

PREFACE

Toute organisation, publique ou privée, a besoin de s'arrêter à un moment pour s'interroger sur ses actions soit par elle-même, soit en recourant à une expertise extérieure. Qu'il s'agisse d'une évaluation interne ou d'une évaluation externe, l'objectif recherché in fine est d'apprécier ce que fait l'organisation, dans quelle mesure les moyens dégagés ont permis d'atteindre les résultats escomptés, quelles orientations à donner pour consolider les tendances positives, inverser les tendances défavorables, et remporter de nouveaux succès. Tels sont, à mon sens, les enjeux véritables de l'évaluation des collectivités territoriales.

L'exercice auquel se sont attelées, avec bonheur, la DNCT/CCN et la SNV Mali, avec la collaboration fructueuse du PAD/Helvetas-Mali/DDC et du PACT/GTZ, en vue de l'élaboration d'un Outil d'Auto-évaluation des Performances des Collectivités Territoriales, est à saluer.

En effet, jusqu'à une période assez récente, l'évaluation de performance est restée l'apanage des seules organisations privées. De nos jours, elle est devenue une règle de gestion optimale qui ne répond plus spécialement à une injonction des bailleurs mais qui, pour des impératifs d'efficacité et d'efficience, s'impose aussi bien à l'Etat qu'aux collectivités territoriales.

Dans ce contexte, nul doute que le présent outil sera d'un apport inestimable à l'émergence d'une culture d'évaluation de performances dans nos collectivités territoriales. Cela me semble d'autant important que le Gouvernement du Mali vient d'institutionnaliser le concours entre les communes dont les critères d'évaluation s'apparentent aux cinq (05) domaines et indicateurs de performances ciblés, fort opportunément, par l'outil d'auto évaluation, à savoir : « organisation interne » ; « gestion administrative et financière » ; « mobilisation des ressources » ; « planification et programmation du développement local » ; « services/produits et réalisations de la collectivité ».

Je demeure convaincu que les élus, parce que ayant à cœur de rendre aux citoyens usagers des services de qualité sans cesse améliorée, sauront en faire, à leur initiative, le meilleur usage possible dans l'optique de jauger leurs performances individuelles et collectives. Pour faciliter cet exercice, une démarche méthodologique, articulée à toutes les phases de l'évaluation, leur est proposée.

Je voudrais, enfin, renouveler à tous nos partenaires techniques et financiers, ainsi qu'à tous ceux qui ont contribué, d'une manière ou d'une autre, à l'élaboration du présent outil, toute ma gratitude.

Votre implication soutenue est à la mesure de la qualité du produit obtenu.

Général de division Kafougouna KONE
Commandeur de l'Ordre National



TABLE DES MATIERES

PREFACE	3
TABLE DES MATIERES	5
INTRODUCTION	7
PARTIE I : La mesure des performances des Collectivités Territoriales	9
I.1 . Pourquoi choisir de faire une auto évaluation ?	10
I.2 . Que vise t-on avec cet outil ?	11
I.3 . Qui sont les utilisateurs de cet outil ?	12
I.4 . Quel est le contenu de cet outil ? (Cf. Partie II)	13
I.5 . Comment utiliser cet outil ? (Cf. Partie III)	13
PARTIE II : L'outil d'auto évaluation des performances des Collectivités Territoriales	14
II.1 . Domaines et indicateurs d'appréciation des performances	17
II.1.1. Organisation interne	17
II.1.2. Gestion administrative et financière	19
II.1.3. Mobilisation des ressources (financières et humaines)	21
II.1.4. Planification et programmation du développement local	22
II.1.5. Services / produits / réalisations de la collectivité	23
II.1.6. Tableau de bilan par groupe, par domaine et par indicateur	24
II.1.7. Tableau de bilan de la commune	26
II.2 . Clarification des domaines, des indicateurs et des niveaux d'appréciation	27
II.2.1. Organisation interne	27
II.2.2. Gestion administrative et financière	32
II.2.3. Mobilisation des ressources (financières et humaines)	35
II.2.4. Planification et programmation du développement local	37
II.2.5. Services / produits / réalisations de la collectivité	40
PARTIE III : La démarche méthodologique d'utilisation de l'outil d'auto évaluation des performances des Collectivités Territoriales	42
III.1. Préparation de l'auto évaluation	43
III.1.1. Décision d'entreprendre l'auto évaluation	43
III.1.2. Responsabilisation d'une équipe chargée de conduire le processus ..	44
III.1.3. Elaboration d'une démarche générale à suivre	46
III.2. Réalisation de l'auto évaluation avec chaque groupe interpellé	47
III.2.1. Collecte des informations	47
III.2.2. Préparation de la restitution des résultats (traitement des données) .	49
III.2.3. Visualisation des résultats	51
III.2.4. Validation et analyse des résultats	53
III.3. Restitution générale de l'auto évaluation	54
III.3.1. Regards croisés des différents groupes interpellés	54

III.3.2. Consensus autour de solutions à mettre en oeuvre	55
III.4 . Utilisation des résultats de l'auto évaluation.....	55
III.4.1. Utilisation des résultats en interne	56
III.4.2. Utilisation des résultats en externe	56
III.4.3. Perspectives	57
Annexe 1 :Principaux sigles et abréviations	58
Annexe 2 :Quelques références bibliographiques	59

INTRODUCTION

« **L'outil d'auto évaluation des performances des Collectivités Territoriales** » est le fruit d'une très fructueuse collaboration entre des structures d'appui-accompagnement des Collectivités Territoriales (toutes opératrices CCC¹) et le MATCL (DNCT/CCN). Il tire sa source des expériences capitalisées dans les différents projets et programmes de la SNV-Mali² et dans ceux initiés par d'autres partenaires au développement, tels que Helvetas-Mali³ et la GTZ⁴. Issu d'un long cheminement fait de réflexions, d'échanges en interne et avec les principaux acteurs concernés, il est l'aboutissement d'un processus coordonné par le MATCL (DNCT/CCN) et facilité par la SNV-Mali qui a le mérite d'avoir pu associer des praticiens de terrain et de futurs utilisateurs de cet outil⁵.

Dans le contexte de la mise en œuvre de la décentralisation, « **l'outil d'auto évaluation des performances des Collectivités Territoriales** » (Cf. Partie II) se présente comme une opportunité pour les élus et les différents acteurs (agents communaux, population, société civile, tutelle...) de mettre en commun leurs constats et leurs impressions par rapport à la vie de la collectivité, d'en discuter, de dégager des tendances et de les analyser, afin de proposer des actions susceptibles d'améliorer les pratiques et globalement la qualité des services fournis (Cf. Partie I).

Cet outil est accompagné d'une démarche méthodologique indicative (Cf. Partie III) utile aux différentes collectivités territoriales, mais plus spécifiquement aux communes urbaines et rurales, selon leur contexte spécifique, pour mener à bien l'exercice d'auto évaluation de leurs performances. Il vise à leur offrir, ainsi qu'aux divers partenaires qui les accompagnent dans leur fonctionnement⁶, un cadre de référence qui leur permette d'améliorer le dispositif d'appui conseil en

¹ Cf. Annexe 1 : Principaux sigles et abréviations

² PDRK : Programme d'Appui à la Décentralisation dans la Région de Koulikoro – PDUB : Programme de Développement Urbain de Bamako – PDCM : Programme d'appui au Développement des Communes de Ménaka

³ PAD : Programme d'Appui à la Décentralisation

⁴ PACT : Programme d'Appui aux Collectivités Territoriales – PRODILO : projet Promotion des Initiatives Locales

⁵ Cf. Annexe 2 : Quelques références bibliographiques

⁶ la tutelle, les services déconcentrés de l'Etat, les partenaires techniques et financiers, les opérateurs et leurs CCC, les prestataires de services, etc...

appréciant mieux l'effet de leurs actions et en définissant mieux les axes d'appui et de renforcement des compétences.

Le document « **L'outil d'auto évaluation des performances des Collectivités Territoriales** », pour une plus grande facilité d'utilisation, est structuré en trois parties :

- Première partie : La mesure des performances des Collectivités Territoriales
- Deuxième partie : L'Outil d'auto évaluation des performances des Collectivités Territoriales
- Troisième partie : La démarche méthodologique d'utilisation de l'outil d'auto évaluation des performances des Collectivités Territoriales

PREMIERE PARTIE

LA MESURE DES PERFORMANCES DES COLLECTIVITES TERRITORIALES

Après la mise en place des organes des communes, la principale question que se posent la plupart des élus est « comment rendre opérationnelle ma commune? », compte tenu d'une certaine inexpérience dans les domaines de l'administration et de la gestion communale, ainsi que du faible niveau de formation de la majorité d'entre eux.

L'Etat a conçu un dispositif d'appui technique et financier qui vise à aider les collectivités à exercer leurs compétences, donc à les rendre capables d'assumer la maîtrise d'ouvrage de l'ensemble de leurs activités. Au sein de ce dispositif, les partenaires au développement opérateurs de Centres de Conseils Communaux jouent un grand rôle en étant chargés des appuis techniques, administratifs et à la maîtrise d'ouvrage. Ils ont notamment permis de doter les élus des capacités nécessaires au démarrage des nouvelles communes.

Après les premières années de formation et d'appui conseil plutôt standardisés, il devient de plus en plus important de donner l'opportunité aux communes de pouvoir faire régulièrement le point de leurs performances, afin d'identifier plus précisément les appuis techniques spécifiques dont elles ont encore besoin pour s'acquitter de leurs devoirs et rendre des services de qualité aux populations. Par ailleurs, dans l'avenir, cette question se posera aussi avec acuité lorsque à l'occasion d'élections, de nouvelles personnes seront élues et devront maîtriser des tâches nouvelles ...

Afin de progresser, chaque commune doit donc être à même de procéder régulièrement à l'analyse de sa propre situation, afin d'identifier ses acquis et ses faiblesses et de pouvoir formuler des plans d'appui prenant en compte les différents acteurs impliqués.

Toutefois, l'initiative de mener une réflexion approfondie doit venir des élus eux-mêmes...

I.1 . POURQUOI CHOISIR DE FAIRE UNE AUTO ÉVALUATION ?

L'**évaluation** est un instrument utile pour tous les types d'organisations car elle a pour raison d'être de les aider à prendre des décisions en s'appuyant sur un examen critique de la situation présente et sur les leçons tirées des expériences faites. Le moment de l'évaluation est un temps que se donne l'organisation pour s'informer, apprécier sur la base de constats, se questionner, réfléchir et tenter de se projeter dans l'avenir en prenant des décisions susceptibles d'améliorer la situation.

L'**auto évaluation** désigne ici une des pratiques d'évaluation autour de laquelle les spécialistes s'accordent à penser qu'elle est la meilleure méthode pour évaluer les performances d'une organisation. Ce qui fait sa spécificité, c'est que le principal acteur est l'organisation avec ses différentes composantes ; donc dans le cas présent les élus de la commune et les différents acteurs avec lesquels ils collaborent. Toutefois, ce choix méthodologique suppose que les élus aient la volonté de mieux maîtriser leur devenir et que l'auto évaluation ne soit pas vécue comme une contrainte venant de « l'extérieur »...

1.2 . QUE VISE T-ON AVEC CET OUTIL ?

Dans le contexte des communes, l'intérêt d'adopter une démarche d'auto évaluation est multiple :

- C'est un *outil de communication et de réflexion* permettant à un maximum d'acteurs de prendre connaissance de l'information disponible et de participer à l'analyse qui en est faite. Ils peuvent s'interpeller et échanger leurs visions autour de la situation vécue. Ainsi les perceptions individuelles, nécessairement partielles (personne ne pouvant détenir à lui seul la vérité sur toutes choses), peuvent se compléter entre elles, afin de dégager une vision plus globale de la situation. Cela facilite l'analyse et la recherche de réponses aux principales préoccupations du moment.
- C'est un *moyen d'apprentissage* en renforçant peu à peu les capacités propres d'analyse et de décision de la commune. En acceptant de mettre en commun leurs expériences, les différents acteurs acceptent de s'écouter et d'apprendre à travers la vision des autres. De nouvelles « découvertes » sont alors possibles, ce qui amène à se poser de nouvelles questions et à envisager de nouveaux angles d'analyse peut-être plus pertinents. De la sorte, l'auto évaluation peut aussi contribuer à accroître la capacité de négociation de la commune vis à vis de l'extérieur, puisqu'elle se rend capable de développer de manière autonome des axes de travail plus adaptés à son contexte spécifique et de solliciter des appuis plus ciblés.
- C'est un *processus de développement* dont les personnes participantes ont la responsabilité propre. En impliquant les différents acteurs dans un processus de réflexion critique, de négociation interne et de décision concertée, on fait évoluer les relations de collaboration vers un exercice plus collectif des fonctions d'analyse, de suivi et d'orientation. C'est une façon

de « consolider » la commune de l'intérieur et de stimuler périodiquement l'autocritique chez les élus, mais aussi chez les autres acteurs.

Pour résumer, le présent outil permet donc à chaque commune qui l'utilise régulièrement de se rendre compte :

- de l'évolution dans le temps de ses compétences,
- des domaines dans lesquels les différents acteurs rencontrent des difficultés et la nature de celles-ci,
- avec chaque concerné quelles solutions concertées peuvent être adoptées et quels sont les éventuels appuis externes qui sont nécessaires, pour qu'il y ait de substantielles améliorations notamment de :
 - la capacité de gestion et de prise de décisions,
 - la qualité des services, des produits et des réalisations,
 - du processus démocratique et de la bonne gouvernance locale,
 - des stratégies de participation des populations (hommes et femmes) et de mobilisation des ressources,
 - la maîtrise d'ouvrage du développement local.

Par ailleurs, si des résultats de l'auto évaluation des performances sont partagés judicieusement au niveau du dispositif d'appui technique et financier, cela permettra aussi à ce dernier d'ajuster les prestations fournies, afin d'être en meilleure adéquation avec les demandes.

I.3 . QUI SONT LES UTILISATEURS DE CET OUTIL ?

Cet outil sera ventilé au niveau de chaque commune par le MATCL (DNCT/CCN). Conçu comme un document méthodologique de référence et d'orientation, il est principalement destiné aux élus et à leurs agents. Ainsi, c'est à chaque Maire qu'incombe finalement l'initiative de l'utiliser ou non.

Dans cette perspective, il peut requérir l'appui d'un Conseiller CCC pour se le faire expliquer. Il peut aussi demander à se faire assister par l'un d'entre eux durant l'exercice au sein de sa commune⁷.

I.4 . QUEL EST LE CONTENU DE CET OUTIL ? (Cf. Partie II)

L'outil est présenté en détail dans la Partie II de ce document.

I.5. COMMENT UTILISER CET OUTIL ? (Cf. Partie III)

Chaque auto évaluation adopte sa propre forme. Il n'existe pas à ce sujet de recette universellement applicable. Aussi les appuis consistent avant tout en des suggestions indiquant des voies susceptibles de mener au choix méthodologique adéquat dans la mesure où elles se fondent sur des expériences déjà vécues par les concepteurs et de futurs utilisateurs⁸ (Cf. Partie III).

L'objectif est de donner des informations compréhensibles dans le domaine de la conception du processus, ainsi qu'un coup de pouce méthodologique et pratique permettant d'avancer avec rigueur et convivialité en direction de l'objectif escompté.

Afin de tenir compte des contextes différents d'utilisation dans les communes, des points d'attention spécifiques destinés aux utilisateurs sont soulignés par le signe 🖐 dans la démarche méthodologique proposée.

⁷ Le détail de cette option de faire appel à une personne ressource externe à la Commune est présenté dans la Partie III.

⁸ L'outil et sa méthodologie d'utilisation ont été testés dans plusieurs communes :

- District de Bamako :Communes 1 et 4,
- Région de Koulikoro : Communes de Moribabougou et de Sanankoro-Djitoumou (Cercle de Kati), de Banamba et de Benkadi (Cercle de Banamba), de Dégnékoro et de Kaladougou (Cercle de Dioila),de Sirakorola et de Doumba (Cercle de Koulikoro),
- Région de Sikasso : Communes de Tiémala-Banimonotié et de Danou (Cercle de Bougouni), de Gouandiaka et de Séré Moussa Ani Samou (Cercle de Yanfolila), de Kébila et de Ména (Cercle de Kolondiéba),
- Région de Gao :Communes de Ménaka et d'Inékar (Cercle de Ménaka).

DEUXIEME PARTIE

L'OUTIL D'AUTO EVALUATION DES PERFORMANCES DES COLLECTIVITES TERRITORIALES

« L'outil d'auto évaluation des performances des Collectivités Territoriales » (Cf. Partie II.1.) résulte d'une démarche participative qui a mobilisé les structures conceptrices pré-citées, aussi bien que les principaux utilisateurs de cet outil. En effet, des élus, remplissant leurs fonctions dans différentes zones de la République du Mali, ont participé à des phases de test et ont eu à contribuer directement à la construction de cet outil et de sa méthodologie d'utilisation.

Le souci permanent qui a guidé tout ce processus itératif était que l'outil parvienne à être :

- le plus complet possible, tout en restant « léger », afin d'être utilisé facilement et à moindre coût,
- le plus ciblé possible, d'où la nécessité de choisir un nombre limité d'indicateurs simples, portant sur les points les plus importants à suivre et à analyser,
- le plus standard possible, afin que chaque commune puisse facilement maîtriser l'outil et comparer ses résultats d'une année à l'autre,
- le plus compréhensible possible, afin de minimiser les interprétations erronées de son contenu, sources éventuelles de biais. Il a été nécessaire de le compléter avec une partie consacrée à la clarification de ses diverses composantes (Cf. Partie II.2.).

En terme de performances, 5 **principaux domaines** ont été retenus :

- l'organisation interne,
- la gestion administrative et financière,
- la mobilisation des ressources (financières et humaines),
- la planification et la programmation du développement local,
- les services, les produits et les réalisations de la Collectivité.

Chacun de ces domaines est circonscrit à travers en moyenne 6 **indicateurs**⁹ qui passent en revue les principales obligations relevant des communes selon la législation, ainsi que quelques aspects de fonctionnement d'une commune « idéale » :

- l'organisation interne (de l'indicateur 1 à 11),
- la gestion administrative et financière (de l'indicateur 12 à 19),
- la mobilisation des ressources financières et humaines (de l'indicateur 20 à 24),
- la planification et la programmation du développement local (de l'indicateur 25 à 30),
- les services, les produits et les réalisations de la Collectivité (de l'indicateur 31 à 33).

⁹ élément concret et vérifiable mettant en lumière les changements qui peuvent s'opérer dans le temps et l'espace.

Pour apprécier l'état (puis l'évolution d'une année à l'autre : progression ou régression) de la collectivité par domaine, chaque indicateur est divisé en **4 niveaux croissants d'appréciation**. Lors de la formulation de la plupart de ces niveaux, il a été fait référence à des normes (valeurs de référence) qui sont notamment précisées dans la législation en vigueur. Pour faciliter les bilans par domaine, chaque niveau d'appréciation s'est vu affecter un score dont le mode de calcul est expliqué en détail dans la Partie III.

Il est important de souligner quelques-unes des autres principales caractéristiques de ces indicateurs :

- tous sont circonscrits dans le temps, mais la période de référence peut être différente : l'année écoulée, l'année en cours ou un moment précis,
- tous sont sensibles puisqu'ils peuvent évoluer dans le temps, d'une période de référence à une autre,
- tous sont mesurables : quantitatifs, ils font référence à des nombres ou à des taux ; qualitatifs, ils ont été rendus facilement quantifiables à travers la formulation des 4 niveaux qui se réfèrent à une échelle de valeurs,
- tous sont fiables, puisque se référant à des données objectivement vérifiables ; différentes personnes doivent pouvoir donner des réponses identiques (des sources possibles de vérification sont listées dans la Partie II.2.),
- tous sont conviviaux, puisque devant être significatifs pour les différents groupes d'acteurs interpellés qui sont désignés de la manière suivante dans l'outil, afin de ne pas le surcharger :
 - Maires et Conseils communaux (élus) = (A)
 - Secrétaires Généraux, Régisseurs (agents communaux) = (B)
 - Population (hommes, femmes, jeunes, vieux, etc...) = (C)
 - Société civile (associations, groupements, ONG, prestataires, etc.) = (D)
 - Gouverneurs, Préfets, Sous-Préfets, Percepteurs (tutelle) = (E)

Quant à la dernière colonne qui figure dans l'outil, intitulée « **observations** », elle sert à prendre des notes durant l'auto évaluation. Ainsi, il est aisé d'y écrire de courtes remarques auxquelles il sera facile de se référer durant l'étape d'analyse des données ou éventuellement de restitution des résultats (Cf. Partie III).

II.1. DOMAINES ET INDICATEURS D'APPRECIATION DES PERFORMANCES¹⁰

COMMUNE DE : DATE DE L'AUTO ÉVALUATION :

II.1.1 Organisation interne

N°	INDICATEURS (groupes interpellés)	NIVEAUX CROISSANTS D'APPRECIATION				OBSERVATIONS
		Niveau 1 (score : 0)	Niveau 2 (score : 1)	Niveau 3 (score : 2)	Niveau 4 (score : 3)	
01	Nombre de sessions ordinaires tenues pendant l'année dernière (A-B)	Une session ordinaire	Deux sessions ordinaires	Trois sessions ordinaires	Quatre sessions ordinaires	
02	Taux moyen de présence des élus aux sessions de l'année dernière (A-B)	En moyenne, moins de 50% des élus sont présents	En moyenne, entre 50% et 70% des élus sont présents	En moyenne, entre 71 et 99% des élus sont présents	En moyenne, 100% des élus sont présents	
03	Taux moyen de présence des femmes aux sessions du conseil communal de l'année dernière (A-B)	En moyenne, moins de 25% des femmes sont présentes aux sessions	En moyenne, de 25 à 50% des femmes sont présentes aux sessions	En moyenne, de 51 à 75% des femmes sont présentes aux sessions	En moyenne, plus de 75% des femmes sont présentes aux sessions	
04	La commune dispose de services fonctionnels (A-B-C-D-E)	Les services minima n'existent pas.	Les services minima existent, mais ne fonctionnent pas	Les services minima existent, mais fonctionnent de manière peu satisfaisante	Les services minima existent et fonctionnent de façon satisfaisante	
05	Les élus jouent leurs rôles et assument leurs responsabilités en prenant des décisions conformes aux textes (A-B-E)	Les décisions prises ne sont jamais conformes aux textes	Très souvent les décisions prises ne sont pas conformes aux textes	Quelques décisions prises ne sont pas conformes aux textes	Les décisions prises sont toujours conformes aux textes	
06	Le conseil a organisé des rencontres avec la population durant l'année dernière (A-B-C-D-E)	Le conseil n'a pas organisé de rencontre avec la population durant l'année passée	Le conseil a organisé moins de quatre rencontres dans l'année avec la population	Le conseil a organisé entre quatre et huit rencontres dans l'année avec la population	Le conseil a organisé plus de huit rencontres dans l'année avec la population	

¹⁰ Pour tous les éléments de clarification du contenu de l'outil (définitions, explications, références, documents à consulter, etc), il convient de se reporter à la Partie II.2.

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

II.1.2 Gestion administrative et financière

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

Août 2003

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

II.1.3 Mobilisation des ressources (financières et humaines)

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

Août 2003

II.1.4. Planification et programmation du développement local

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

Août 2003

II.1.5. Services / produits / réalisations de la collectivité

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

Août 2003

II.1.6. Tableau de bilan par groupe, par domaine et par indicateur


Commune de : Date de l'auto évaluation :

Domaines	Indicateurs	GROUPE A		GROUPE B		GROUPE C		GROUPE D		GROUPE E	
		Niveaux	Scores (Points)	Niveaux	Scores (Points)	Niveaux	Scores (Points)	Niveaux	Scores (Points)	Niveaux	Scores (Points)
1	1										
	2										
	3										
	4										
	5										
	6										
	7										
	8										
	9										
	10										
	11										
Sous-Total											
2	12										
	13										
	14										
	15										
	16										
	17										

Août 2003

II.1.7. Tableau de bilan de la commune de : Date de l'auto évaluation :

DOMAINES	GROUPE A		GROUPE B		GROUPE C		GROUPE D		GROUPE E		OBSERVATIONS
	Points	%	Points	%	Points	%	Points	%	Points	%	
1. Organisation interne											
2. Gestion administrative et financière											
3. Mobilisation des ressources (financières et humaines)											
4. Planification et programmation du développement local											
5. Services / Produits / Réalisations de la collectivité											
Moyenne des %											

 Pour remplir ce tableau, il est nécessaire de se référer à la Partie III. 2. 2.

Août 2003

II.2. CLARIFICATION DES DOMAINES, DES INDICATEURS ET DES NIVEAUX D'APPRÉCIATION

II.2.1. L'organisation interne

L'organisation interne au niveau d'une collectivité comprend entre autres aspects :

- l'organisation et le fonctionnement de l'organe délibérant ;
- l'organisation et le fonctionnement du bureau communal ;
- la participation dans les instances de prises de décisions (avec un accent particulier mis sur celle des femmes ;
- les consultations des citoyens par rapport aux décisions importantes.

Indicateur 01 : Nombre des sessions ordinaires tenues pendant l'année dernière

Cet indicateur cherche à apprécier le nombre de sessions ordinaires tenues par la collectivité au cours d'une année d'exercice.

En effet, il est prévu par la loi que le Conseil communal, sur convocation du Maire, se réunit en session ordinaire une fois par trimestre, soit quatre fois par an. Une session ne peut se tenir que si le quorum est atteint, c'est à dire la moitié des membres du conseil communal plus « un ».

Afin de faciliter la réponse, les documents suivants peuvent être consultés :

- les avis de réunions
- les procès verbaux des délibérations
- la liste des participants

Indicateur 02 : Taux moyen de présence des élus aux sessions de l'année dernière

Cet indicateur cherche à apprécier le pourcentage moyen des élus qui sont venus régulièrement aux sessions ordinaires et extraordinaires du Conseil communal.

En plus des réunions ordinaires, il faut noter que le Conseil communal peut être convoqué en sessions extraordinaires lorsque les circonstances l'exigent. Le Maire est tenu de le faire à la demande d'un tiers des membres du conseil ou de l'autorité de tutelle (Loi n°95-034:Art. 18).

Par exemple, si sur 10 élus, 5 participent très régulièrement aux sessions, le taux de participation sera de 50 % (ce qui correspond au niveau 2).

Afin de faciliter la réponse, les documents suivants peuvent être consultés :

- les avis de réunions
- les procès verbaux des délibérations
- la liste nominative des participants

Indicateur 03 : Taux moyen de présence des femmes aux sessions du conseil communal l'année dernière

Cet indicateur cherche à apprécier le pourcentage moyen des femmes qui sont venues régulièrement durant l'année écoulée aux sessions ordinaires et extraordinaires du Conseil communal

C'est principalement à travers la présence physique des femmes élues que leur dynamisme et leur engagement dans les instances communales de décision peuvent être appréhendés. En effet, les aspects plus qualitatifs (prise de parole, nature des interventions, etc...) peuvent difficilement être appréciés et quantifiés.

Par exemple, si un conseil communal est composé de trente membres, dont quatre femmes et que celles-ci prennent toujours part aux sessions, le taux de présence sera de 100% (ce qui correspond au niveau 4). Si seulement 2 femmes sur les 4 viennent régulièrement aux sessions, le taux de présence sera de 50% (ce qui correspond au niveau 2).

Afin de faciliter la réponse, les documents suivants peuvent être consultés :

- les avis de réunions
- les procès verbaux de réunions
- la liste nominative des participants

Indicateur 04 : La commune dispose de services fonctionnels

Cet indicateur vise à analyser les moyens physiques, humains et matériel dont dispose la commune pour fonctionner.

Les services minima peuvent comprendre notamment :

- un siège ;
- un secrétariat général ;
- un bureau d'état civil ;
- un bureau d'archives ;
- une régie ;
- un bureau d'hygiène publique, etc...

Chacune de ces structures doit comporter les moyens humains et matériels permettant d'assurer leur fonctionnement, tels que :

- un secrétaire général ;
- un régisseur des recettes / des dépenses ;
- un gardien ;
- un manœuvre, etc...
- des dossiers et classeurs ;
- un registre d'état civil ;
- un registre comptable (ou de recouvrement) ;
- un panneau d'affichage ;
- une machine à écrire, etc...

Afin de faciliter la réponse, les documents suivants peuvent être consultés :

- la liste nominative du personnel (ou tableau des effectifs)
- les postes budgétaires consacrés aux salaires et fournitures
- les documents de la comptabilité matière

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

Cet indicateur vise à apprécier si, au-delà du nombre et de la qualité des formations, informations et appuis reçus, les élus dans l'exercice de leurs fonctions sont pleinement conscients de leurs rôles et de leurs responsabilités et se réfèrent constamment à la loi lors de leurs prises de décisions.

Afin de faciliter la réponse, les documents suivants peuvent être consultés :

- les procès verbaux des délibérations
- les correspondances de la tutelle
- les documents relatifs aux décisions prises

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

Cet indicateur vise à apprécier l'effectivité des rencontres (consultation, concertation, restitution, etc...) du Conseil avec la population au cours de l'année écoulée.

En effet, la loi prévoit que les séances du conseil communal soient obligatoirement publiques lorsque les délibérations portent sur les programmes de développement et les moyens de leur réalisation (Loi n°95-034 :Art. 26). D'abord, avant de délibérer sur les matières de développement, le conseil communal est tenu de prendre l'avis des conseils de villages, de fractions ou de quartiers (Loi n°95-034 :Art. 17). Ensuite, le vote du budget est précédé d'un débat public sur le projet de budget. Ce débat public doit être précédé d'une consultation des conseils de villages, de fractions ou de quartiers constituant les communes (Loi n°95-034 : Art. 174). Pour respecter les procédures décrites ci-dessus, il est nécessaire que le conseil organise des rencontres de consultation, concertation et de restitution à la population.

Afin de faciliter la réponse, les documents suivants peuvent être consultés :

- les avis de réunions
- les procès verbaux de réunions
- les communiqués de presse écrite ou radio
- la liste des participants à des réunions
- les correspondances
- les affichages, etc...

Indicateur 07 : Fonctionnement du bureau communal au cours de l'année dernière

Cet indicateur vise à apprécier le fonctionnement du bureau communal, sur la base des activités qui lui sont dévolues.

Le bureau communal est composé du maire et de ses adjoints. Il a pour mission notamment de :

- exécuter les décisions du conseil communal ;
- administrer la commune ;
- gérer les ressources et le patrimoine de la commune ;
- représenter la commune devant les tribunaux et dans les actes de la vie civile ;
- remplir certaines tâches d'intérêt national ;
- informer le gouvernement sur la situation politique, économique et sociale de la commune (loi n°95-034).

Afin d'effectuer ces différentes tâches, les membres du Bureau communal doivent se réunir pour prendre des décisions qui sont précisées dans des procès-verbaux. Il faut noter que les textes ne disent rien sur la périodicité de ces rencontres.

Afin de faciliter la réponse, les documents suivants peuvent être consultés :

- les avis de réunions
- les procès verbaux de réunion
- la liste nominative des participants
- les affichages, etc...

Indicateur 08 : Taux moyen de présence des femmes aux réunions du bureau communal l'année dernière

Cet indicateur cherche à apprécier le pourcentage moyen des femmes qui sont venues régulièrement durant l'année écoulée aux réunions du Bureau communal.

Par exemple, si le Bureau est composé de 5 membres, dont 1 femme, et que celle-ci assiste toujours aux réunions, le taux de participation sera de 100 % (ce qui correspond au niveau 4). Si par contre elle ne vient que rarement aux réunions le taux sera de 0% (ce qui correspond au niveau 1).

Afin de faciliter la réponse, les documents suivants peuvent être consultés :

- les avis de réunions ;
- les procès verbaux de réunions ;
- la liste nominative des participants.

Indicateur 09 : Les commissions de travail se réunissent et font des propositions au conseil communal

Cet indicateur a pour but de préciser si des commissions de travail sont opérationnelles et formulent des propositions concrètes pour éclairer le travail du conseil communal.

Les commissions de travail ont pour mission d'étudier les questions qui leur sont soumises par le conseil communal et, après recherche et analyse, de produire des rapports. Le conseil communal crée les commissions de travail, définit les modalités de leur fonctionnement et suit leur travail. Les membres composant les commissions de travail sont désignés sur la base du volontariat exclusi-

vement parmi les membres du conseil communal. Ceux qui en font partie sont chargés de l'animation des commissions (loi n°95-034). Elles sont opérationnelles lorsqu'elles tiennent régulièrement des réunions et fournissent des rapports au conseil communal.

Il ne s'agit pas de répondre en fonction d'une liste théorique de Commissions, mais en fonction du nombre de Commissions qui ont été effectivement mises en place par le Conseil et qui ont un mandat précis au moment où la question est posée.

Afin de faciliter la réponse, les documents suivants peuvent être consultés :

- listes des différentes commissions de travail
- PV de réunions
- Rapports

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

Cet indicateur vise à appréhender le pourcentage moyen de femmes qui sont venues régulièrement aux réunions des commissions de travail durant l'année écoulée.

Par exemple, si une commission de travail est composée de 10 membres, dont 4 femmes, et que celles-ci assistent toujours aux réunions, le taux de participation sera de 100 % (ce qui correspond au niveau 4). Dans le cas où seulement 2 femmes viennent régulièrement, le taux sera de 50% (ce qui correspond au niveau 2).

Afin de faciliter la réponse, les documents suivants peuvent être consultés :

- les listes nominatives des membres des commissions de travail
- les avis de réunions
- les procès verbaux de réunions
- la liste nominative des participants

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

Cet indicateur permet, surtout dans les cas où il n'y a pas de femmes au sein d'une commission de travail, de vérifier si celle-ci fait souvent recours aux avis des organisations et associations féminines, afin de tenir compte de leurs intérêts spécifiques.

Afin de faciliter la réponse, les documents suivants peuvent être consultés :

- les avis de consultations
- les procès verbaux de réunions
- les correspondances échangées
- la liste nominative des participants

II.2.2. La gestion administrative et financière

Les éléments clés de la gestion administrative et financière d'une collectivité peuvent se résumer aux aspects suivants :

- la gestion administrative ;
- l'élaboration et l'exécution du budget communal ;
- l'élaboration et la mise en oeuvre du PDC ou PDSEC ;
- la maîtrise d'ouvrage ;
- les relations entre le bureau, le conseil et les citoyens, etc...

Indicateur 12 : Le budget primitif a été élaboré, adopté par le conseil communal et approuvé par l'autorité de tutelle dans les délais

Cet indicateur vise à apprécier le processus d'élaboration, d'adoption et d'approbation du budget. En effet, le budget est l'acte par lequel est prévu et autorisé l'ensemble des charges et des ressources des collectivités territoriales. L'année budgétaire commence le 1er janvier et finit le 31 décembre de la même année (Loi n°95-034 : Art. 170).

La collectivité doit suivre toute une série de procédures décrites dans les textes en tenant compte de certains délais :

- Le projet du budget est préparé par l'ordonnateur et soumis au vote de l'organe délibérant de la collectivité ;
- Ce vote est précédé d'un débat public sur le projet de budget. Pour le budget communal, le débat public doit être précédé d'une consultation des conseils de villages, de fractions ou de quartiers (Loi n°95-034 : Art. 174) ;
- Le budget de chaque collectivité est approuvé par l'autorité de tutelle (Loi n°95-034 : Art. 175) ;
- Lorsque le budget d'une collectivité n'a pas été voté en équilibre, l'autorité d'approbation le renvoie à l'ordonnateur dans un délai de quinze jours qui suit son dépôt.
L'ordonnateur le soumet dans les dix jours suivant sa réception à une seconde lecture de l'organe délibérant. Celui-ci doit statuer dans les huit jours et le budget est renvoyé immédiatement à l'autorité d'approbation ;
- Après cette nouvelle délibération, si le budget n'est pas voté en équilibre, ou s'il n'est pas retourné à l'autorité d'approbation dans le délai d'un mois à compter de son renvoi à l'ordonnateur, l'autorité de tutelle règle le budget (Loi n°95-034 : Art. 176) ;
- Lorsque le budget d'une collectivité n'est pas approuvé avant le début de l'année budgétaire, les dépenses de fonctionnement continuent d'être exécutées jusqu'à la fin du 1er trimestre, dans la limite, chaque mois, d'un douzième du budget primitif de l'année précédente ;
- Passé ce délai, l'autorité de tutelle prend des sanctions disciplinaires (Loi n°95-034 : Art. 177).

Afin de faciliter la réponse, les documents suivants peuvent être consultés :

- les avis de réunions
- les procès verbaux de la session budgétaire
- l'acte de délibération portant adoption du budget
- la décision d'approbation de l'autorité de tutelle
- la liste nominative des participants

Indicateur 13 : Taux d'exécution du budget de l'année dernière

Cet indicateur vise à apprécier si le contenu du budget, à travers les deux sections investissement et fonctionnement (Loi n°95-034 :Art. 171), était en adéquation avec les recettes et dépenses effectuées durant l'année.

Afin de faciliter la réponse, les documents suivants peuvent être consultés :

- les procès verbaux de sessions budgétaires
- le budget
- les états financiers
- les rôles d'impôts et taxes
- les statistiques d'émission et de recouvrement
- le compte administratif

Indicateur 14 : Les marchés publics ont été octroyés l'année dernière selon les procédures en vigueur

Cet indicateur vise à aider la collectivité à faire le point concernant le respect des règles de la comptabilité publique et des processus de passation des marchés en vigueur.

Selon la valeur des marchés passés ou les collectivités concernées, des structures, telles que la Perception, la Direction Régionale du Contrôle Financier et la Direction Générale des Marchés Publics, sont chargées du contrôle des procédures de passation des marchés publics.

Pour la passation des marchés dont la valeur est supérieure à dix millions de Francs CFA, il convient notamment de se référer :

- au décret n°95-401/ PGRM, du 10/11/1995, portant code des marchés publics ;
- modifié par le décret 99-292/ PGRM, du 21/09/1999.

Pour la passation des marchés dont la valeur est inférieure à dix millions Francs CFA, c'est la décision N° 0004/DNCT du 16/11/2000 qui est applicable.

Afin de faciliter la réponse, les documents suivants peuvent être consultés :

- les avis d'appels d'offres de services
- les procès verbaux de dépouillement et de jugement des offres
- les contrats de marché
- les actes de nomination des commissions de dépouillement
- les lettres d'attribution des marchés

Indicateur 15 : Les décisions mises en exécution dans la commune sont issues des délibérations du conseil

Cet indicateur vise à vérifier la légitimité des décisions prises par l'organe exécutif de la collectivité.

En effet, le conseil communal règle par ses délibérations les affaires de la collectivité, notamment celles relatives aux programmes de développement, l'établissement du budget, les comptes communaux, la gestion domaniale et foncière, etc... (Loi n°95-034 : Art. 14). Le bureau communal est l'organe d'exécution des décisions prises par le conseil communal. A ce titre, il ne peut pas prendre des décisions tout seul.

Afin de faciliter la réponse, les documents suivants peuvent être consultés :

- les comptes rendus des sessions
- les relevés de délibérations

Indicateur 16 : Le compte administratif a été approuvé par la tutelle

Le but de cet indicateur est de vérifier la qualité de la gestion de la collectivité qui doit suivre les procédures prévues par les textes.

Afin de faciliter la réponse, les documents suivants peuvent être consultés :

- les procès verbaux de réunions
- les correspondances échangées
- les états financiers
- la décision d'approbation de la tutelle

Indicateur 17 : Le compte administratif de la commune décrit de façon claire toutes les opérations passées

Le but de cet indicateur est de vérifier la qualité et la régularité des écritures comptables de la collectivité, au-delà des éléments suffisants pour obtenir l'approbation du compte administratif par la tutelle.

Afin de faciliter la réponse, les documents suivants peuvent être consultés :

- les procès verbaux de réception de matériels
- les états financiers
- les rôles des impôts et taxes

Indicateur 18 : La commune dispose d'un système de classement et d'archivage des dossiers

Cet indicateur vise à apprécier la qualité du système de classement et d'archivage mis en place par la collectivité, ainsi que l'accessibilité des dossiers.

L'existence de certains éléments pourront aider à répondre à la question :

- un local affecté aux archives
- des fichiers et répertoires

- du mobilier spécifique aux classements des archives
- des fichiers de gestion (entrée et sortie des documents), etc...

Indicateur 19 : Le conseil communal informe la population de ses délibérations

Cet indicateur vise à évaluer le niveau de communication entre le conseil communal et la population. En d'autres termes, il s'agit de s'assurer que les canaux appropriés ont été utilisés pour l'information de différents groupes sociaux (hommes, femmes, jeunes, etc...).

Après chaque session du conseil communal, un compte rendu est rédigé et porté à la connaissance de la population par voie d'affichage, mais aussi par tous les autres moyens de communication et d'information appropriés (par exemple : assemblées générales, réunions de villages, de quartiers et de fractions, correspondances, communiqués dans la presse écrite ou à la radio, etc...). Il convient de se référer à la Loi n°95-034 : Art. 30.

Afin de faciliter la réponse, les documents suivants peuvent être consultés :

- les avis d'information
- les affichages
- les supports de presse écrite ou audio
- les procès verbaux de réunion
- les relevés de délibérations, etc...

II.2.3. La mobilisation des ressources (financières et humaines)

Par mobilisation des ressources, il faut entendre l'ensemble des actions entreprises par les organes de gestion communale pour rendre disponibles et utilisables les ressources financières et humaines de la collectivité et pour en mobiliser d'autres.

La mobilisation des ressources pourra comporter les aspects suivants :

- le dynamisme des élus dans le recouvrement des impôts et taxes ;
- la mobilisation des ressources financières externes (ANICT, bailleurs de fonds, etc...) ;
- la réalisation et la gestion par la collectivité des infrastructures et équipements avec la participation réelle de la population.

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

Cet indicateur vise à évaluer la capacité de recouvrement des impôts et taxes par la collectivité. Il s'agit là des recouvrements faits au compte de l'année de référence. Les ressources fiscales d'une collectivité comprennent entre autres (Loi n°95-034 : Art. 180) :

- les impôts d'état transférés aux collectivités ;
- les impôts et taxes directs ;
- les impôts et taxes indirects.

Afin de faciliter la réponse, les documents suivants peuvent être consultés :

- les rôles d'impôts et taxes
- les statistiques d'émission et de recouvrement
- les comptes administratifs
- les états financiers

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

Cet indicateur vise à évaluer la capacité d'auto financement des investissements décidés par la collectivité.

Un prélèvement obligatoire des recettes ordinaires du budget des collectivités est affecté aux dépenses d'investissement. Le taux de ces prélèvements est arrêté annuellement par une décision de l'autorité de tutelle, après consultation du président de l'exécutif de la commune (Loi n°95-034 :Art. 172).

Afin de faciliter la réponse, les documents suivants peuvent être consultés :

- le budget
- la décision d'approbation
- le compte administratif
- le compte de gestion

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

Cet indicateur vise à apprécier la capacité de la collectivité à élaborer des projets éligibles à l'ANICT (Agence Nationale d'Investissement des Collectivités Territoriales) et donc à utiliser les fonds (crédit ouvert) qui lui ont été temporairement affectés à travers son droit de tirage.

Afin de faciliter la réponse, les documents suivants peuvent être consultés :

- la liste des projets soumis à l'ANICT
- la liste des projets financés
- les conventions signées
- la situation du compte FIC (Fonds d'Investissement Communal) de la collectivité à la fin de l'année

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

Cet indicateur vise à évaluer chez la collectivité la capacité de mobilisation de ressources financières, autres que les ressources fiscales disponibles.

Ces ressources peuvent provenir aussi bien des bailleurs de fonds que des populations, mais elles ne doivent pas prendre en compte les taxes et impôts qui sont abordés spécifiquement dans l'indicateur 20. Il s'agit uniquement de ressources financières supplémentaires, comme par exemple des cotisations pour les popu-

lations. Si la collectivité dispose du montant total de ces ressources financières additionnelles, il s'agit de calculer en pourcentage quelle place il tient dans son budget d'investissement.

Afin de faciliter la réponse, les documents suivants peuvent être consultés :

- les différentes conventions de financement
- les états de versement des contributions des populations, etc...

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

Cet indicateur vise à apprécier la capacité de la collectivité à gérer les équipements et infrastructures socio-économiques. Dans le but de pérenniser les réalisations, elle se doit de mettre en place une stratégie de responsabilisation des utilisateurs dans la gestion.

La collectivité en tant que maître d'ouvrage ne peut pas directement gérer l'exploitation d'équipements ou d'infrastructures. Elle a cependant la responsabilité d'en organiser l'exploitation. Par exemple, elle peut ainsi confier l'exploitation à une structure communautaire (association, groupement,...) ou à un exploitant privé. Cela donne alors lieu à la rédaction de contrats de délégation de gestion qui précisent les obligations de la structure de gestion choisie et de la collectivité.

Afin de faciliter la réponse, les documents suivants peuvent être consultés :

- la liste des équipements et infrastructures exploités
- les différentes conventions de gestion
- les rapports et bilans de comités de gestion

II.2.4. Planification et programmation du développement local

Le programme de développement d'une collectivité, élaboré de façon participative avec les communautés, est l'ensemble des actions de développement planifiées dans le temps, en tenant compte des priorités et des ressources disponibles.

La participation souligne la nécessité d'impliquer les différentes catégories socio-professionnelles de la population dans toutes les étapes d'analyse et de détermination des actions de développement. La planification du développement local est donc, de par sa nature, le moyen le plus sûr pour une collectivité de mobiliser au mieux les ressources financières et humaines. Il convient donc de s'intéresser notamment aux aspects suivants :

- la bonne information des élus concernant toutes les données de base relatives à la collectivité ;
- la qualité du processus participatif ;
- la prise en compte des plans sectoriels et d'actions envisagées par d'autres collectivités ;
- l'adéquation entre le budget de la collectivité et son plan.

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

La base de données d'une collectivité comprend l'ensemble des données socio-démographiques et socio-économiques. De façon plus détaillée, dans une base de données, on trouve une large gamme d'informations et de données quantitatives, voire qualitatives, relatives à la collectivité. Dans la mesure du possible, il est recommandé d'actualiser régulièrement ces informations, ainsi que de faire la part des choses entre les données relatives aux différentes couches de la population. Ces données portent notamment sur :

- la situation : position géographique, nombre de villages, de fractions, de quartiers ; répartition ethnique de la population ; démographie ; etc... ;
- les potentialités naturelles : les plaines, collines, cours d'eau, la végétation, etc. ;
- les associations et organisations : de femmes, d'hommes et surtout les organisations professionnelles, avec notamment le « réseau » des prestataires de services ;
- les institutions traditionnelles et modernes ;
- les infrastructures et équipements socio-économiques : éducation, santé, commerce, élevage, agriculture, artisanat, pêche, etc... ;
- les activités socio-économiques : éducation, santé, commerce, élevage, agriculture, artisanat, pêche, etc... ;
- les intervenants dans la commune en terme de projets / programmes mis en oeuvre ou programmés, etc...

Afin de faciliter la réponse, les documents suivants peuvent être consultés :

- les supports documentaires
- les données statistiques sectorielles
- la liste des intervenants et prestataires de service
- la liste des organisations socio-professionnelles, etc...

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

Cet indicateur vise à évaluer le caractère participatif imposé par les textes (Loi N°95-034 : Art.71) du processus de planification du développement local mis en place par la collectivité.

Afin de faciliter la réponse, les documents suivants peuvent être consultés :

- le rapport de planification
- les différents procès verbaux de réunions, de consultations et de concertations
- les avis de réunions
- les communiqués de presse écrite ou audio
- les affichages, etc...

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

Pour une planification et programmation communale qui prend en compte les besoins et les intérêts de toutes les couches de la société, il est nécessaire notamment que les femmes participent à toutes les étapes du processus, principalement lors des étapes de consultation et de restitution.

Afin de faciliter la réponse, les documents suivants peuvent être consultés :

- le rapport de planification
- les différents procès verbaux de réunions, de consultations et de concertations
- les avis de réunions
- les communiqués de presse écrite et audio
- les affichages, etc...

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

Cet indicateur vise à apprécier la cohérence entre les actions de développement au niveau local avec les priorités décidées au niveau national.

Afin de faciliter la réponse, les documents suivants peuvent être consultés :

- le rapport de planification
- les rapports de commissions de travail
- les différents plans de développement sectoriels
- les différents schémas d'aménagement
- les documents de politiques sectorielles

Indicateur 29 : Le plan de développement favorise l'intercommunalité

Cet indicateur vise à évaluer les formes de coopération initiées par différentes collectivités, en vue d'une gestion concertée des potentialités et des ressources disponibles.

Afin de faciliter la réponse, les documents suivants peuvent être consultés :

- les différents plans de développement
- les conventions d'intercommunalité
- les procès verbaux des rencontres
- la liste des équipements et infrastructures réalisés
- la liste des projets collectifs

Indicateur 30 : Le budget annuel est élaboré en fonction du plan de développement

Cet indicateur cherche à évaluer la corrélation entre le plan de développement local et les capacités financières de la collectivité.

Le budget est composé de deux parties : les opérations de fonctionnement et les opérations d'investissement concernant le plan du développement. (Loi N°95-034 :Art.171).Il est essentiel que la collectivité fasse des prévisions réalistes au moment de l'établissement de son budget.

Afin de faciliter la réponse, les documents suivants peuvent être consultés :

- le plan de développement local
- le budget annuel

II.2.5. Services / produits / réalisations de la collectivité

La décentralisation ne sera une réussite que si les collectivités à terme sont capables de fournir des services, des produits et des réalisations de bonne qualité. Pour ce faire la collectivité doit être attentive à un certain nombre d'éléments très significatifs, tels que :

- le réalisme de la planification ;
- la valorisation et la pérennisation des réalisations ;
- l'existence de cadres de dialogue avec la population.

Indicateur 31 : La commune a fait une planification réaliste

Cet indicateur cherche à évaluer la capacité d'exécution des activités planifiées l'année précédente par une collectivité.

Afin de faciliter la réponse, les documents suivants peuvent être consultés :

- le plan d'opération des activités
- le budget
- les rapports d'activités

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

Cet indicateur vise à vérifier si la collectivité possède un dispositif de suivi-évaluation des activités mises en œuvre.

Ce dispositif est essentiel pour mesurer l'impact des activités et procéder à temps à d'éventuels réajustements de stratégie.

Afin de faciliter la réponse, les documents suivants peuvent être consultés :

- le dispositif de suivi-évaluation
- les rapports d'évaluation
- les rapports d'activité
- la liste des équipements et infrastructures exploités
- les différentes conventions de gestion
- les rapports et bilans de comités de gestion, etc...

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

Cet indicateur vise à évaluer la capacité de la collectivité à recueillir et à analyser les avis des utilisateurs concernant la qualité de ses services et produits.

Ces échanges doivent être aussi réguliers que possible dans la mesure où la collectivité a intérêt à réagir à temps à d'éventuels critiques ou malentendus. Elle doit aussi veiller à toucher tous les groupes d'utilisateurs qui n'ont pas nécessairement les mêmes appréciations.

Il appartient donc à la collectivité de mettre en place les mécanismes qui lui semblent être fonctionnels et à sa portée (débat, sondages systématiques ou ponctuels auprès d'un échantillon représentatif, etc...). Toutefois, d'une manière générale, on peut considérer que le minimum de la fréquence des échanges conséquents sur ce sujet avec les utilisateurs est d'une fois par an.

Afin de faciliter la réponse, les documents suivants peuvent être consultés :


- les rapports d'évaluation
- les témoignages
- les plaintes et réclamations d'usagers
- les procès-verbaux de réunion.

TROISIEME PARTIE

DEMARCHE METHODOLOGIQUE D'UTILISATION DE L'OUTIL D'AUTO EVALUATION DES PERFORMANCES DES COLLECTIVITES TERRITORIALES

Dans la pratique, la réalisation d'une auto évaluation suit certaines étapes incontournables qui s'enchaînent chronologiquement ; mais toutes ne mobilisent pas les mêmes acteurs. Il s'agit de :

- la préparation de l'auto évaluation,
- la réalisation de l'auto évaluation,
- la restitution des résultats de l'auto évaluation,
- l'utilisation des résultats de l'auto évaluation.


Afin de servir de cadre de travail de référence pour les utilisateurs, chaque étape sera passée en revue et ses principales caractéristiques méthodologiques seront évoquées. Etant donné que le contexte d'utilisation n'est pas le même dans toutes les communes, des points d'attention spécifiques (signalés par le signe ) seront listés.


III.1 . PRÉPARATION DE L'AUTO ÉVALUATION (1 À 2 JOURS)

C'est une étape très importante qui conditionne en grande partie le bon déroulement de l'auto évaluation, la qualité des analyses qui vont en résulter et donc celle des décisions qui seront prises.

III.1.1. Décision d'entreprendre l'auto évaluation

↳ Initiative de faire une auto évaluation appartient au Maire qui doit la soumettre au Conseil Communal pour décision. Cette démarche doit également impliquer l'ensemble des acteurs qui sont chargés de l'exécution des différentes tâches d'administration et de gestion au sein de la commune. Il est essentiel que chacun adhère librement à la démarche et fasse preuve de transparence tout au long du processus. Par ailleurs, il va de soit que tous doivent partager l'objectif visé.

 Afin de mieux comprendre et faire comprendre l'exercice, ainsi que ses différentes implications, le Maire peut se faire informer ou assister par un Conseiller CCC faisant partie du dispositif d'appui technique des Collectivités Territoriales (ou toute autre personne ressource maîtrisant l'outil, le processus et la méthodologie, issue de la société civile, d'un service technique, etc...).

 Il convient de s'assurer qu'aucun élément du contexte de la commune ne peut avoir un effet négatif sur le déroulement de l'exercice ou qu'inversement l'exercice peut « aggraver » (par exemple s'il y a un conflit exacerbé latent, non résolu, entre villages ou s'il existe des querelles entre personnes au sein du Conseil Communal...). Pour chaque élément éventuellement identifié, il faudra alors peser le pour et le contre et développer des stratégies efficaces pour atteindre les objectifs visés à travers l'exercice (par exemple, le choix peut être fait de ne pas aborder les indicateurs susceptibles d'aggraver la situation entre les acteurs impliqués, surtout si les personnes ressources qui modèrent l'exercice ne sont pas suffisamment expérimentées ; ou au

contraire l'exercice peut être perçu comme un bon moyen pour régler certaines incompréhensions...).

⊕ Des personnes ressources capables de conduire à terme le processus doivent être disponibles au sein de la commune. Celles-ci doivent être respectées de tous et être notamment capables :

- de savoir instaurer un climat de confiance et de respect mutuel,
- de maîtriser l'outil et les orientations méthodologiques,
- de faire comprendre l'outil aux autres (objectifs visés, démarche méthodologique, répartition des tâches, etc...)
- d'ajuster la méthodologie en fonction des situations rencontrées,
- de modérer les échanges au sein des différents groupes interpellés, de même qu'entre ces groupes,
- de ne pas prendre parti lors des échanges ,
- d'aider les groupes à approfondir leurs réflexions sur la base d'informations fiables,
- de favoriser la recherche de consensus,
- de susciter la formulation de décisions pragmatiques (actions à entreprendre).

✎ *Il est recommandé d'impliquer le Secrétaire Général dans le souci d'une meilleure capitalisation des informations recueillies lors de l'exercice et des décisions prises suite aux analyses. C'est aussi lui généralement qui au niveau de chaque commune maîtrise le mieux le système de classement des sources de vérification (Cf. Partie II.2.).*

✎ *Pour un début, il est également souhaitable qu'un Conseiller CCC, ou qu'une personne ressource compétente, accompagne le processus, afin notamment d'aider le Maire à mieux ajuster la démarche au contexte spécifique de sa commune et de contribuer à former des personnes ressources à l'utilisation de l'outil.*

⊕ Un certain nombre de moyens (humains, matériels ou financiers) doivent être disponibles. Compte tenu de l'importance d'une auto-évaluation dans l'amélioration des performances des communes, l'utilisation de cet outil ne doit nullement y être liée. A l'avenir les communes devront en tenir compte dans leur budget. Pour la première année d'utilisation, chacune d'entre elles examinera ses possibilités, ainsi que sa marge de manœuvre et la méthodologie sera ajustée en conséquence.

✎ *Lors des choix méthodologiques, la commune ne doit jamais perdre de vue les objectifs qu'elle se propose d'atteindre... (rien ne sert de faire l'exercice pour faire l'exercice... car elle fait l'exercice pour elle ...).*

III.1.2. Responsabilisation d'une équipe chargée de conduire le processus

⊕ Pour conduire le processus, il est nécessaire qu'une équipe réduite soit responsabilisée par le Maire, soit 2 à 3 personnes parmi les acteurs qui sont

chargés de l'exécution des différentes tâches d'administration et de gestion au sein de la commune. Ces dernières seront choisies en fonction du profil décrit et des points d'attention listés en III.1.1.

👉 *Comme dans un premier temps peu de personnes auront toutes les compétences requises, il est recommandé qu'un Conseiller CCC, ou qu'une personne ressource compétente fasse partie de cette équipe, avec la tâche spécifique de former les autres membres à jouer pleinement leur rôle.*

👉 *Dans la mesure du possible, un critère supplémentaire sera pris en considération, celui de l'équité (tentative de représentation de tous les types d'acteurs oeuvrant dans l'administration et la gestion communale : hommes, femmes, jeunes, vieux, etc...)*

← Le mandat de cette équipe et les résultats attendus doivent être précisés et les responsabilités clairement partagées en fonction des compétences et des potentialités de chacun.

👉 *Il est souhaitable que les principales responsabilités de cette équipe (mandat) soient consignées par écrit avant le début de l'exercice, afin de pouvoir évaluer plus objectivement la qualité de son travail à la fin de l'auto évaluation.*

👉 *A l'issue de chaque étape de la démarche méthodologique, il est important que le "formateur" puisse partager ouvertement avec les membres de l'équipe des constats et que des suggestions soient formulées pour améliorer la pratique lors de la poursuite de l'exercice.*

👉 *Il convient de veiller à ce que tous les membres de l'équipe responsabilisée se comportent comme des animateurs et non comme des évaluateurs. Ils doivent principalement animer le processus d'auto évaluation et secondairement le réajuster si nécessaire.*

👉 *Tous les membres de cette équipe doivent être conscients qu'un devoir de discrétion existe concernant le contenu des discussions qui se passent devant eux durant l'exercice.*

← Le suivi du pilotage de l'auto évaluation ou de l'auto évaluation assistée relève de la responsabilité du Maire.

👉 *Il est important, dès le début, de passer en revue avec la personne ressource contactée ce que l'on attend précisément d'elle. En plus de son rôle de « formateur » par rapport à l'utilisation de l'outil, aux modes d'animation et de modération des débats, il est probable que les besoins exprimés soient variés en fonction du contexte de chaque commune. Toutefois, il est fort probable que dans un premier temps les tâches les plus couramment confiées soient :*

- l'accompagnement de l'adaptation du processus d'auto évaluation aux différents contextes,
- la facilitation de l'articulation entre les différents groupes d'acteurs,
- l'accompagnement de la réflexion collective,
- la médiation entre des points de vue différents,
- l'adaptation des modes de visualisation des principaux résultats pour des acteurs avec des habitudes et des niveaux de formation très différents,
- l'accompagnement des analyses et de la formulation des axes futurs d'action, à travers notamment un questionnaire.

III.1.3. Elaboration d'une démarche générale à suivre

← En tenant compte des éléments précédemment cités, avant de réaliser l'auto évaluation, l'équipe doit déterminer de manière indicative une démarche d'ensemble qui lui semble adaptée, en répondant à ces questions :

- quelles seront les principales étapes à suivre ?
- quels seront à chaque fois les acteurs impliqués ?
- quelles seront les dispositions à prendre avant, pendant et après chaque étape ?
- quel sera le cadre temporel approprié ?

👉 Deux mots clés seront à la base de la réussite de la démarche : réalisme et simplicité. Il faut que l'équipe tienne compte de la connaissance qu'elle a des 5 différents groupes d'acteurs impliqués dans l'exercice pour bâtir sa ou ses stratégies (par exemple pour choisir les meilleurs canaux d'information, pour tenir compte des délais d'acheminement de l'information pour les invitations, pour choisir les meilleurs lieux et moments de réunion, etc...).

👉 Bien qu'ayant élaboré une démarche, il faut que l'équipe reste suffisamment souple pour qu'en cours de processus, face à certains constats (par exemple indisponibilité de certains groupes interpellés, difficulté d'un consensus autour de la sélection d'un niveau pour un indicateur, etc...) elle puisse l'ajuster.

👉 Il faut veiller à ce que la planification des étapes et surtout de l'aboutissement de l'exercice, tiennent compte des autres échéances importantes qu'a la Commune, mais aussi de la disponibilité des différents acteurs interpellés. Ainsi par exemple celles relatives à l'élaboration du budget communal sont importantes si des décisions prises à l'issue de l'auto évaluation ont des implications financières pour l'année suivante. Dans l'exemple choisi, cela voudrait dire que le moment opportun pour faire l'auto évaluation serait le 3ème trimestre, avec un rythme annuel de l'exercice.

III.2 . RÉALISATION DE L'AUTO ÉVALUATION AVEC CHAQUE GROUPE INTERPELLÉ (3 À 4 JOURS)

Cette étape est la mise en pratique de toutes les réflexions préliminaires qui se sont déroulées dans l'étape précédente dont l'un des objectifs était de solutionner ou de minimiser les difficultés susceptibles d'être rencontrées. Il s'agit donc pour l'équipe responsabilisée, avec les autres acteurs interpellés, de se concentrer sur le processus de l'auto évaluation et l'objectif visé.

III.2.1. Collecte des informations

← Si l'on se réfère à l'outil (Cf. Partie II), tous les groupes ne sont pas concernés par tous les indicateurs, à l'exception de celui des élus (A) :

Groupes interpellés	Indicateurs concernés
Groupe A: Elus (Maire et Conseil Communal)	👉 tous les 33 indicateurs
Groupe B : Agents communaux (Secrétaire Généraux, Régisseurs, etc...)	👉 tous les indicateurs, sauf le N°33
Groupe C : Population (hommes, femmes, jeunes, vieux, etc...)	👉 12 indicateurs = les N° 04, 06, 10, 11, 19, 24, 25, 26, 27, 29, 31, 33
Groupe D : Société Civile (associations, groupements ONG, Prestataires, etc...)	👉 11 indicateurs = les N° 04, 06, 10, 11, 25, 26, 27, 28, 29, 31, 32
Groupe E : Tutelle (Haut-Commissaire, Préfet, Sous-Préfet, Percepteur...)	👉 18 indicateurs = les N° 04, 05, 06, 12, 13, 14, 15, 16, 20, 21, 22, 23, 26, 28, 29, 30, 31, 32.

👉 Les indicateurs ayant été répartis en fonction de la connaissance que chaque groupe est normalement censé détenir, une absence d'information sera à discuter avec le groupe concerné et à interpréter durant l'analyse des résultats.

👉 Avant de commencer les échanges, il convient de prendre le temps nécessaire pour bien expliquer l'exercice et la méthodologie et pour répondre aux éventuelles questions. Si les participants sont mis en confiance et qu'ils voient l'intérêt qu'il y a de participer, cela conditionnera leur disponibilité, ainsi que la fiabilité de leurs réponses.

👉 Veiller à la notion de représentativité (qualitative et quantitative) au sein des groupes interpellés. Ainsi pour prendre deux exemples, on peut se demander si l'exercice peut se faire lorsque : pour le groupe A, moins de la moitié des élus sont présents ou encore pour le groupe C, seulement des hommes sont présents. Il conviendra de s'interroger : Pourquoi d'autres ne sont pas présents ? (mauvaise circulation de l'information ? déformation de l'information ? ...).

Est-ce que les réponses données lors de l'exercice refléteront l'ensemble de la vision du groupe concerné ?... S'il est mis en évidence que les situations constatées peuvent avoir un impact négatif sur la qualité des résultats obtenus (donc sur l'objectif visé), il conviendra de reporter l'exercice et de prendre des mesures correctives.

← La manière de questionner est variable selon le groupe. Si pour les groupes A, B, C et D de courts ateliers en plénière peuvent être organisés (les groupes A et B pouvant même être regroupés), il est préférable d'avoir des entretiens individuels avec le groupe E. Quant au groupe D, on pourra également choisir d'interroger à part les prestataires qui ont très souvent un niveau d'information différent des autres composantes du groupe.

✎ Si la Tutelle est indisponible à la période de l'exercice, il conviendra de trouver une solution de remplacement. Ainsi, toujours après lui avoir donné les explications nécessaires sur l'exercice, il est possible de lui adresser un questionnaire à remplir.

✎ Si, lors des ateliers, certaines personnes monopolisent la parole, il conviendra d'ajuster la manière de modérer, afin que d'autres points de vue puissent également s'exprimer, tout en veillant à la bonne gestion du temps.

✎ Si, en plénière un consensus ne peut pas être trouvé pour choisir un niveau, il est déconseillé d'utiliser la technique du vote pour abrégé les discussions. La qualité de l'argumentation doit normalement permettre de départager les points de vue. Si ce n'est pas le cas, les deux points de vue seront temporairement retenus (et notés dans la colonne observations), puis rediscutés lors de la restitution.

✎ La colonne « observations » de l'outil, destinée à recueillir certaines notes, peut se révéler être trop petite. Il ne faut pas hésiter alors à utiliser des pages supplémentaires en prenant soin de classer les principaux arguments par indicateur, voire par domaine. Ces éléments pourront se révéler être très importants durant la phase d'analyse.

✎ Afin de mieux se faire comprendre par certains groupes, il sera nécessaire pour l'équipe responsabilisée de traduire le contenu de l'outil dans la langue nationale qui est maîtrisée par la majorité des participants¹⁶.

✎ Lorsque les équipes responsabilisées seront rodées, il leur sera possible d'organiser parallèlement des ateliers avec les différents groupes. Cela permettra de gagner du temps et de pouvoir organiser la restitution commune, en plénière, sans obliger les différents groupes à revenir une seconde fois.

¹⁶ Il est prévu que "L'outil d'auto évaluation des performances des Collectivités Territoriales" soit traduit dans quelques unes des principales langues nationales. Toutefois, cela n'exclut pas que l'équipe ait toujours un travail d'adaptation du vocabulaire utilisé, afin que localement il soit parfaitement compris.

III.2.2. Préparation de la restitution des résultats (traitement des données)

← Durant l'exercice, les pauses peuvent être utilisées pour faire le point par domaine des niveaux retenus par indicateur et faire les calculs permettant de mesurer le niveau de performance.

👉 Les tableaux de bilan, présentés dans les Parties II.1.6. et II.1.7., peuvent servir à capitaliser plus facilement au fur et à mesure les informations obtenues.

1^{ère} ETAPE : pour chaque indicateur, il y a un niveau de retenu et à chaque niveau correspond un score, donc un nombre de points¹⁷ :

4 niveaux possibles	4 différents scores
1 =	0 points
2 =	1 points
3 =	2 points
4 =	3 points

2^{ème} ETAPE : pour chaque domaine, il faut totaliser les scores des indicateurs. Pour le groupe A (élus) qui est concerné par les 33 indicateurs des 5 domaines (Cf. Partie III.2.1), le canevas sera donc le suivant :

Domaines (nombre d'indicateurs)	Maximum scores (points)	Ex. de scores d'une commune (points)	Pourcentage %
Organisation interne (11 indicateurs)	33 (11x3)	15	45,45 (arrondi à 45%) ¹⁸
Gestion administrative et financière (8 indicateurs)	24 (8x3)	18	75%
Mobilisation des ressources (5 indicateurs)	15 (5x3)	5	33,33 (arrondi à 33%)
Planification et programma- tion du développement local (6 indicateurs)	18 (6x3)	7	38,88 (arrondi à 39%)
Services, produits, réalisa- tions de la collectivité (3 indicateurs)	9 (3x3)	4	44,44 (arrondi à 44%)
Totaux et Moyenne générale	99	49	49,49 (arrondi à 49%)

¹⁷ Le fait que pour 4 indicateurs (N° 16,28,29,et 30) 4 niveaux ne soient pas formulés,mais 2 ou 3,n'a aucune répercussion particulière sur le mode de calcul.

¹⁸ Il est préférable de travailler avec des pourcentages arrondis car ce n'est pas le chiffre précis qui est important,mais la tendance. La règle est qu'à partir de 0,5 il faut arrondir au pourcentage supérieur (ainsi 4,4% est arrondi à 4% et 4,5% est arrondi à 5%).

Si l'on prend l'exemple du groupe D (société civile), concerné par 11 indicateurs dans 3 domaines seulement, le canevas sera le suivant :

Domaines (nombre d'indicateurs)	Maximum scores (points)	Ex. de scores d'une commune (points)	Pourcentage %
Organisation interne (4 indicateurs)	12 (4x3)	4	33,33 (arrondi à 33%)
Gestion administrative et financière (0 indicateur)			
Mobilisation des ressources (0 indicateur)			
Planification et programmation du développement local (5 indicateurs)	15 (5x3)	8	53,33 (arrondi à 53%)
Services, produits, réalisations de la collectivité (2 indicateurs)	6 (2x3)	3	50%
Totaux et Moyenne générale	33	15	45,45 (arrondi à 45%)

En fonction des objectifs visés l'équipe responsabilisée peut choisir de rajouter un domaine lors de la phase d'analyse pour mettre en lumière les aspects d'équité abordés par 5 indicateurs répartis dans 2 domaines (N°03, 08, 10, 11, 27). Les calculs se feront alors sur d'autres bases. Les 2 tableaux précédemment présentés ont été réajustés en fonction de ce nouveau domaine, sans changer les exemples de scores de la commune :

Pour le groupe A (élu) qui est concerné par les 33 indicateurs des 5 (+1) domaines, cela donne :

Domaines (nombre d'indicateurs)	Maximum scores (points)	Ex. de scores d'une commune (points)	Pourcentage %
Organisation interne (7 indicateurs sur 11)	21 (7x3)	12	57,14 (arrondi à 57%)
Gestion administrative et financière (8 indicateurs)	24 (8x3)	18	75%
Mobilisation des ressources (5 indicateurs)	15 (5x3)	5	33,33 (arrondi à 33%)
Planification et programmation du développement local (5 indicateurs)	15 (5x3)	4	26,66 (arrondi à 27%)
Services, produits, réalisations de la collectivité (3 indicateurs)	9 (3x3)	4	44,44 (arrondi à 44%)
Equité (5 indicateurs)	15 (5x3)	6	40%
Totaux et Moyenne générale	99	49	49,49 (arrondi à 49%)

Pour le groupe D (société civile) concerné par 11 indicateurs dans 3 (+1) domaines, cela donne :

Domaines (nombre d'indicateurs)	Maximum scores (points)	Ex. de scores d'une commune (points)	Pourcentage %
Organisation interne (2 indicateurs sur 4)	6 (2x3)	12	50%
Gestion administrative et financière (0 indicateur)			
Mobilisation des ressources (0 indicateur)			
Planification et program- mation du développe- ment local (4 indicateurs sur 5)	15 (5x3)	5	33,33 (arrondi à 33%)
Services, produits, réalisa- tions de la collectivité (2 indicateurs)	6 (2x3)	3	50%
Equité (3 indicateurs)	9 (3x3)	4	44,44 (arrondi à 44%)
Totaux et Moyenne générale	36	15	41,66 (arrondi à 42%)

☞ On procédera de la manière, en ajustant les calculs si par exemple, au fil des années, la commune décide de modifier la liste des indicateurs par domaine. Elle a la latitude d'en introduire de nouveaux qu'elle juge pertinents ou de décider de ne pas utiliser certains indicateurs contenus dans la liste standard. Toutefois, afin de rendre les résultats (tendances) comparables dans le temps, il n'est pas recommandé de retoucher chaque année cette liste. Seul un changement important dans le contexte peut justifier cette prise de décision (Cf. Partie III.1.1.). Il est également recommandé de ne pas allonger la liste des indicateurs, l'exercice risquant alors d'occasionner des problèmes de gestion du temps.

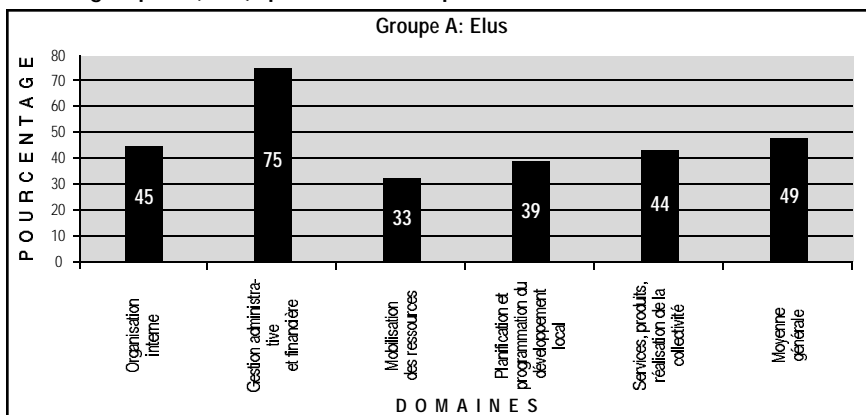
☞ Il peut être très utile, et en même temps très formateur, d'associer quelques membres du groupe à cette étape de calcul et de synthèse des informations recueillies.

☞ Une fois les calculs effectués et les notes prises durant l'exercice synthétisées, il faut préparer l'animation en fonction de chaque groupe interpellé. Le but est d'approfondir les réflexions (analyse), puis de dégager des pistes de solution.

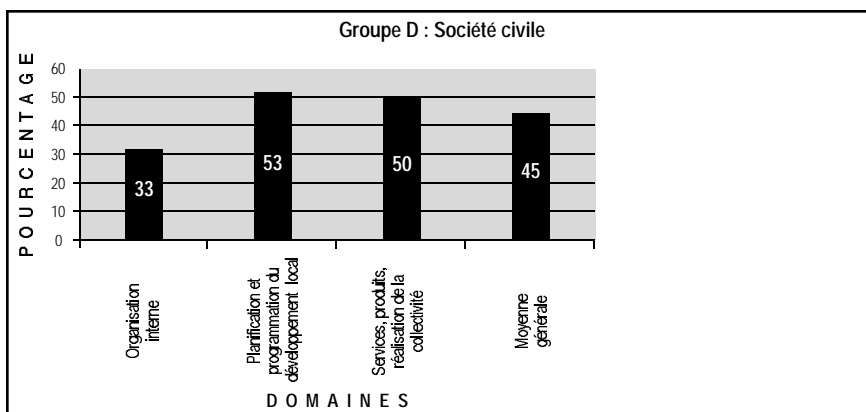
III.2.3. Visualisation des résultats

☞ Afin d'analyser plus facilement les résultats obtenus, des visualisations peuvent être faites. Ainsi, par exemple, les scores peuvent être matérialisés dans un histogramme sommaire. Si l'on reprend les 4 exemples précédemment cités, cela se présente de la manière suivante :

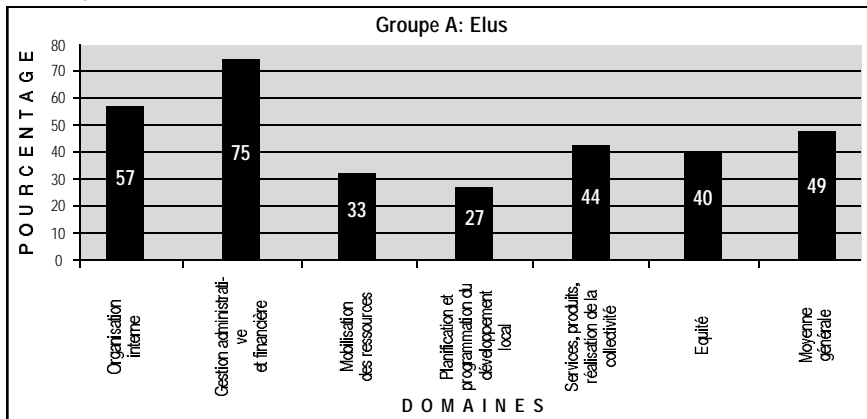
Pour le groupe A (Elus) qui est concerné par les 33 indicateurs des 5 domaines



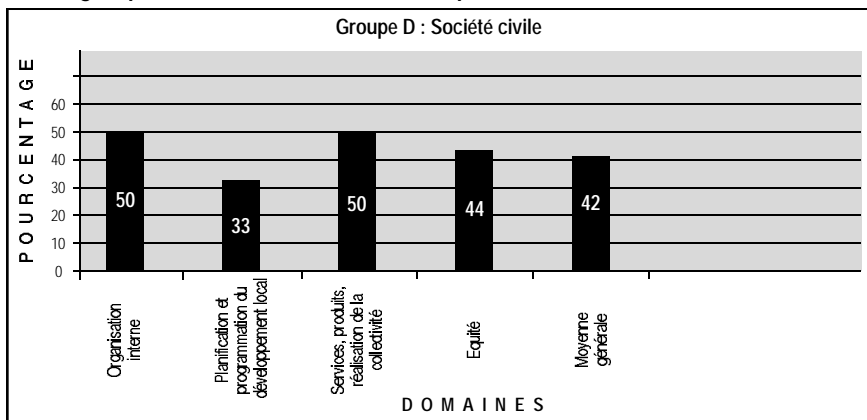
Pour le groupe D (société civile), concerné par 11 indicateurs dans 3 domaines



Pour le groupe A (Elus) qui est concerné par les 33 indicateurs des 5 (+1) domaines



Pour le groupe D (société civile), concerné par 11 indicateurs dans 3 (+1) domaines



☞ Ce n'est pas le seul mode de visualisation possible. On peut aussi choisir de faire un dessin symbolisant 4 ou 5 niveaux de performance dans chaque domaine (par exemple : un nouveau-né, un enfant, un adolescent, un adulte, un vieux), d'utiliser des couleurs, des représentations graphiques, etc... Les modes de visualisation doivent toujours rester simples et être adaptés à la compréhension ou aux habitudes du groupe interpellé.

☞ Si des habitudes de visualisation n'existent pas chez le groupe interpellé, il conviendra de prendre un temps suffisant pour partager avec lui une compréhension minimale autour de la démarche et de son utilité, puis de convenir du meilleur mode.

III.2.4. Validation et analyse des résultats.

☞ L'issue de la collecte des informations, avec chacun des groupes interpellés, il convient de mettre l'accent sur les principales forces et faiblesses identifiées au niveau de la commune. Celles-ci doivent apparaître lors de la visualisation. C'est un bon moyen de vérifier si, suite à l'exercice, elles sont globalement en adéquation avec les impressions générales des participants.

✎ Si manifestement un groupe semble surpris par certains aspects qui ressortent du bilan réalisé, il ne s'agit pas de revenir sur les réponses données précédemment (sélection de niveaux d'appréciation pour les indicateurs), sauf si une polémique existait déjà (Cf. Partie III.2.1.), mais surtout de rediscuter autour des domaines concernés, afin d'approfondir les argumentations et de parvenir à objectiver la situation et ses causes.

← Chaque groupe doit analyser les causes des niveaux plus faibles de performance pour certains domaines et essayer de dégager des pistes de solution.

← En ce qui concerne les domaines ayant un niveau plus élevé, il conviendra de vérifier avec le groupe quelles sont les conditions permettant à la commune de maintenir ce niveau de performance, voire de le faire encore progresser.

✎ En ce qui concerne les pistes de solution, il s'agit d'être très pragmatique, et d'identifier dans quelle mesure le groupe interpellé peut contribuer directement ou indirectement à la mise en oeuvre de la solution proposée.

III.3 . Restitution générale de l'auto évaluation (1/2 journée)

Cette étape est l'aboutissement du processus d'auto évaluation.

A la lumière des résultats obtenus avec les différents groupes interpellés, des analyses qui s'en dégagent et des pistes de solution proposées, il est nécessaire de formuler des actions à entreprendre susceptibles de contribuer à l'amélioration des performances de la commune.

III.3.1. Regards croisés des différents groupes interpellés

← Organiser une courte plénière avec les différents groupes précédemment interpellés, afin de croiser leurs points de vue. Il s'agit de dégager un bilan qui interprète les résultats convergents et divergents, en tenant compte des différentes sensibilités. Les énergies des participants doivent être canalisées sur la compréhension des problèmes et la recherche de solutions concrètes (Cf. points d'attention Partie III.1.2 et III.2.1.).

✎ Il ne s'agit pas de remettre en question les points de vue des différents groupes, chacun ayant validé le sien lors de la phase d'analyse précédente, mais de faire en sorte que les uns aient connaissance du point de vue des autres et le comprennent.

✎ Il est préférable de ne pas présenter les visualisations de chaque groupe, mais de faire une synthèse visualisée des principaux éléments à discuter.

✎ Le laps de temps entre l'étape de validation et d'analyse des résultats par chaque groupe et cette plénière doit être relativement court (moins d'une semaine), afin que les données soient encore présentes à l'esprit de chacun.

✎ Il convient de vérifier que la majorité des participants à cette restitution générale soient ceux qui étaient présents lors de l'étape précédente (cette recommandation devra être donnée déjà à la fin de l'étape précédente et être rappelée dans les invitations qui seront ventilées). Dans le cas contraire, pour les nouveaux venus, il serait difficile de comprendre l'exercice et de s'approprier les résultats obtenus par d'autres.

✎ Si néanmoins de nouveaux participants sont présents (en minorité ou en majorité numérique), il est préférable de rappeler brièvement le processus de l'auto évaluation et de convenir avec eux qu'ils jouent un rôle d'observateur durant la restitution générale.

✎ Si l'un des groupes interpellés n'a pas pu être représenté, il conviendra de lui faire ultérieurement un compte rendu des discussions.

✎ Il est utile d'identifier d'éventuels signes de "résistance" ou d'incompréhension, afin d'en tenir compte dans la formulation d'éventuelles mesures d'accompagnement.

III.3.2. Consensus autour de solutions à mettre en oeuvre

← Parmi les pistes de solution dégagées par les différents groupes, il est nécessaire de convenir de solutions réalistes à mettre en oeuvre en vue de l'amélioration prochaine des performances de la commune. Une proposition, comprenant des actions à entreprendre, un partage des responsabilités, un calendrier indicatif, ainsi que des mesures d'accompagnement, doit être ébauchée.

✎ Faciliter l'expression de tous les participants, en évitant de tomber dans des querelles intestines ou des argumentations sans issue.

✎ C'est surtout la mise en commun des idées et la qualité des échanges entre les acteurs qui importent. Elles vont déterminer la pertinence des actions à programmer et l'engagement des différents acteurs dans leur mise en oeuvre.

✎ Il ne s'agit pas de recenser des solutions qui sont hors de portée des acteurs concernés, uniquement pour se donner bonne conscience. Il faut être convaincu qu'elles seront applicables dans un délai raisonnable, avec des moyens à la portée de la commune.

← En arrière plan, ces échanges doivent aussi permettre d'identifier la qualité de la « conscience communale » qui est le sentiment d'appartenance à une collectivité et d'être prêt à s'engager pour soutenir les initiatives collectives ou pour faire respecter des principes en vigueur (sorte de dynamique de réciprocité entre les droits et les devoirs de chacun)...

✎ Même s'il peut paraître difficile pour des représentants de chaque groupe d'acteurs de se prononcer pour l'ensemble de son groupe (sans avoir eu un mandat explicite ou avoir fait une restitution de validation), il est essentiel autour de chaque solution proposée de vérifier si les acteurs parties prenantes pour la mise en oeuvre sont effectivement prêts à s'y impliquer.

III.4 . Utilisation des résultats de l'auto évaluation (1 jour, puis un an ...)

La commune est globalement propriétaire des informations issues de l'auto évaluation, mais c'est le Maire, initiateur de la démarche, qui doit décider de leur utilisation. Il y a des décisions qui doivent se prendre immédiatement après la restitution générale, mais d'autres qui s'étalent dans le temps, durant tout le processus de mise en oeuvre des actions finalement retenues ...

III.4.1. Utilisation des résultats en interne

← Tout au long du processus des informations ont été capitalisées par l'équipe responsabilisée, notamment dans les fiches de bilan (Cf. Parties II.1.6 et II.1.7.) et les supports visuels. Cette documentation doit être répertoriée et archivée. Elle pourra ainsi être consultée en cas de besoin par les différents groupes d'acteurs interpellés ou être ressortie à l'occasion de la prochaine auto évaluation, comme point de comparaison.

← L'équipe responsabilisée doit aider le Maire à tirer les leçons du processus mis en oeuvre afin d'améliorer l'exercice lors d'une prochaine auto évaluation (démarche, organisation, retouche de l'outil, etc...).

👉 Ces éléments peuvent provenir des bilans réguliers effectués par l'équipe responsabilisée tout au long de l'auto évaluation (Cf. Partie III.1.2), des constats faits par les membres du Conseil Communal ou des propos émis par les participants.

👉 A cette occasion, les formations complémentaires jugées nécessaires peuvent être sollicitées auprès du CCC ou de toute autre structure compétente.

← Les solutions préconisées lors de la restitution générale peuvent faire l'objet d'un procès-verbal, une fois qu'elles ont été validées (avec un peu de recul) par le Conseil Communal. Elles devront alors être portées à la connaissance de tous les groupes interpellés et responsabilisés dans la mise en oeuvre (par voie d'affichage, par lettre ou par tout autre canal d'information approprié).

👉 Le laps de temps entre l'étape de restitution générale et cette officialisation des décisions prises doit être relativement court, afin de ne pas "casser" la dynamique de mise en oeuvre des actions à entreprendre.

← Les décisions prises doivent faire l'objet d'une budgétisation communale, voire éventuellement d'une recherche de financement complémentaire.

← Dans la mesure du possible, les actions planifiées doivent pouvoir être auto financées par la commune ou pouvoir bénéficier de l'appui conseil du CCC.

👉 Cet élément très important influe pour beaucoup sur le choix du moment opportun pour réaliser l'auto évaluation des performances de la commune (Cf. Partie III.1.1.) et également sur la nature des solutions retenues.

← Une commission peut être mise en place pour suivre et rendre compte régulièrement au Maire de l'avancement de la mise en oeuvre des actions planifiées et ainsi signaler à temps toute difficulté éventuelle.

👉 Il est conseillé que ces éléments d'information soient partagés régulièrement avec les différents groupes d'acteurs impliqués depuis le début du processus, afin que ce dernier soit complètement approprié. A l'occasion de l'exercice suivant, ce sont alors des acteurs motivés et nombreux qui se déplaceront pour y prendre part une nouvelle fois...

III.4.2. Utilisation des résultats en externe

← Le Maire peut se demander s'il a intérêt à diffuser les résultats de l'auto

évaluation hors de sa commune et en dehors du cadre des groupes d'acteurs interpellés.

← La première question à se poser est "quels pourraient être le ou les objectifs visés ?" :

- la recherche d'un appui conseil complémentaire ou mieux ciblé (par exemple la négociation d'un nouveau plan d'appui),
- la recherche de financements complémentaires,
- la recherche de "publicité" par rapport aux niveaux de performance constatés, etc...

👉 L'objectif de l'utilisation de l'outil est de servir à évaluer les performances d'une commune et non à établir une comparaison avec d'autres (Cf. Partie I). Ce sont des tendances qui sont dégagées et non des valeurs absolues débouchant sur une possibilité de "classement".

← A chacune des réponses faites précédemment, il convient alors de déterminer les points suivants :

- "à qui faut-il s'adresser ?" (tutelle, dispositif d'appui technique ou financier aux Collectivités Territoriales, etc...),
- « qu'est-ce qui est exactement à partager ? » (le processus, les informations, les résultats, l'analyse des résultats, les décisions prises et planifiées, état d'avancement des actions mises en œuvre, etc...),
- « quand ? » (tout de suite après l'exercice, plus tard, à une occasion spécifique, etc...),
- « sous quelle forme ? » (oralement, par écrit, formellement, informellement, etc...),
- « par quel canal ? » (voie hiérarchique ou non, rapport, procès-verbal, lettre, émission radio, griot, etc...),
- « et à quel coût ? ».

III.4.3. Perspectives

Si les différentes étapes de l'exercice d'auto évaluation des performances des Collectivités Territoriales ne prennent que relativement peu de temps (entre 5,5 et 7,5 jours pour l'équipe qui aura été responsabilisée et seulement 1,5 jour au maximum pour chacun des groupes interpellés), la mise en œuvre des décisions prises est un travail de tous les instants qui relève de la responsabilité de tous les groupes d'acteurs interpellés durant le processus et aussi après le processus.

👉 Le nombre de jours maximum pouvant être consacré à chaque étape n'est que purement indicatif. Au fil de la pratique, avec une maîtrise accrue de l'outil et de ses possibilités, beaucoup moins de temps pourra y être consacré (Cf. Partie III.2.1). Attention toutefois de ne pas tomber dans une routine qui transformerait totalement la raison d'être de l'exercice et donc le rendrait inutile...

Par ailleurs, il faut rester conscient que la performance n'est pas acquise une fois pour toute. Même si tous les domaines ont un "bon niveau", il faut que la commune travaille pour continuer, au moins, à se maintenir...

... Bon courage et bon travail à tous les futurs utilisateurs
de cet Outil d'Auto Evaluation des Performances
des Collectivités Territoriales ...

ANNEXE 1

PRINCIPAUX SIGLES ET ABREVIATIONS

ANICT :	Agence National d'Investissement des Collectivités Territoriales
CCC :	Centre de Conseil Communal
CCN :	Cellule de Coordination Nationale
CLO :	Comité Local d'Orientation
DGMP :	Direction Générale des Marchés Publics
DNCT :	Direction Nationale des Collectivités Territoriales
DRCF :	Direction Régionale du Contrôle Financier
FIC :	Fonds d'Investissement Communautaire
GTZ :	Coopération Technique Allemande
Helvetas :	Association suisse pour la coopération internationale
MATCL :	Ministère de l'Administration Territoriale et des Collectivités Locales
ONG :	Organisation Non Gouvernementale
PACT :	Programme d'Appui aux Collectivités Territoriales (GTZ)
PAD :	Programme d'Appui à la Décentralisation (Helvetas/DDC)
PDC :	Plan de Développement Communal (= PDSEC)
PDESC :	Plan de Développement Economique Social et Culturel (= PDC)
PDRK :	Programme d'Appui à la Décentralisation dans la Région de Koulikoro (SNV-Mali)
PDUB :	Programme de Développement Urbain de Bamako (SNV-Mali)
PGRM :	Présidence du Gouvernement de la République du Mali
PRODILO :	Promotion des Initiatives Locales (GTZ)
PV :	Procès Verbal
SNV :	Organisation Néerlandaise de Développement
USAID :	Agence Américaine pour le Développement International

QUELQUES REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- CARE International au Mali, 2001** : Projet PACKOB : fiche d'efficacité des communes ; Bamako, 15 p.
- MATCL, 2001** : Recueil des textes de l'Administration Territoriale et Communale-Textes législatifs et réglementaires ; Bamako,
- MATCL – DDC - Helvetas, 2002** : La Décentralisation au Mali 50 questions réponses (2^{ème} édition) ; Bamako, 66 p.
- MATCL – DNCT – CCN - SNV, 2002** : Atelier méthodologique du test de l'outil d'évaluation assistée des performances des collectivités : Résultats des discussions et travaux en sous-groupes ; Bamako 11-12/07/2002, 16 p.
- MATCL – DNCT – CCN – SNV – Foranim Consult, 2002** : Restitution des résultats du test et finalisation de l'outil d'auto évaluation assistée des performances des Collectivités Territoriales ; Bamako 26-27/11/2002, 34 p.
- MATCL - PADN, 2000** : Recueil annoté des principaux textes réglementaires relatifs à l'exercice de la tutelle sur les collectivités territoriales au Mali ; Bamako,
- MDRI – CEPAG – GTZ, 1996** : Guide pratique du Maire et des Conseillers communaux ; Bamako,
- MDRI, 1997** : Guide pratique d'installation d'une commune ; Bamako, 40 p.
- MDRI, 1999** : Lois et décrets de la décentralisation ; Bamako,
- MDRI, 1999** : Guide pratique du Maire et des Conseillers ; Bamako,
- MDRI, 1999** : la Commune en question ; Bamako,
- MDRI, 1999** : Guide pratique d'administration communale ; Bamako,
- MDRI, 2001** : Guide méthodologique de programmation du développement communal ; Bamako, 76 p.
- SNV-Mali, 2001** : Guide d'utilisation de l'outil d'appréciation des performances des communes (document de travail) ; Bamako, 21 p.
- SNV-Mali, 2002** : Outil d'auto évaluation assistée des performances des Collectivités Territoriales ; (document de travail) ; Bamako, 30 p.
- USAID - ARD, 2000** : Outil quantitatif de mesure de l'efficacité des communes ; Bamako, 44 p. + annexes.

