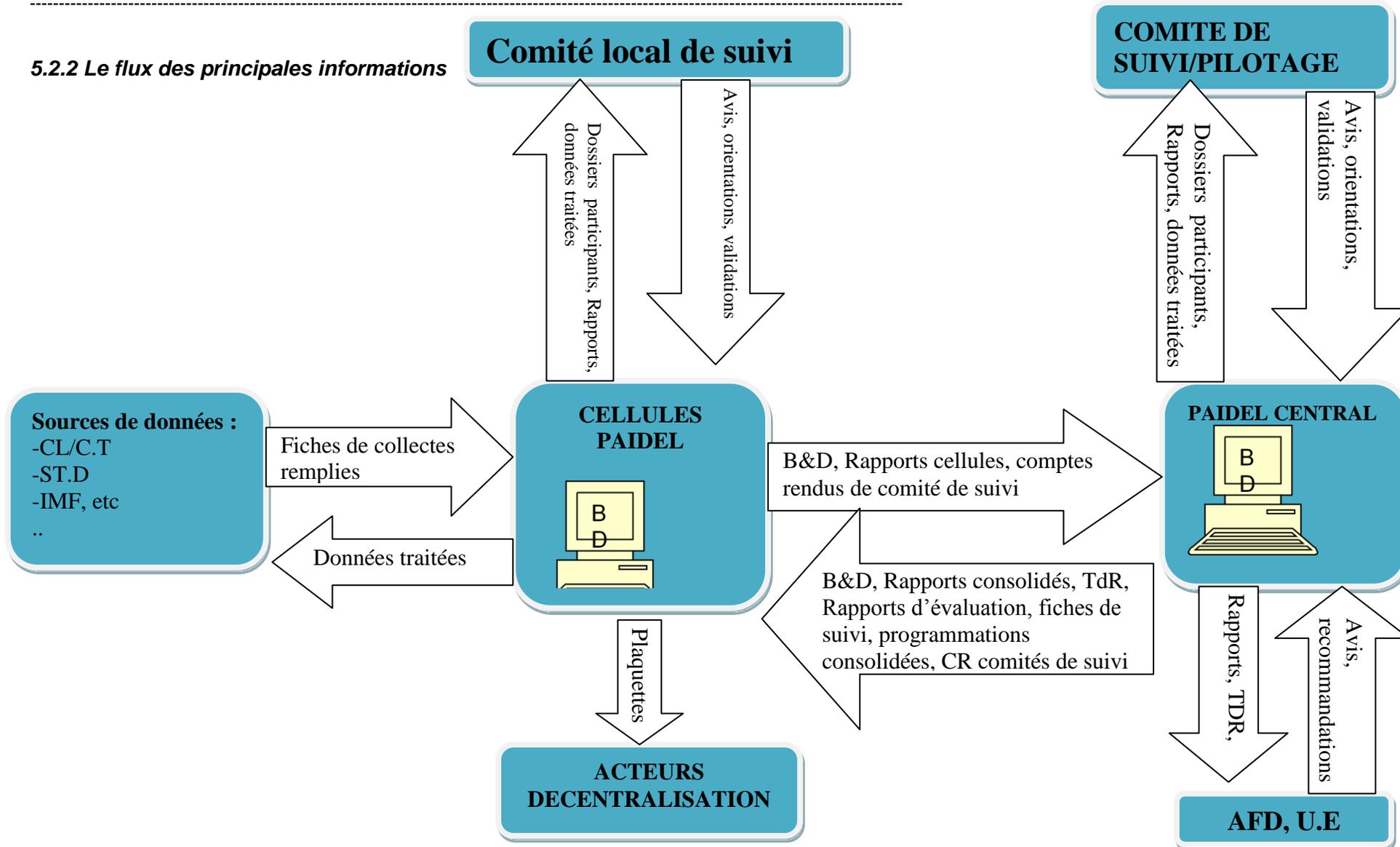
- ↵ la collecte régulière des données à partir de grilles standards ;
- ↵ le contrôle qualité des données,
- ↵ le traitement et à l'analyse participative et croisée des données,
- ↵ la préparation et à l'animation des réunions du comité du suivi, à partir des indicateurs renseignés ;
- ↵ la saisie dans la base des données collectées et apurées ;
- ↵ et à la transmission de la base au niveau « central » ;
- ↵ la programmation orientée vers les indicateurs ;
- ↵ la production des rapports de rendement Cellule ;
- ↵ L'organisation des missions de suivi évaluation sur le terrain

La figure ci-après synthétise le cadre institutionnel et fonctionnel du système

<sup>14</sup> Altus a d'abord le souci d'intégration du suivi évaluation par tous les acteurs du programme (GRDR cellules, GRDR coordination, partenaires et associés) ; Altus a aussi le souci de répartir avec précisions les tâches nécessaires au fonctionnement du SSE ; Altus pense qu'une fonction spécifique centrale pour animer le SSE partout est pertinente.

Niveau	Suivi technique		Suivi politique	
	Principales tâches	Outils	Principales	Outils
Central	<p>Administration B&amp;D centrale; Transmission base centrale aux cellules Agrégation et analyse des données ; Validation des rapports Cellules Production rapports de rendement consolidés ; Préparation/animation du comité de suivi; Préparation des missions d'évaluation ; Veille du respect de l'agenda de suivi Mission de suivi terrain :</p>	<p>Cadre logique, B&amp;données Rapports de rendements validés des Cellules ; Rapport sur les orientations/recommandations des comités locaux de suivi TdR des missions de suivi évaluation ; Agenda de suivi évaluation Programmation agrégée des Cellules, orientée vers les indicateurs ; Grille d'appréciation des rapports de rendements des Cellules Rapports et fiches de missions</p>	<p>Participation aux réunions du comité de suivi ; Appréciation du rendement global du programme Sélection des recommandations opérationnelles des missions d'évaluation ; Définition des orientations pour le programme ; Suivi de la mise en œuvre des orientations/recommandations formulées à l'endroit du programme</p>	<p>Rapport synthétique de rendement ; Etat de mise en œuvre des recommandations/orientations de la précédente réunion, Rapport synthétique de missions d'évaluation</p>
Cellules	<p>Collecte régulière des données sur IOV ; Administration B&amp;D Contrôle qualité des données, Traitement et à l'analyse participative et croisée des données, Secrétariat du comité local de suivi, Programmation orientée vers les indicateurs Transmission B&amp;D au niveau « central » Production des rapports de rendement Cellule, Organisation des missions de suivi évaluation sur le terrain</p>	<p>Fiche de collecte Cadre logique B&amp;D Fiche de programmation Compte rendu de réunions internes d'interprétation des données ; PPT réunion du comité de suivi Comptes rendus de réunions du comité local de suivi, Rapports de rendement, TdR des missions de suivi évaluation sur le terrain Rapport et fiches de missions de suivi évaluation</p>	<p>Participation aux réunions du comité de suivi ; Appréciation du rendement global du programme Sélection des recommandations opérationnelles des missions d'évaluation ; Définition des orientations pour le programme ; Suivi de la mise en œuvre des orientations/recommandations formulées à l'endroit du programme</p>	<p>Rapport synthétique de rendement ; Etat de mise en œuvre des recommandations/orientations de la précédente réunion, Rapport synthétique de missions d'évaluation</p>

### 5.2.2 Le flux des principales informations



Il y aura une seule base de données, mais avec des formulaires (masques de saisie différents) selon qu'on se situe au niveau des cellules ou au niveau central. Un bouton création de bases permettra à chaque cellule de créer sa base, par simple clic, et un bouton « importation » permettra au niveau central de fusionner les bases cellules et disposer de la situation d'ensemble du PAIDEL III

### 5.2.3L'Agenda du suivi évaluation

<b>Tâches</b>	<b>Dates critiques</b>	<b>Responsables</b>
<b>UNITE DE COORDINATION</b>		
Mise à jour B&D centrale	<i>Juin/décembre</i>	
Contrôle qualité des données Cellules	<i>Juin/décembre</i>	
Transmission de B&D centrale aux cellules	<i>Juin/décembre</i>	
Agrégation et analyse des données Cellules	<i>Juin/décembre</i>	
Validation des rapports Cellules	<i>Juillet/janvier</i>	
Production rapports de rendement consolidés ;	<i>Août/février</i>	
Préparation/animation du comité de suivi/pilotage	<i>Septembre/mars</i>	
Missions de suivi terrain	<i>Avril, septembre</i>	
Elaboration et transmission des fiches de recommandations	<i>Mai/octobre</i>	
Organisation mission d'auto évaluation	<i>Janvier/février 2012</i>	
Veille du respect de l'agenda de suivi	<i>Janvier, mai, juin, juillet, novembre, décembre</i>	
Diffusion des données aux acteurs	<i>En continu</i>	
<b>CELLULES PAIDEL</b>		
Collecte régulière des données sur IOV ;	<i>Mai /novembre</i>	
Contrôle qualité des données,	<i>Mai /novembre</i>	
Mise à jour de la B&D	<i>Mai /novembre</i>	
Transmission B&D au niveau « central »	<i>Mai /novembre</i>	
Réunions d'analyse participative et croisée des données,	<i>Juin/décembre</i>	
Production et transmission des rapports de rendement Cellule,	<i>Juillet/janvier</i>	
Organisation du comité local de suivi,	<i>Juillet/janvier</i>	
Programmation orientée vers les indicateurs	<i>Décembre</i>	
Organisation des missions de suivi	<i>Avril, septembre</i>	
Organisation de la mission d'évaluation à mi-parcours	<i>Février 2012</i>	
Diffusion des données aux acteurs	<i>En continu</i>	

### 5.3 Les outils du système de suivi évaluation

Les outils nécessaires au fonctionnement du système de suivi évaluation du PAIDEL III sont les indicateurs, les fiches d'indicateurs, les fiches de collecte de données, la base de données informatiques, l'agenda du suivi évaluation, le tableau de programmation des activités orienté vers les indicateurs et le canevas de rapportage orienté vers les indicateurs, qui sont présentés dans les pages qui suivent.

#### 5.3.1 Les indicateurs de suivi évaluation,

Les indicateurs sont de deux ordres : les indicateurs de résultats autrement appelés indicateurs de suivi qui fournissent des spécifications sur la réalisation des résultats du programme ; et les indicateurs d'effets, liés à l'objectif spécifique, qui sont également appelés indicateurs d'évaluation. Leur fréquence d'observation est précisée dans les fiches de documentation.

Tableau des indicateurs d'évaluation du PAIDEL III

Objectifs spécifiques	Indicateurs d'effet
Les <u>initiatives</u> et dispositifs locaux sont renforcés et capables d'appuyer durablement : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ les processus de développement local,</li> <li>✓ 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.</li> </ul>	IEFF1. coefficient multiplicateur de l'appui du PAIDEL III aux CL/C.T ciblées.
	IEFF2. Le montant/habitant des taxes et impôts locaux recouvrés par les CL/C.T ;
	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
	IEFF4. Taux de survie des activités entrepreneuriales accompagnées techniquement ou financièrement dans le cadre du PAIDEL III.

Tableau des indicateurs de suivi du PAIDEL III.

Résultat 1 : Des services mutualisés à l'échelle des régions ou inter-collectivités sont structurés et opérationnels pour l'appui au développement local
Indicateurs
<b>IR1.</b> 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.
<b>IR2.</b> % de C.L/C.T/regroupement de C.T/CL de la zone d'intervention disposant d'un plan de développement local élaboré de façon participative, avec une animation du SADL à toutes les étapes du processus
<b>IR3.</b> % des C.L/C.T/ regroupement de C.T/ de la zone d'intervention dont le plan de développement local est mis en œuvre, avec l'accompagnement du SADL.

**Résultat 2 : Les collectivités et les acteurs locaux de développement initient ou renforcent des coopérations territoriales à l'échelle locale, régionale, transnationale et internationale**

**Indicateurs**

**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.

**IR2.2** Taux de projets de coopération territoriale bien exécutés atteint

**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

**Résultat 3 : Des processus de développement économique local et des initiatives entrepreneuriales sont accompagnés pour accroître les revenus tant pour les populations que pour les collectivités**

**Indicateurs**

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

**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.

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

**Résultat 4 : Les outils, les méthodes et résultats de l'action sont capitalisés diffusés aux acteurs de développement notamment aux organisations et institutions nationales**

**Indicateurs**

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

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

### *Les fiches d'indicateurs*

Ces fiches ont pour but de faciliter la compréhension et la manipulation des indicateurs. Pour chacun des 15 indicateurs retenus par le PAIDEL, il existe une fiche. Le niveau d'atteinte des indicateurs s'obtiendra d'abord par Cellule. Ensuite, on procédera à une agrégation pour obtenir la situation d'ensemble du PAIDEL III.

#### *N° et intitulé de l'indicateur*

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

#### *Description de l'indicateur*

Une des grandes questions posées au monde du développement est la nécessité de disposer d'indice permettant de mettre en exergue l'incidence de la création/ renforcement de capacités au sein des organisations de développement (associations, CL/C.T, bureaux d'études...).

Le coefficient multiplicateur peut être considéré comme une réponse possible à cette équation, d'autant qu'il cherche à montrer que la masse monétaire utilisée par un projet/programme comme PAIDEL dans l'appui aux SADL a permis à ces derniers de mobiliser davantage. En cela, il constitue un indicateur pertinent de l'effet conjugué des appuis en matière de mobilisation de ressources financières propres, de construction de vision et priorités de développement territorial, mais aussi de capacités de négociation et de mobilisation des droits de tirage par les CL/C.T.

Toutefois, cet indicateur ne devient objectif que lorsqu'on arrive à déterminer l'effet d'aubaine, c'est-à-dire les financements qui seraient de toute façon obtenus par les CL/C.T, en l'absence de l'action du PAIDEL.

L'effet multiplicateur concerne donc la mobilisation de ressources financières imputables à l'appui du PAIDEL III et à lui seul.

Selon les moyens des cellules, on peut cibler, soit la totalité des collectivités territoriales/locales de la zone d'intervention, soit un nombre réduit d'entre elles. Ces choix doivent figurer dans les conventions entre PAIDEL et les partenaires.

Les partenaires sont les regroupements de CL/C.T (association et inter CL/C.T) et leurs SADL. Les premiers étant les instances politiques/décisionnels avec lesquels le PAIDEL contractualise, les seconds étant leurs outils opérationnels/techniques.

Mali (Kayes) Les « intercommunalités » CPCD<sup>15</sup> ; ACGK<sup>16</sup>, Benkady (4 communes), Diongaga (6 communes) ou « inter-collectivités » (réunissant cercle et communes pour mettre en œuvre des services communs pour leur membres, ACTCK<sup>17</sup>)

Mauritanie (Kaédi) - Association des maires et parlementaires du Gorgol<sup>18</sup>

Mauritanie (Sélibaby)- Association des maires du Guidimakha

Sénégal

<sup>15</sup> Comité de pilotage des communes du Diombougou (6 communes)

<sup>16</sup> Association des Communes du Guidimakha Kaffo (9 communes)

<sup>17</sup> Association des Collectivités Territoriales du Cercle de Kayes (30 collectivités : un cercle et 29 communes)

<sup>18</sup> L'association des maires et parlementaires du Gorgol n'est pas directement « partenaire », mais son centre de ressources mis en place dans le cadre d'une coopération décentralisée avec la Région Centre (France) est directement partie prenante des résultats escomptés.

- Groupements d'Intérêt Communautaire BakelGoudiri
- SAANE (vocation sous-régionale)

Par souci de simplification, l'information financière peut être collectée dans les comptes administratifs (pour ce qui concerne les collectivités territoriales et les inter collectivités territoriales), en partant du de hypothèse qu'il est possible, dans les 3 pays, d'y obtenir les détails sur les sources des subventions qui leur sont allouées.

#### *Type d'indicateur*

*Indicateur quantitatif d'effet*

#### *Mode de calcul/d'obtention de l'indicateur*

*Montant total des ressources financières mobilisées par l'ensemble des collectivités territoriales/locales ciblées à l'année N, moins montant total des ressources qui auraient de toutes façons été mobilisées par les collectivités territoriales/locales ciblées, en l'absence de l'appui du PAIDEL III à l'année N, divisé par le budget total réalisé du PAIDEL III pendant la même année N.*

#### *Source de collecte/vérification de l'indicateur*

*Comptes administratifs des collectivités territoriales, compte de gestion des comptables des collectivités territoriales, convention de financement des collectivités territoriales, fonds nationaux de financement des collectivités territoriales*

#### *Date de disponibilité des données de base*

*Après le 31 mars de l'année N+1 pour les comptes administratifs et de gestion, toute l'année pour le reste*

#### *Situation de référence de l'indicateur*

*inconnue*

#### *Valeur cible du PAIDEL III*

*A définir après l'établissement de la situation de référence*

#### *Delai de réalisation de l'indicateur*

*Fin PAIDEL III*

#### *Fréquence d'observation de l'indicateur*

*Annuelle*

#### *Responsable de la collecte*

*Responsables de cellules*

#### *Coût de production de l'indicateur*

*A définir par les cellules*

**N° et intitulé de l'indicateur***IEFF2. Le montant/habitant des taxes et impôts locaux recouverts par les CL/C.T***Description de l'indicateur**

En l'absence de recensement précis permettant de disposer du potentiel fiscal de chaque CL/C.T, le montant/habitant des taxes et impôts locaux apparaît comme une meilleure mesure de l'incidence des appuis PAIDEL en matière de création de capacités d'accompagnement des CL/C.T par les SADL et de développement économique des 5 régions (Matam, Tambacounda, Kayes, Gorgol, Guidimakha).

Dans le contexte des zones d'intervention du PAIDEL II particulièrement marqué par la faible monétarisation des économies locales, la faiblesse des services de recouvrement et l'incivisme, l'amélioration du niveau des ressources financières propres des CL/C.T est forcément l'effet combiné de leurs capacités techniques, de leurs efforts de communication avec les citoyens contribuables et du degré de confiance de ces derniers aux institutions communales.

Les variables à collecter pour disposer de cet indicateur sont :

- ↳ La population totale des communes (celle du dernier recensement connu ou de l'actualisation intervenue officiellement) ;
- ↳ Le montant total recouvré, tous taxes et impôts confondus ;

Les taxes et impôts transférés aux C.T/C.L dans les 3 pays sont divers et variés, au point qu'il serait fastidieux et d'intérêt limité de chercher à collecter l'information sur la totalité. On se focalisera sur ceux d'entre eux qui ont un fort potentiel de rendement et sur lesquels les efforts de mobilisation seront concentrés. Il s'agira :

- au Mali : de la Taxe de Développement Régional et Local (TDRL), des taxes de marchés ; des taxes sur le bétail, des taxes de voiries et despatentes ;
- au Sénégal : la taxe rurale et la patente pour ce qui concerne les communautés rurales ; l'impôt sur le minimum fiscal et les patentes pour ce qui concerne les communes urbaines
- En Mauritanie : de la patente ; de la contribution foncière sur propriétés bâties, de la taxe d'habitation, de la contribution communale et de la taxe communale

**Type d'indicateur : Indicateur quantitatif d'effet****Mode de calcul/d'obtention de l'indicateur**

*Effectif cumulé des recettes fiscales des CL/C.T ciblées en année N, rapporté à la population totale des dites CL/C.T à la même année X 100*

**Source de collecte/vérification de l'indicateur**

*Comptes administratifs, compte de gestion des comptables, convention de financement, fonds nationaux de financement des C.T/C.L*

**Date de disponibilité des données de base**

*Après le 31 mars de l'année N+1 pour les recettes fiscales*

**Situation de référence de l'indicateur : inconnue****Valeur cible du PAIDEL III**

*A définir après établissement de la situation de référence*

**Delai de réalisation de l'indicateur**

*A la fin du PAIDEL III*

**Fréquence d'observation de l'indicateur : Annuelle****Responsable de la collecte : Responsables PAIDEL des Cellules****Coût de production de l'indicateur : à définir par le projet**

*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*

#### *Description de l'indicateur*

Un des enjeux majeurs de toute politique de décentralisation est l'amélioration de la gouvernance locale. Parmi les critères de gouvernance locale figure en bonne place la transparence et la participation des citoyens à la gestion des affaires locales.

Par ailleurs, la promotion de la citoyenneté, constitue avec la migration et le développement les 3 thèmes centraux du GRDR.

Dans ces conditions, un programme comme le PAIDEL peut difficilement faire l'économie d'objectifs de changements en matière de gouvernance et citoyenneté dans sa zone d'intervention. L'appui des SADL à l'endroit des collectivités territoriales/locales doit donc s'en ressentir. Ainsi, le débat public sur les orientations budgétaires et la séance publique de présentation des comptes des CL/C.T sont, annuellement, deux temps forts de la participation citoyenne à la gestion des affaires locales qui sont pour l'heure inconnus dans la zone d'intervention du programme.

Le débat public est une rencontre entre élus et citoyens, en tout début de processus budgétaire pour interagir sur les choix budgétaires et préparer la décision locale. Les participants à cette rencontre doivent être représentatifs des différentes catégories d'acteurs du territoire. (Dans le cas du GRDR, les Instances de concertation communales réunissent ces conditions de représentativité)

La séance publique de restitution des comptes doit porter sur la réalisation du budget et se faire avec les acteurs ayant participé au débat public. Elle constitue un temps de communication, d'analyse et de recherche de solutions à une meilleure exécution des actions de développement local, dans la zone d'intervention.

La zone d'intervention : dans chaque région, l'ensemble des communes auxquelles les SADL fournissent des services ;

#### *Type d'indicateur*

*Indicateur quantitatif d'effet*

#### *Mode de calcul/d'obtention de l'indicateur*

Nombre total de CL/C.T de la zone d'intervention ayant organisé pour le compte de l'année N, un débat public sur les orientations budgétaires et/ou une séance publique de présentation de leurs comptes ; rapporté au nombre total des CL/C.T ciblées par le projet X 100.

#### *Source de collecte/vérification de l'indicateur*

*Fiches d'activités des SADL*

#### *Date de disponibilité des données de base*

*Avant le mois d'octobre de l'année N-1 pour les orientations budgétaires et après le 31 mars pour les comptes publics*

#### *Situation de référence de l'indicateur*

*inconnu*

#### *Valeur cible du PAIDEL III*

*A définir après l'établissement de la situation de référence*

#### *Delai de réalisation de l'indicateur*

*A la fin du PAIDEL III*

*Fréquence d'observation de l'indicateur : Annuelle*

*Responsable de la collecte : Responsables PAIDEL des Cellules*

*Coût de production de l'indicateur : à définir par le projet*

***N° et intitulé de l'indicateur***

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

***Description de l'indicateur***

Une indication significative du développement économique dans les zones d'interventions du programme est la création d'emplois et de revenus. Mais les données sur ces deux variables sont très difficiles à collecter. Un indicateur d'effet intermédiaire est le taux de survie des activités entrepreneuriales, nouvellement créées ou consolidées, qui ont bénéficié de l'action des dispositifs d'accompagnement et de financement mis en place en application des stratégies régionales de développement économique.

Selon les cas, les activités entrepreneuriales sont portées, soit par des entreprises, soit par des GIE, soit par associations, coopératives ou groupements de femmes, jeunes et hommes ;

Même si cet indicateur ne renseigne pas sur le nombre d'emplois et la masse de revenus créés, le maintien en activités des entreprises soutenues par le programme implique forcément création d'emplois et de revenus.

Il traduit l'incidence positive des actions menées par le programme dans la réussite des entreprises bénéficiaires.

***Type d'indicateur***

*Indicateur quantitatif d'effet*

***Mode de calcul/d'obtention de l'indicateur***

Nombre total des activités entrepreneuriales financées par les dispositifs du PAIDEL III dans le cadre de la mise en œuvre des stratégies régionales de développement économique, « en vie » en année N, rapporté au nombre total de projets économiques financés par les dispositifs du PAIDEL III dans le cadre de la mise en œuvre des stratégies régionales de développement économique, depuis le démarrage de l'action du PAIDEL III X 100

***Source de collecte/vérification de l'indicateur***

*IMF partenaires du PAIDEL, dispositifs d'orientation et d'accompagnement mis en place ou agréés par le PAIDEL III dans le cadre de son volet développement économique*

***Date de disponibilité des données de base***

*A partir de janvier 2013*

***Situation de référence de l'indicateur***

*inconnu*

***Valeur cible du PAIDEL III***

*A définir après l'établissement de la situation de départ*

***Delai de réalisation de l'indicateur***

*Fin du PAIDEL III*

***Fréquence d'observation de l'indicateur***

*Annuelle*

***Responsable de la collecte***

*Responsables PAIDEL des Cellules*

***Coût de production de l'indicateur : inconnu***

## Résultat 1 : Des services mutualisés à l'échelle des régions ou inter-collectivités sont structurés et opérationnels pour l'appui au développement local

### N° et intitulé de l'indicateur

**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.

### Description de l'indicateur

Les collectivités territoriales ou locales de la zone d'intervention du PAIDEL III, souvent faiblement outillées, peinent encore à assumer totalement les nombreuses charges et compétences qui leur sont dévolues. Elles misent sur les SADL (Services d'appui au développement local) eux-mêmes souvent peu opérationnels par manque de moyens (humains, techniques, financiers, etc.).

Suivant les zones, les SADL sont, soit des structures étatiques, soit des structures privées, soit des structures d'intercommunalité qui ont pour mission d'assurer le renforcement de capacité et l'ingénierie des CL/CT.

Dans le cadre de sa stratégie de transferts de compétences et par souci de toucher un large éventail de CL/CT, le PAIDEL 3 a identifié un certain nombre de SADL : SAANE et le Centre du GIC (Bakel), 3 SECOM (Kayes), les Centres de ressources (Gorgol, Guidimakha). Il travaillera à rendre certains SADL à même de remplir leurs fonctions. Il s'agira dans un premier temps, de les doter chacun d'un conseiller technique polyvalent, de moyens logistiques (1 local, 1 ordinateur et 1 imprimante, 1 moto) et de moyens financiers (budgets de fonctionnement et d'activités constitué par les subventions du PAIDEL 3 et des cotisations/adhésions des C.L/C.T de la zone d'intervention).

### Type d'indicateur

Indicateur quantitatif de résultat

### Mode calcul/obtention de l'indicateur

Il s'agira de construire collecter périodiquement à l'aide d'une grille, l'information sur la disponibilité au niveau de chaque SADL, du conseiller technique polyvalent, d'un local, du Kit informatique (ordinateur+imprimante+onduleur), d'une moto, d'un budget de fonctionnement et d'activités abondé par le PAIDEL III et les C.L/C.T.

### Source de collecte/vérification de l'indicateur

SADL (Bons de livraison et ordres de virement, contrats d'embauches)

### Date de disponibilité des données de base

A partir de janvier 2011

### Situation de référence de l'indicateur

Kayes : 0	Bakel : 0	Selibaby : 0	Kaedi : 1*	Total : 1
-----------	-----------	--------------	------------	-----------

### Valeur cible du PAIDEL III

Kayes : 3	Bakel : 2	Selibaby : 1	Kaedi : 1	Total : 7
-----------	-----------	--------------	-----------	-----------

### Delai de réalisation de l'indicateur

Fin du PAIDEL III

### Fréquence d'observation de l'indicateur

Semestrielle

### Responsable de la collecte

Chargé du résultat 1

### Coût de production de l'indicateur

0 fca

\*un SADL existe déjà à Kaedi. Plutôt d'en créer un autre, il s'agira d'amplifier les capacités et le rayon d'action de l'existant.

### N° et intitulé de l'indicateur

**IR1.2** % de C.L/C.T de la zone d'intervention disposant d'un plan de développement local élaboré de façon participative, avec une animation du SADL à toutes les étapes du processus

### Description de l'indicateur

La fonctionnalité des SADL est une étape importante pour la pérennité de l'appui technique aux C.T/ C.T. Toutefois, il est nécessaire qu'elle soit complétée soit complétée par le développement de capacités techniques dans les domaines clés du développement local : la planification participative du développement local, la mobilisation des ressources financières propres, l'appui à la maîtrise d'ouvrage du développement local ;

Une bonne mesure de ces capacités au sein des SADL est l'appréciation du niveau de maîtrise desdits domaines à partir d'un questionnaire CAP (Connaissances, attitudes et pratiques). Mais ce mode de collecte n'est pas toujours bien reçu et est lourd dans son utilisation. C'est pourquoi, il lui est substitué les taux de C.T/ C.L disposant de plans de développement.

Il s'agit d'un indicateur indirect qui part du postulat que si les SADL ont de réelles capacités techniques en planification locale, cela permettrait aux CL/C.T de se doter d'un document stratégique en la matière.

Les documents de planification des CL/C.T, doivent être le résultat de démarches participatives, correspondre aux étapes d'un processus déclinées dans un document méthodologique et être le fruit d'une conduite technique maîtrisée par les SADL à toutes les étapes.

### Type d'indicateur

Indicateur quantitatif de résultat

### Mode de calcul/obtention de l'indicateur

Nombre de CL/C.T/regroupement de C.T/C.L de la zone d'intervention du PAIDEL III disposant d'un document de planification qui est le fruit d'une conduite technique du SADL à toutes les étapes, rapporté au nombre total de CL/C.T de la zone d'intervention du PAIDEL III.

### Source de collecte/vérification de l'indicateur

SADL, PAIDEL III, CL/C.T ciblées (documents de planification, comptes rendus d'ateliers, fiches d'activités)

### Date de disponibilité des données de base

A partir de juillet 2011

### Situation de référence de l'indicateur

Kayes : 0	Bakel : x	Selibaby : 0	Kaedi : 0	Total : x
-----------	-----------	--------------	-----------	-----------

### Valeur cible du PAIDEL III

Kayes : 23	Bakel : 10	Selibaby : 14	Kaedi : 5	Total : 52
------------	------------	---------------	-----------	------------

### Delai de réalisation de l'indicateur

Fin 2012

### Fréquence d'observation de l'indicateur

Semestrielle

### Responsable de la collecte

Chargé du résultat 1

### Coût de production de l'indicateur

0 fca

**N° et intitulé de l'indicateur**

**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**

**Description de l'indicateur**

La fonctionnalité des SADL est une étape importante pour la pérennité de l'appui technique aux C.T/ C.L. Toutefois, il est nécessaire qu'elle soit complétée soit complétée par le développement de capacités techniques dans les domaines clés du développement local : la planification participative du développement local, la mobilisation des ressources financières propres, l'appui à la maîtrise d'ouvrage du développement local ;

Une bonne mesure de ces capacités au sein des SADL est l'appréciation du niveau de maîtrise desdits domaines à partir d'un questionnaire CAP (Connaissances, attitudes et pratiques). Mais ce mode de collecte n'est pas toujours bien reçu et est lourd dans son utilisation. C'est pourquoi, il lui est substitué le taux de C.T/ C.L accompagnés par le SADL dans la mise en œuvre de leur programme de développement territorial.

Il s'agit d'un indicateur indirect qui part du postulat que si les SADL ont de réelles capacités dans la mise en œuvre des plans de développement territorial, cela devrait se traduire par un accompagnement des C.T/ C.L/regroupement des C.T/C.L en la matière.

L'accompagnement des C.T/ C.L et leurs formes de regroupement doit comporter une étape de suivi et des bilans d'exécution annuelles qui doivent être adoptées par les instances décisionnelles des collectivités.

**Type d'indicateur**

*Indicateur quantitatif de résultat*

**Mode de calcul/obtention de l'indicateur**

Comptage du nombre de CL/C.T/regroupement des C.T/C.L de la zone d'intervention du PAIDEL III ayant mobilisé le SADL à une étape de la mise en œuvre de leur plan de développement territorial.

**Source de collecte/vérification de l'indicateur**

*SADL, PAIDEL, CL/C.T ciblées (documents de stratégie, comptes rendus d'ateliers, fiches d'activités )*

**Date de disponibilité des données de base**

*A partir de juillet 2011*

**Situation de référence de l'indicateur**

<i>Kayes : 0</i>	<i>Bakel : 0</i>	<i>Selibaby : 0</i>	<i>Kaedi : 0</i>	<i>Total : 0</i>
------------------	------------------	---------------------	------------------	------------------

**Valeur cible du PAIDEL III**

<i>Kayes : 11</i>	<i>Bakel : 5</i>	<i>Selibaby : 10</i>	<i>Kaedi : 3</i>	<i>Total : 29</i>
-------------------	------------------	----------------------	------------------	-------------------

**Delai de réalisation de l'indicateur**

*Fin 2012*

**Fréquence d'observation de l'indicateur**

*Semestrielle*

**Responsable de la collecte**

*Chargé du résultat 1*

**Coût de production de l'indicateur**

*0 fca*

## Résultat 2 : Les collectivités et les acteurs locaux de développement initient ou renforcent des coopérations territoriales à l'échelle locale, régionale, transnationale et internationale

### N° et intitulé de l'indicateur

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

### Description de l'indicateur

Le PAIDEL III part du principe que la coopération entre CL/C.T est un moyen de parvenir au développement local. Ainsi travaille t-il dès le départ à son essor dans sa zone d'intervention.

Plusieurs types de coopération sont à distinguer :

- L'inter collectivité ou coopération entre plusieurs CL/C.T d'un même pays ;
- La coopération transfrontalière ou coopération entre 2 ou plusieurs CL/C.T de 2 ou plusieurs pays différents, ayant des frontières communes.
- La coopération décentralisée, coopération entre 2 ou plusieurs CL/C.T de 2 pays différents (nord/sud, sud/sud) ;

Une coopération est considérée comme formalisée lorsqu'elle repose sur un document cadre signé par les parties prenantes. Ce document cadre peut être récépissé, un arrêté conjoint, une convention, un protocole d'accord fixant l'objet de la coopération, l'engagement des parties, la durée du partenariat, ses modalités de mise en œuvre et de suivi évaluation.

Cet indicateur peut être considéré comme ayant un facteur risque très important, mais compte tenu du contexte de la zone d'intervention et des atouts du PAIDEL (double espace, connaissance des démarches déjà initiées à la matière), le projet s'engage à obtenir des résultats en la matière.

### Type d'indicateur

Indicateur quantitatif de résultat

### Mode de calcul/obtention de l'indicateur

Somme des conventions de coopérations territoriales formalisées avec l'action du PAIDEL III aux différentes étapes du processus de formalisation ;

### Source de collecte/vérification de l'indicateur

Inter CL/C.T ; collectivités territoriales/locales engagées dans la coopération décentralisée/structures de mise en oeuvre de coopération territoriale

### Date de disponibilité des données de base

A partir de janvier 2011

### Situation de référence de l'indicateur

Kayes : 9	Bakel : 0	Selibaby : 0	Kaedi : 3	Total : 9
-----------	-----------	--------------	-----------	-----------

### Valeur cible du PAIDEL III

Kayes : 15	Bakel : 5	Selibaby : 10	Kaedi : 7	Total : 37
------------	-----------	---------------	-----------	------------

### Delai de réalisation de l'indicateur

Fin du PAIDEL III

### Fréquence d'observation de l'indicateur

Semestrielle

### Responsable de la collecte

Chargé du résultat 2

### Coût de production de l'indicateur

0 fca

*N° et intitulé de l'indicateur***IR2.2** Le taux de projets de coopération territoriale accompagnés par le PAIDEL et bien exécutés x %*Description de l'indicateur*

Une coopération territoriale n'a d'intérêt et de vie que lorsqu'elle planifie et met en œuvre des projets d'intérêts partagés.

Deux types de projets sont à distinguer : les projets d'appui technique (études, formations, production d'outils didacticiels, voyages d'échanges) et des projets de réalisation d'infrastructures et équipements collectifs (construction, rénovation, extension et équipement).

Un projet d'appui technique est considéré comme bien exécuté lorsqu'il est planifié et lorsqu'il englobe des TdR, un rapport de mission et une séance de restitution.

Un projet de réalisation d'infrastructures et équipements collectifs est considéré comme bien exécuté lorsqu'il est planifié et qu'il rassemble un dossier de projet, PV réunion de chantier, PV de réception provisoire, définitive, retenue de garantie, mode de pérennisation/gestion de l'ouvrage.

Cet indicateur peut être considéré comme ayant un facteur risque très important, mais compte tenu du contexte de la zone d'intervention et des atouts du PAIDEL (double espace, connaissance des démarches déjà initiées à la matière), le projet s'engage à obtenir des résultats en la matière.

*Type d'indicateur**Indicateur quantitatif de résultat**Mode de calcul/obtention de l'indicateur*

Rapport entre le nombre de projets jugés bien exécutés et le nombre total de projets exécutés dans le cadre des différentes formes (nouvelles et anciennes) de coopération territoriale avec l'intervention du PAIDEL III.

*Source de collecte/vérification de l'indicateur*

*Inter CL/C.T ; collectivités territoriales/locales engagées dans la coopération décentralisée/structures de mise en oeuvre de coopération territoriale*

*Date de disponibilité des données de base*

*A partir de janvier 2011*

*Situation de référence de l'indicateur*

<i>Kayes : à établir</i>	<i>Bakel : à établir</i>	<i>Selibaby : à établir</i>	<i>Kaedi : à établir</i>	<i>Total : à établir</i>
--------------------------	--------------------------	-----------------------------	--------------------------	--------------------------

*Valeur cible du PAIDEL III*

<i>Kayes : 50%</i>	<i>Bakel : 50%</i>	<i>Selibaby : 50%</i>	<i>Kaedi : 50%</i>	<i>Total : 50%</i>
--------------------	--------------------	-----------------------	--------------------	--------------------

*Delai de réalisation de l'indicateur*

*Fin du PAIDEL III*

*Fréquence d'observation de l'indicateur*

*Semestrielle*

*Responsable de la collecte*

*Chargé du résultat 2*

*Coût de production de l'indicateur*

*0 fcfa*

**N° et intitulé de l'indicateur**

IR2.3 % des coopérations territoriales nouvelles et anciennes comprenant des partenariats hors CL/C.T

**Description de l'indicateur**

La qualité d'une coopération territoriale se mesure également à l'aune des partenariats multiples et divers qu'elle génère entre acteurs des territoires des CL/C.T des parties prenantes. Dans cette optique, cet indicateur donne une bonne appréciation sur les bénéfices que tirent les acteurs des territoires des diverses formes de coopération entre les CL/C.T.

Seront comptabilisés comme partenariats hors CL/C.T, les relations entre acteurs (secteur privé, associations) faisant l'objet de signature de convention cadre ou de protocole d'accord.

Cet indicateur peut être considéré comme ayant un facteur risque très important, mais compte tenu du contexte de la zone d'intervention et des atouts du PAIDEL (double espace, connaissance des démarches déjà initiées à la matière), le projet s'engage à obtenir des résultats en la matière.

**Type d'indicateur**

Indicateur quantitatif de résultat

**Mode de calcul/obtention de l'indicateur**

Nombre de coopération territoriale ayant généré au moins un partenariat hors CL/C.T avec l'action du PAIDEL III, rapporté au nombre total de coopérations territoriales de la zone d'interventions bénéficiant de l'action du PAIDEL III

**Source de collecte/vérification de l'indicateur**

Inter CL/C.T ; collectivités territoriales/locales engagées dans la coopération décentralisée/structures de mise en oeuvre de coopération territoriale

**Date de disponibilité des données de base**

A partir de janvier 2011

**Situation de référence de l'indicateur**

Kayes :	Bakel : à établir	Selibaby : à établir	Kaedi : à établir	Total : à établir
---------	-------------------	----------------------	-------------------	-------------------

**Valeur cible du PAIDEL III**

Kayes :	Bakel : à définir	Selibaby : à définir	Kaedi : à définir	Total : à définir
---------	-------------------	----------------------	-------------------	-------------------

**Delai de réalisation de l'indicateur**

Fin du PAIDEL III

**Fréquence d'observation de l'indicateur**

Semestrielle

**Responsable de la collecte**

Chargé du résultat 2

**Coût de production de l'indicateur**

A définir

### Résultat 3 : Des processus de développement économique local et des initiatives entrepreneuriales sont accompagnés pour accroître les revenus tant pour les populations que pour les collectivités

#### N° et intitulé de l'indicateur

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

#### Description de l'indicateur

Dans les 4/5 régions d'intervention du PAIDEL 3, il n'existe pas de vision de développement économique co-construite par les principaux acteurs politiques et économiques des territoires et consignée dans un document cadre de référence auxquels protagonistes se reconnaissent.

Lorsque des filières économiques porteuses dans les régions n sont choisies, c'est rarement de façon réellement participative.

L'élaboration de documents cadre de référence dans les régions considérées s'impose comme un préalable à la réalisation du développement économique. Elle obéit à une démarche méthodologique partagée qui doit nécessairement comporter la mise en place au niveau régional d'une instance multi acteurs se chargeant du pilotage et du suivi évaluation du processus, tout en respectant la compétence publique (Etat ou régions selon les pays).

L'instance multi-acteurs, dont le nom pourrait varier d'un pays à l'autre, doit comprendre les principaux acteurs du développement économique, à savoir des représentants des organisations faitières et fédérations d'acteurs économiques (organisations de producteurs, commerçants, artisans, transporteurs etc.), chambres consulaires (Chambre des métiers, Chambre de commerce), fédérations de migrants, structures de financement et d'investissement, services techniques sectoriels (agriculture, élevage, pêches), services techniques déconcentrés et transversaux (développement rural, planification, aménagement du territoire), acteurs publics à l'échelle des collectivités locales (Conseil régional et représentants des Communes et Communauté rurales), ainsi que les SADL et le GRDR.

Le document cadre de référence doit faire l'objet d'une validation officielle.

Les critères clés à réunir par ce document sont à stabiliser par le projet, avec un risque probable de variations de normes d'un pays à l'autre

#### Type d'indicateur : **Indicateur quantitatif de résultat**

#### Mode de calcul/obtention de l'indicateur

*Constat de l'existence de documents élaborés suivant un processus réellement participatif, reposant sur un diagnostic territorial, comportant une définition des priorités, des modalités de mise en œuvre, de suivi, et validés par des instances habilitées*

#### Source de collecte/vérification de l'indicateur

Collectivités territoriales régions (Matam, Tambacounda, Kayes) ; AMAIG, AMPG ; PAIDEL

#### Date de disponibilité des données de base : **A partir de juillet 2011**

#### Situation de référence de l'indicateur

Kayes :	Bakel : 0	Selibaby : 0	Kaedi : 0	Total : 0
---------	-----------	--------------	-----------	-----------

#### Valeur cible du PAIDEL III

Kayes : 1	Bakel : 2	Selibaby : 1	Kaedi : 1	Total : 5
-----------	-----------	--------------	-----------	-----------

#### Delai de réalisation de l'indicateur : **Juillet 2011**

#### Fréquence d'observation de l'indicateur : **Semestrielle**

#### Responsable de la collecte : **Chargé du résultat 3**

#### Coût de production de l'indicateur : 0 fca

**N° et intitulé de l'indicateur**

**IR.3.2** : X dispositif d'appui aux porteurs de projets économiques est mis en place ou agréés dans les 5 régions, en cohérence avec les documents stratégiques existants.

**Description de l'indicateur**

Un document cadre de référence du développement économique n'a d'intérêt que lorsqu'il est mis en œuvre. Dans cette optique, la stratégie d'intervention du PAIDEL III prévoit, soit de mettre en place des dispositifs d'appui aux porteurs de projets, lorsqu'ils n'existent pas, soit de travailler avec ceux qui existent déjà dans les régions d'intervention.

Les dispositifs d'appui sont de deux ordres : les dispositifs d'appui techniques (Services techniques déconcentrés de l'Etat, chambres de métiers, guichet économique, plateforme multi services) et les dispositifs d'appui financier (IMF) aux porteurs de projets en cohérence avec la stratégie régionale.

Les premiers ont pour fonction d'informer et d'orienter les porteurs de projets, prioritairement féminins, de les aider au montage de leurs projets et de leur apprendre les rudiments de la gestion de micro entreprises, avant financement. Cet accompagnement progressif avant financement est facteur de sélection des porteurs de projets à financer (au fur et à mesure des étapes de l'accompagnement, les projets les mieux ficeler seront destinés à être financés.).

Les seconds auront pour fonction de financer les porteurs de projets, prioritairement féminins. Dans ce sens, le PAIDEL III établira des partenariats financiers (création, renforcement de lignes de crédits, mise en place de fonds de garantie). Des bourses à la création d'entreprises seront attribuées directement aux projets jugés les plus innovants et porteurs. Pour se faire des critères de sélection, ainsi qu'un comité d'octroi léger pourront être mis sur pieds. Ces bourses pourront financer plusieurs types d'action : étude de faisabilité technique et financière, dotation en outils de production, formation qualifiante.

L'action visera à impliquer les migrants dans le parrainage et le financement de projets, notamment à travers des temps et des outils de communication.

**Type d'indicateur**

*Indicateur quantitatif de résultat*

**Mode de calcul/d'obtention de l'indicateur**

*Somme de l'ensemble des dispositifs appuyant les porteurs économiques de projets dans les 5 régions d'intervention du PAIDEL III*

**Source de collecte/vérification de l'indicateur**

*C.T régions (Matam, Tambacounda, Kayes) ; AMAIG, AMPG ; PAIDEL, IMF partenaires du PAIDEL*

**Date de disponibilité des données de base**

*A partir de décembre 2011*

**Situation de référence de l'indicateur**

<i>Kayes : inconnu</i>	<i>Bakel : 1</i>	<i>Selibaby : 0</i>	<i>Kaedi : 0</i>	<i>Total : x+1</i>
------------------------	------------------	---------------------	------------------	--------------------

**Valeur cible du PAIDEL III**

<i>Kayes : x+1</i>	<i>Bakel : 2</i>	<i>Selibaby : 1</i>	<i>Kaedi : 2</i>	<i>Total : x+6</i>
--------------------	------------------	---------------------	------------------	--------------------

**Delai de réalisation de l'indicateur**

*Décembre 2011*

**Fréquence d'observation de l'indicateur**

*Semestrielle*

**Responsable de la collecte**

*Chargé du résultat 3*

**Coût de production de l'indicateur**

*0 fca*

**N° et intitulé de l'indicateur**

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

**Description de l'indicateur**

L'élaboration de document cadre de référence de développement économique régional ainsi que la mise en place de dispositifs d'appui doivent nécessairement aboutir à la création ou à la consolidation d'activités économiques dans les territoires.

Les fonds d'appui aux activités économiques du PAIDEL III financeront prioritairement les projets féminins qui sont en cohérence avec les stratégies régionales et qui ont préalablement bénéficié de l'action des dispositifs d'appui technique (cf. IR3.2 ).

**Type d'indicateur**

Indicateur quantitatif de résultat

**Mode de calcul/d'obtention de l'indicateur**

Nombre de projets économiques en cohérence avec la stratégie régionale portés par les femmes et ayant mobilisé les dispositifs d'appui rapporté au nombre total de projets économiques en cohérence avec la stratégie régionale ayant mobilisé les dispositifs

**Source de collecte/vérification de l'indicateur**

C.T régions (Matam, Tambacounda, Kayes) ; AMAIG, AMPG ; PAIDEL, IMF partenaires du PAIDEL

**Date de disponibilité des données de base**

A partir de janvier 2012

**Situation de référence de l'indicateur**

Kayes : 0	Bakel : 0	Selibaby : 0	Kaedi : 0	Total : 0
-----------	-----------	--------------	-----------	-----------

**Valeur cible du PAIDEL III**

Kayes : sup ou = à 30%	Bakel : sup ou = à 30%	Selibaby : sup ou = à 30%	Kaedi : sup ou = à 30%	Total : sup ou = à 30%
------------------------	------------------------	---------------------------	------------------------	------------------------

**Delai de réalisation de l'indicateur**

Fin du PAIDEL III

**Fréquence d'observation de l'indicateur**

Annuelle

**Responsable de la collecte**

Chargé du résultat

**Coût de production de l'indicateur**

0 fca

## Résultat 4 : Les outils, les méthodes et résultats de l'action sont capitalisés diffusés aux acteurs de développement notamment aux organisations et institutions nationales

### N° et intitulé de l'indicateur

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

### Description de l'indicateur

La capitalisation d'outils et méthodes fait partie des éléments de transferts et de mise en échelle des réussites d'un projet/programme. Une bonne capitalisation commence dès le début du projet. C'est ainsi que le PAIDEL III a choisi de capitaliser dès à présent sur les questions les suivantes :

- La coopération territoriale ;
- L'évaluation participative des performances des collectivités locales
- L'appui à l'entrepreneuriat

Par méthodes capitalisées, il s'entend des méthodes comportant les leçons à retenir et des écueils à éviter, mais aussi des documents édités en format adapté par public cible.

L'enjeu principal d'un exercice de capitalisation est que les outils produits soient utilisés par d'autres. Pour ce faire, en plus du format de capitalisation adapté au public cible, la façon de diffuser les outils revêt une importance particulière. Dans ce sens, le PAIDEL a choisi d'identifier des acteurs clés par pays et de centrer l'effort de diffusion des outils sur ces acteurs.

Le PAIDEL III produit une méthode de capitalisation à usage interne à respecter impérativement, afin de garantir la qualité des éditions.

### Type d'indicateur

Indicateur quantitatif de résultat

### Mode de calcul/d'obtention de l'indicateur

Somme des outils capitalisés et diffusés auprès des acteurs clés identifiés

### Source de collecte/vérification de l'indicateur

PAIDEL, SADL, collectivités territoriales régions, Ministères en charge de la décentralisation dans les 3 pays ;

### Date de disponibilité des données de base

A partir de janvier 2012

### Situation de référence de l'indicateur

Kayes : 5	Bakel : 5	Selibaby : 5	Kaedi : 5	Total : 5
-----------	-----------	--------------	-----------	-----------

### Valeur cible du PAIDEL III

Kayes : sup ou égal à 8	Bakel : sup ou égal à 8	Selibaby : sup ou égal à 8	Kaedi : sup ou égal à 8	Total : sup ou égal à 8
-------------------------	-------------------------	----------------------------	-------------------------	-------------------------

### Delai de réalisation de l'indicateur

Fin du PAIDEL III

### Fréquence d'observation de l'indicateur

Semestrielle

### Responsable de la collecte

Chargé du résultat 4

### Coût de production de l'indicateur

0 fcfa

**N° et intitulé de l'indicateur**

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

**Description de l'indicateur**

La diffusion des outils auprès d'acteurs clés identifiés n'est pas toujours suffisante pour leur appropriation et leur utilisation. Afin d'accroître les chances d'utilisation desdits outils, le PAIDEL a identifié des instances régionales et nationales appropriées par pays au sein desquels des temps d'animation seront négociés pour présenter chacun des x outils qui seront produits.

Ces instances sont :

Au Mali : le CNO (Comité national d'Orientation) et le CROCSAD (Comité régional d'orientation, de coordination et suivi évaluation des appuis techniques aux collectivités territoriales) ;

**Type d'indicateur**

Indicateur quantitatif de résultat

**Mode de calcul/d'obtention de l'indicateur**

Sommes des animations effectuées par les équipes PAIDEL sur les outils produits dans les instances régionales et nationales de chacun des 3 pays

**Source de collecte/vérification de l'indicateur**

PAIDEL, comptes rendus de réunions du CNO ou des autres instances retenues ;

**Date de disponibilité des données de base**

A partir de juillet 2011

**Situation de référence de l'indicateur**

Kayes : 0	Bakel : 0	Selibaby : 0	Kaedi : 0	Total : 0
-----------	-----------	--------------	-----------	-----------

**Valeur cible du PAIDEL III**

Kayes : 3 animations par thème (locale (selon le thème sur un cercle ou une intercommunalité), régionale) ; 2 au niveau national =11	Bakel : 1 par an au niveau régional pour les anciens outils+1 en fin de projet au niveau national =5	Selibaby : 6 au niveau régional ; 1 au niveau national = 7	Kaedi : 6 au niveau régional ; 1 au niveau national =7	Total : 30
--	--	--	--	------------

**Delai de réalisation de l'indicateur**

Fin du PAIDEL III

**Fréquence d'observation de l'indicateur**

Semestrielle

**Responsable de la collecte**

Chargé du résultat 4

**Coût de production de l'indicateur**

0 fca

5.3.3 *Les fiches de collecte de données*

cf en annexe

5.3.4 *La base de données informatisée*

Afin de faciliter la manipulation des données, la production et le traitement automatique des indicateurs, le système de suivi évaluation a été informatisé. Les termes de références de cette mission sont en pages annexes.

5.3.5 *Le tableau de programmation orientée sur les indicateurs*

Actions	Durée	Année											Budget	Responsable	
		1 <sup>er</sup> semestre						2 <sup>ème</sup> 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															

---

### 5.3.6 Le canevas de rapport de rendement

1. Introduction
2. Eléments de contexte
3. Résultats atteints dans le semestre (pour chacun des 4 résultats)
  - 3.1 *Résultat 1*
  - 3.2 *Indicateurs (valeur cible de la période, valeur réalisée, explication des écarts éventuels) ;*
  - 3.3 *Principales difficultés rencontrées, le cas échéant*
  - 3.4 *Mesures à prendre, le cas échéant*
  - .....
4. *Progression vers l'objectif (seulement pour les rapports annuels, à partir de fin 2011)*
  - 4.1 *Indicateurs d'effet (valeur cible, valeur réalisé, explication des écarts éventuels),*
  - 4.2 *Principales difficultés rencontrées, le cas échéant*
  - 4.3 *Mesures à prendre, le cas échéant*
  - .....
5. Exécution du budget
  - 5.1 *budget planifié, réalisé, taux d'exécution, explication des écarts éventuels*
  - 5.2 *difficultés rencontrées, le cas échéant*
  - 5.3 *propositions de mesures correctives à prendre, le cas échéant*
6. Conclusions et perspectives pour la période à venir
7. Annexes
  - 7.1 Sigles et abréviations
  - 7.2 Tableau des indicateurs
  - 7.3 Tableau de programmation des activités pour la période à venir
  - 7.4 Autres tableaux financiers
  - 7.5 Autres

## 6. Conclusion et préconisations

Au regard de ce qui précède, les recommandations suivantes sont formulées :

### En matière de suivi évaluation :

- ↪ La relecture du cadre logique, en limitant à un seul objectif global, en occurrence l'objectif spécifique n°3 qui traduit un impact, à la différence des 4 autres ;
- ↪ La relecture des fiches de poste en introduisant les tâches de suivi évaluation dans les attributions des équipes techniques des cellules et de la coordination et en substituant à l'appellation « chargé de mission » à celui de chargé de résultat n°, pour mettre l'emphase sur l'orientation vers la gestion axée sur les résultats ;
- ↪ Introduire la planification budgétaire axée sur les résultats au niveau de chaque cellule, pour faciliter l'exécution rapide des activités ;
- ↪ Introduire des réunions semestrielles d'analyse et d'interprétations des indicateurs au niveau de chaque cellule, avec la participation des structures partenaires et associées du programme ;
- ↪ Mettre en place, dans la phase d'accompagnement du système de suivi évaluation (2011-2012) un système léger de Suivi évaluation des conventions<sup>19</sup> de partenariats du GRDR qui doivent évoluer vers des contrats d'objectifs, avec des temps de suivi évaluation. Ce système pourrait comporter de légères bases de données permettant la fourniture au PAIDEL III des données de bases et la préparation des partenaires à assurer le relais du programme.
- ↪ La mise en place d'un système de suivi évaluation sur les résultats impacte nécessairement le programme tel qu'il a été écrit et accepté par ses bailleurs. Il convient donc de faire connaître aux bailleurs l'existence de cette initiative et au besoin de procéder aux avenants rassemblant les principales remarques ou modifications à apporter au programme

En plus des indicateurs de résultats et d'effets qui mesurent l'avancée vers les objectifs fixés au programme, il y a sans doute utilité :

- ↪ de voir de manière interne au GRDR si les ressources nécessaires à la conduite du programme ont été mobilisées comme prévu (à temps, régulièrement), si elles l'ont été de manière pertinente et efficiente

---

<sup>19</sup> Il est nécessaire de préciser les résultats attendus des partenaires dans l'énoncé même des conventions et d'exiger contractuellement un temps de suivi consacré pour fournir les données de suivi-évaluation. Le consultant externe peut donner un avis sur la formulation, le cas échéant participer à une définition contradictoire des objectifs. Mais l'efficacité du travail des partenaires vis-à-vis des CT/CL et autres OSC est un bon témoin de la réussite du transfert souhaité par le GRDR et de l'utilité des moyens mobilisés par le projet au profit des partenaires.

- ↪ de suivre régulièrement la consommation des crédits mobilisables dans le programme et leur répartition géographique : chaque cellule doit pouvoir connaître les crédits disponibles, les règles d'utilisation, les mécanismes de rapportage financier ; elle doit aussi pouvoir établir à chaque échéance du programme (notamment rapports semestriels) la correspondance entre les activités réalisées et les crédits mobilisés
- ↪ de conduire une réflexion sur l'articulation entre le PAIDEL et les autres programmes initiés par le GRDR dans les mêmes zones d'intervention, voire même avec d'autres programmes (internationaux, politiques nationales, coopération décentralisée, autres acteurs) intervenant dans ces mêmes zones ou avec les mêmes partenaires.
- ↪ D'avoir en point d'attention les conséquences sur le programme des modifications des hypothèses à partir desquelles le programme a été établi : les périodes d'immobilité trop grandes liées à des élections, les modifications apportées à la configuration des collectivités territoriales.

Il s'agit donc d'indicateurs de performance<sup>20</sup> de pilotage du GRDR, valables non seulement pour PAIDEL III, mais aussi pour tous les projets/programmes portés. Ce sont :

IS1 : délai de mise en place de l'équipe complète du projet, à son démarrage.

IS2 : temps moyens de remplacement du personnel du projet en partance ;

IS3 : temps moyen de présence des conseillers techniques au sein du projet

IS4 : nombre d'outils d'animation identiques utilisés dans les quatre cellules en une année donnée (par les équipes, leur partenaires ou associés) ;

IS5 : taux de décaissement du budget semestriel (cellules+ensemble)

IS6 : nombre de lettres de liaison (GRDR, partenaires et associés), élaborées, diffusées pendant la durée du programme

## 7. Annexes :

Pour ne pas alourdir le rapport décrivant le DSE, il a été renvoyé en annexe un certain nombre de documents.

1. Les termes de références ayant servi à réaliser l'étude informatique liée à l'élaboration d'une banque de données et à un système de calcul des indicateurs. Les résultats de cette étude apparaissent dans le présent rapport (ci-dessus page). De la même manière on présente dans ce chapitre consacré à l'informatisation du DSE, la base de données à deux niveaux (cellules, coordination)
2. les grilles de collectes élaborées pour recueillir les éléments nécessaires au calcul ou à la détermination des indicateurs

<sup>20</sup> Nota : Il faut sans doute approfondir la proposition. Mais il semble nécessaire de noter les éléments explicatifs des résultats du programme qui soient imputables à sa gestion interne. L'absence d'une équipe ou d'un relais suffisant entre deux chargés de mission au même poste, l'arrêt d'une action liée au départ d'un volontaire, les éléments qui permettent de voir qu'on avance dans les trois contextes avec des résultats comparables...autant d'éléments qui pourront nourrir les évaluations partielles ou territoriales ou globales. Pour beaucoup, ces suggestions proviennent directement des observations/propositions des équipes de terrain. Il s'agit aussi d'indicateurs de performance du GRDR dans la gestion de tous ses programmes. Ils peuvent à ce titre être suivis par la DPA.

---

La détermination du coût du système de suivi évaluation proposé. Ce coût peut en effet être décomposé en coût de collecte (variable selon qu'il correspond à une enquête ou à une transmission de données par informatique), en coût d'équipement informatique si c'est nécessaire et enfin au coût d'accompagnement externe lié au fonctionnement et à l'utilisation de la base de données. Un soin particulier sera à apporter à l'analyse et à l'exploitation des indicateurs pour fournir des éléments d'évaluation et de réorientation du programme. Peut-être faut-il également intégrer à ce coût une partie des rencontres (inter-cellules, cellules SADL) liées à l'auto-évaluation qui doit se dérouler à mi-parcours.

3. Recommandations d'ordre général pour le GRDR. Ont été rassemblées ici un certains nombre de recommandations de l'équipe d'experts devant permettre de mieux insérer le PAIDEL III dans les dispositifs d'appuis aux CT et au développement local des trois pays.
4. La manière dont le suivi évaluation a été organisé au cours du PAIDELII a fait l'objet de la part des équipes GRDR d'un travail très intéressant en amont de la construction du SSE et de la définition des indicateurs. Sont ici synthétisées les principales observations critiques élaborées par les équipes sur les pratiques antérieures.
5. Rappels théoriques sur le suivi évaluation. Aux différentes étapes du travail d'élaboration du DSE, il a été nécessaire de construire les éléments d'une culture commune aux différentes équipes du GRDR et à celles de leurs partenaires qui avaient accepté de répondre à leur invitation. C'est pourquoi des apports théoriques ont été apportés sur les différents aspects de la méthode de GAR : cadre logique, objectifs globaux et spécifiques, résultats, indicateurs de résultats et d'effet, fiches de description des indicateurs, grilles de collecte des données, planification des actions en fonction des indicateurs de résultats et des résultats recherchés, architecture d'ensemble du SSE. Sur tous ces éléments un rappel a été effectué qui devrait permettre aux acteurs internes au GRDR ou aux partenaires, qui viendraient à rejoindre le programme au cours de son déroulement, de pouvoir se référer à cette base d'information qui a alimenté l'information et la réflexion collectives.