

**Ministère de l'Administration Territoriales  
et des Collectivités Locales**

-----  
**Haut Commissariat de la Région de Mopti**  
-----

**Projet d'Appui aux Communes Rurales de Mopti  
PACR-M - MLI/00/CO1-MLI/00/001/A/01/99  
BP 135 Sevaré, Tel 2 42 00 25, Fax 2 42 01 12**

**République du Mali**

-----  
**Un Peuple- Un But- Une Foi**

## **RAPPORT ANNUEL 2001**

**Projet d'Appui aux Communes Rurales de Mopti  
(PACR-M)**

**Cellule de Coordination du Projet**

**Janvier 2002**

# SOMMAIRE

<b>Acronymes et abréviations</b> -----	<b>i</b>
<b>1. Introduction</b> -----	<b>1</b>
<b>2. Présentation du Projet</b> -----	<b>2</b>
2.1. La Zone d'intervention-----	2
2.2. Justification du projet-----	2
2.3. Les objectifs du projet-----	2
2.4. Les Résultats attendus du projet-----	3
2.5. Etapes et durée du projet-----	4
2.6. Coûts du projet-----	4
2.7. Dispositif institutionnel de mise en œuvre du projet-----	4
2.8. Les règles d'intervention-----	5
<b>3. Les moyens mis en œuvre</b> -----	<b>6</b>
3.1. Les moyens du projet-----	6
3.1.1. Les moyens humains-----	6
3.1.2. Les moyens matériels-----	6
3.1.3. Les moyens financiers-----	6
3.2. Les moyens institutionnels du dispositif d'appui aux Collectivités Territoriales-----	7
3.2.1. Le dispositif d'appui technique-----	7
3.2.2. Le dispositif d'appui financier-----	8
<b>4. Les réalisations, activités et résultats obtenus par le projet</b> -----	<b>9</b>
4.1. Rappel des grands axes du Programme de Travail Annuel 2001-----	9
4.2. Les activités réalisées et les résultats obtenus-----	9
4.2.1. Activités menées dans le cadre du résultat 1-----	9
4.2.2. Activités menées dans le cadre du résultat 2-----	15
4.2.3. Activités menées dans le cadre du résultat 3-----	15
4.3. Les missions d'appui au renforcement des capacités de l'équipe du PACR-M-----	26
4.3.1. Missions reçues par le projet-----	26
4.3.2. Missions effectuées par le projet-----	26
<b>5. Les contraintes et difficultés</b> -----	<b>28</b>
5.1. Les difficultés rencontrées dans l'exécution des activités-----	28
5.2. Autres difficultés-----	28
<b>6. Leçons apprises</b> -----	<b>29</b>
<b>7. Les perspectives du projet</b> -----	<b>30</b>
7.1. Les perspectives pour le dernier trimestre de 2001-----	30
7.2. Perspectives 2002-----	31

## Acronymes et abréviations

ACC :	Agent de Conseil Communal
AFAR:	Action pour la Formation et l'Auto promotion Rurale
AFVP :	Association Française des Volontaires du Progrès
ANICT :	Agence Nationale d'Investissement des Collectivités Territoriales
AGV :	Assemblée Générale Villageoise
CEPID :	Cabinet d'Etudes et de Planification des Interventions pour le Développement
CCN :	Cellule de Coordination Nationale
CCP :	Cellule de Coordination du Projet
CCR :	Cellule de Coordination Régionale
CCC :	Centre de Conseil Communal
CNAFOD :	Centre National de Formation en Décentralisation
CT :	Collectivités Territoriales
CLO :	Comité Local d'Orientation des appuis techniques aux Collectivités Territoriales
CRO :	Comité Régional d'Orientation des appuis techniques aux Collectivités Territoriales
DNCT :	Direction Nationale des Collectivités Territoriales
DRPS :	Direction Régionale du Plan et de la Statistique
FENU :	Fonds d'Equipeement des Nations Unies
FED :	Fonds Européen de Développement
FICT :	Fonds d'Investissement des Collectivités Territoriales
FCFA :	Franc Communauté Franc Africain
GIE :	Groupement d'Intérêt Economique
MATCL :	Ministère de l'Administration Territoriale et des Collectivités Territoriales
MDRI :	Mission de Décentralisation et des Reformes Institutionnelles
NEF :	Near East Foundation
NEX :	Exécution nationale des projets PNUD
OPAC :	Opérateur d'Appui aux Communes
ONG :	Organisation Non Gouvernementale
ORTM :	Office de Radiodiffusion Télévision du Mali
PMRC :	Paquet Minimum de Renforcement des Capacités
PO :	Plan Opérationnel
PDESC :	Programme de Développement Economique Social et Culturel
PNUD :	Programme des Nations Unies pour le Développement
PTA :	Programme de Travail Annuel
PACR-M :	Projet d'Appui aux Communes Rurales de Mopti
PACR-T :	Projet d'Appui aux Communes Rurales de Tombouctou
PADL-To :	Projet d'Appui au Développement Local de Tombouctou
PADL :	Projet d'Appui au Développement Local

## **1. Introduction**

Financé conjointement par le Gouvernement du Mali, le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et le Fonds d'Équipement des Nations Unies (FENU), le Projet d'Appui aux Communes rurales de Mopti (PACR-M) s'inscrit dans le cadre des efforts de promotion de la bonne gouvernance et de la lutte contre la pauvreté.

Le lancement officiel du projet s'est déroulé les 23, 24 et 25 octobre 2000. Depuis, plusieurs activités ont été réalisées. Le présent rapport traite successivement de la présentation du projet, des moyens mis en œuvre, des réalisations/activités/résultats obtenus au 31 décembre 2001, des difficultés rencontrées, des leçons apprises et quelques recommandations .

## 2. Présentation du Projet

### 2.1. La Zone d'intervention

Le PACR-M intervient sur l'ensemble de la région de Mopti, classée parmi les plus pauvres du Mali, où l'incidence de la pauvreté s'accroît d'année en année ( de 71,5% en 1994 à 88,6% en 1998 )

La zone d'intervention se caractérise notamment par :

- une population de 1.300. 000 h. réparties entre 103 communes rurales et 04 communes urbaines sur 8 cercles dont les 80% ont un revenu moyen de 56.672 F CFA contre 120.874 de moyenne nationale.
- La pression combinée de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche qui fragilise l'environnement naturel
- l'existence de deux zones agro-écologiques tranchées : la zone exondée à l'est et la zone inondée à l'ouest
- l'existence d'institutions coutumières importantes en matière de gestion des ressources foncières, de gestion des conflits ou de maintien de l'ordre social
- l'acuité des contraintes au développement : faible capacité des institutions locales, insuffisance des infrastructures de base, enclavement des zones de production, faible taux de scolarisation, faible coordination des multiples intervenants,

### 2.2. Justification du projet

Le PACR-M est le résultat d'une requête formulée par le Gouvernement Malien au PNUD/FENU. Sa mise en œuvre se justifie par la convergence des partenaires sur les priorités de développement, à savoir : la lutte contre la pauvreté, l'appui à la décentralisation, la gestion de l'environnement.

Le projet doit évoluer dans une région qui dispose de grandes potentialités malgré un environnement extrêmement fragile. Il permettra :

- de réduire les effets de la pauvreté sur l'environnement social et économique,
- de promouvoir le développement local et la bonne gouvernance dans un environnement marqué par la multiplicité des acteurs ( organisations paysannes, groupes d'usagers locaux, associations d'éleveurs, etc.), par l'enclavement de certaines communes,
- de capitaliser les leçons en matière d'appui à la planification locale et à l'appréciation des outils préconisés,
- d'expérimenter de formes durables de gestion décentralisée des ressources naturelles, dont les bourgoutières du delta intérieur du Niger,
- de mettre en place des expériences pilotes, dans un domaine aussi nouveau que la décentralisation, en matière d'appui technique et financier à des collectivités ayant des tailles bien différentes, dont certaines ne dépassent pas 5000 habitants ( 17,5% ) ; ce qui pose le problème de leur viabilité économique

### 2.3. Les objectifs du projet

L'objectif de développement du projet est le suivant : **les modes et les moyens d'existence des populations rurales de la Région de Mopti sont améliorés de manière durable et équitable.**

Cet objectif définit plus clairement l'ensemble des activités par le biais desquelles, s'opère un développement harmonieux de la région, par la réduction de la pauvreté, le renforcement des solidarités locales, la restauration et la gestion des ressources naturelles, le renforcement des institutions locales foncières, l'intégration des systèmes de production agricole et pastoral pour assurer la sécurité alimentaire, le renforcement du pouvoir économique de la femme dans les différents systèmes de production rurale, l'harmonisation des régimes fonciers modernes et coutumiers surtout

en zone inondée, la mise en place et la gestion d'infrastructures socio-économiques de base, le désenclavement des zones de production.

L'objectif immédiat du projet est le suivant : **les populations rurales de la Région de Mopti ont un meilleur accès aux services publics, aux infrastructures socio-économiques et aux ressources naturelles productives**

Cet objectif définit les activités par le biais desquelles :

- l'accès des populations aux services publics et aux infrastructures au niveau des Collectivités Locales peut être facilité et amélioré, notamment dans les domaines de l'éducation, de la santé, de l'alimentation en eau potable, du génie rural et de l'urbanisme,
- la présence du secteur privé formel et des ONG, principalement localisés dans les chefs lieux de région et/ou de cercle peut être renforcée et étendue aux communes rurales,

#### **2.4. Les Résultats attendus du projet**

Quatre résultats sont attendus. Ils concernent : le développement institutionnel, le financement du développement, le renforcement des capacités locales et la gestion décentralisée des ressources naturelles. Ce sont notamment :

**Résultat N° 1 : Des mécanismes et procédures transparents et participatifs de planification et de programmation du développement local sont introduits et rendus opérationnels, par :**

- l'appui à l'élaboration et la mise en application des procédures et des mécanismes participatifs de planification, de mise en œuvre et de suivi-évaluation des programmes de développement,
- la production de manuels de planification communale,
- la formation des élus et des autres acteurs dans le domaine de leurs droits et obligations,
- l'appui à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une stratégie d'information et de communication concernant la gestion des affaires publiques,
- la définition des responsabilités des organisations paysannes et des groupements d'usagers par rapport au contrôle de l'espace.

**Résultat N° 2 : Les communes et l'ensemble des cercles ont accès à des ressources financières internes et externes et les gèrent de manière appropriée, par :**

- l'appui à la mise en place et au fonctionnement d'un dispositif financier approprié en faveur des Collectivités Territoriales,
- l'élaboration et la mise en œuvre d'un code de financement pour la région,
- l'appui au mécanisme de mobilisation et de gestion des ressources fiscales locales,
- la formation des acteurs locaux dans le domaine de la mobilisation des ressources locales

**Résultat N° 3 : Les capacités locales en matière de mise en œuvre et de suivi-évaluation d'actions de développement sont renforcées, par :**

- la formation des élus, acteurs locaux et des assistants à la maîtrise d'ouvrage locale en matière de programmation, de mise en œuvre et de suivi-évaluation des actions de développement,
- la facilitation de la relation des communes avec les assistants à la maîtrise d'ouvrage dont les CCC, les services techniques déconcentrés et les opérateurs privés,
- la facilitation des échanges d'expérience entre les élus,
- l'information, la sensibilisation et la formation des élus et les responsables des organisations paysannes en matière de gestion des ressources naturelles renouvelables

**Résultat N° 4 : Des initiatives durables de promotion des systèmes d'utilisation/gestion des ressources naturelles renouvelables, planifiées de manière participative au niveau des Collectivités Territoriales, sont gérées par les communautés villageoises, par :**

- l'amélioration de la productivité de l'agriculture,
- l'amélioration de la productivité de l'élevage,
- la promotion de la complémentarité entre l'agriculture et l'élevage
- l'amélioration de l'agro-foresterie,
- l'amélioration de la productivité de la pêche,
- la prévention et la gestion des conflits

Ce cadre logique est susceptible de modification et d'adaptation au fur et à mesure de l'évolution de la situation du projet ; d'où sa souplesse.

## **2.5. Etapes et durée du projet**

Le projet a une durée de 5 ans plus une période initiale d'installation de 5 mois. Ce qui permettra de couvrir deux (2) cycles triennaux de planification et de financement

## **2.6. Coûts du projet**

Le coût total du projet s'élève à 12.100.572 dollars E.U., réparti de la manière suivante :

- Gouvernement du Mali : 2.400.000 dollars E.U (subvention au FICT et autres contributions) ;
- Communes de la région de Mopti : 2.500.000 dollars E.U ( entretien des infrastructures réalisées dans le cadre du projet, financement de contrepartie pour la réalisation des investissements ;
- PNUD : 1.200.000 dollars E.U (assistance technique, appui à la formation) ;
- FENU : 6.000.572 dollars E.U ( investissements, assistance technique, appui à la formation, études) .

## **2.7. Dispositif institutionnel de mise en œuvre du projet**

### **La Tutelle**

Le Ministère de l'Administration Territoriale et des Collectivités Locales assurera la tutelle du projet, en veillant à ce que ses activités soient conformes aux orientations de la politique du Gouvernement en matière d'appui au développement local et la lutte contre la pauvreté.

Au niveau régional, la CCP devrait être rattachée à la DRPS afin de lui permettre d'appuyer, à terme, un processus régional de planification et d'aménagement du territoire. A la pratique, l'ancrage institutionnel aura été le Haut Commissariat. Ce qui lui permet de donner directement les orientations appropriées à l'effet d'assurer au processus de décentralisation, dont il est chargé de la mise en œuvre dans la région, le rythme souhaité.

### **Les Instances**

#### Au niveau national :

Comité consultatif national : composé des représentants des différents ministères concernés et les représentants du PNUD et du FENU, il a pour fonction de rappeler les principes généraux de la politique de développement qui doit guider les démarches du projet, l'appuyer technique et institutionnel à la Direction Nationale des Collectivités Territoriales, la participation à la gestion du Fonds d'investissement des Collectivités Territoriales (FICT)

Au niveau régional :

Le Comité de pilotage régional : composé des représentants des Collectivités territoriales, des services techniques régionaux et des ONG et présidé par le Haut Commissaire, il supervise les activités du PACR-M et veille à la conformité de ses grandes orientations par rapport aux lois maliennes et assurer les allocations financières aux communes en fonction de leur performance.

La première réunion du Comité de Pilotage s'est tenue le 1<sup>er</sup> novembre 2001 sous la présidence du Haut Commissaire de la Région de Mopti. Elle a entendu l'équipe de coordination du projet sur le rapport d'avancement au 31 octobre 2001. Le Comité de Pilotage s'est félicité des résultats remarquables obtenus par le projet dans le renforcement des capacités des élus et l'accompagnement des Collectivités Territoriales dans l'élaboration des plans communaux de développement. Il a approuvé ledit rapport ainsi que les perspectives d'actions de l'année 2002.

Aussi, le Comité de Pilotage a instruit le PACR-M d'accompagner également les Collectivités Cercles et Région à disposer de leurs plans triennaux de développement, à l'effet de leur permettre de tirer leurs droits de tirage auprès de l'ANICT.

### **Les Organes**

La Cellule de coordination du projet (CCP) :

Constituée de cadres nationaux, elle est chargée de coordonner les interventions techniques du PACR-M et de superviser le travail des Centres de Conseil Communal (CCC) et des Agences de Conseil Communal (ACC) opérant au niveau des cercles.

Au niveau communal:

Les Conseils communaux et leurs organes, en tant que partenaires privilégiés du projet qui vise aussi à promouvoir la création de comités communaux de développement pour appuyer les conseils communaux dans la préparation des PDESC.

Conseils villageois :

Leurs rôles consistent à garantir la participation de toutes les catégories de la population dans l'élaboration et la mise en œuvre des actions de développement en direction de leurs communautés.

### **2.8. Les règles d'intervention**

Le PACR-M sera orienté autour de certaines règles stratégiques, dont :

- la pratique de la bonne gouvernance, qui se caractérise par la transparence ( partage de l'information), l'efficacité ( capacité d'atteindre les objectifs), l'obligation de rendre compte des actes à toutes les parties prenantes, quel que soit le niveau hiérarchique,
- la participation des différents acteurs aux affaires communales, par le biais de la mise en œuvre de procédures de planification permettant aux communautés villageoises d'identifier et d'exprimer leurs problèmes et leurs besoins,
- l'application du principe de la subsidiarité, par lequel toute fonction doit être attribuée au niveau le plus proche et le plus adéquat possible, à cause de ses avantages comparatifs,
- le renforcement des capacités locales pour la mobilisation des ressources locales, comme indicateur pour déterminer l'efficacité des communes.



### **3. Les moyens mis en œuvre**

#### **3.1. Les moyens du projet**

##### **3.1.1. Les moyens humains**

Le projet dispose d'un effectif très réduit qui se compose de :

###### Au siège

- Trois cadres supérieurs occupant respectivement les fonctions de chef de projet, de formateur et de responsable administratif et financier ;
- Une secrétaire ;
- Deux chauffeurs et
- Un gardien

###### Dans les cercles de Tenenkou et Youwarou :

- Quatre agents de conseil communal (deux par cercle). Il s'agit là du minimum prévu pour un Centre de Conseil Communal
- Deux gardiens (un par cercle)

Le décès tragique du premier Chef de projet en février 2001 (paix à son âme) a ouvert la voie à une période d'intérim qui a duré cinq mois et ayant abouti au recrutement d'un nouveau Chef de projet en juillet 2001.

##### **3.1.2. Les moyens matériels**

Les moyens matériels se composent de matériels roulant et de transport fluvial, matériels informatiques, mobiliers et matériels de bureau et de communication, groupe électrogène, etc.

Ces moyens matériels permettent l'accomplissement correct des missions confiées au projet. Il faut cependant faire remarquer que l'acquisition de ces biens s'est étalée sur une période de dix mois, ainsi qu'on le constate sur le tableau d'inventaire. Les véhicules ont été acquis en octobre 2000, au moment du lancement du projet, le matériel informatique et une partie du mobilier de bureau en décembre 2000, une autre partie du mobilier en janvier 2001, le matériel de communication, le matériel de transport fluvial, les motos, les climatiseurs, le groupe électrogène en mai 2001 et le mobilier des Agents de Conseil Communal (ACC) de Ténenkou et Youwarou, en juillet 2001.

D'autre part, le projet a remis aux Délégations du Gouvernement dans les cercles de Djenné, Koro, Tenenkou et Youwarou, au nom du FENU, quatre véhicules 4x4 en appui à leurs missions de tutelle et d'appui conseil aux Collectivités Territoriales.

##### **3.1.3. Les moyens financiers**

Le ressources financières du projet proviennent du FENU et du PNUD. Il a été octroyé quatre avances totalisant un montant de 292 261 428 FCFA, sur lesquelles les dépenses cumulées se chiffrent à 250 678 436 FCFA ; soit un disponible de 41 582 992 FCFA.

Sur le compte FENU, le budget alloué se chiffre à 175 308 FCFA. Tandis les dépenses s'élèvent à 151 431 248 FCFA ; soit un disponible de 23 876 905 FCFA dont la majeure partie aura été consacrée à l'appui accompagnement et à certaines études.

Quant au compte PNUD, le budget alloué est de 116 953 275 FCFA, sur lequel 99 247 188 FCFA ont été dépensés ; soit un disponible de 17 706 087 FCFA.

Le FENU a également financé, pour le compte projet, le Fonds d'Investissement des Collectivités Territoriales pour un montant de 275 000 dollars US ; soit 198 427 075 FCFA.

Toutes ces situations sont présentées en annexe du présent rapport.

### **3.2. Les moyens institutionnels du dispositif d'appui aux Collectivités Territoriales**

#### **3.2.1. Le dispositif d'appui technique**

Le dispositif d'appui technique s'est mis progressivement en place. Exceptés le Comité Régional d'orientation (CRO), tous les Comités Locaux d'Orientation (CLO) des Appuis Techniques aux Collectivités Territoriales, prévus par le Décret N° 00-269 P-RM du 08/06/2000, sont fonctionnels dans sept cercles sur les huit que comptent la Région.

Cinq opérateurs CCC avaient été désignés par la région de Mopti. Ce choix a été confirmé par Décision n°0001/DNCT du 26 juillet 2000 du Directeur National des Collectivités Territoriales. Il s'agit de :

- Near East Foundation (NEF) , opérateur CCC à Douentza et à Mopti ;
- CARE International ( CARE), Bankass et Djenné ;
- AFAR (Bandiagara et Youwarou)
- Word Vision ( Koro)
- CNAFOD (Tenenkou).

Certains d'entre ces opérateurs, dont notamment AFAR, CNAFOD et CARE INTERNATIONAL, n'avaient pas la capacité financière pour exercer immédiatement leurs fonctions. Ils ont été remplacés par :

- L'AFVP à Bandiagara et Djenné ;
- CARE à Bankass ;
- Le PACR-M, à Tenenkou et Youwarou.

Excepté le PACR-M, tous ces opérateurs ont mis du temps à s'installer sur le terrain. Le CCC de Bandiagara a été ouvert à la mi décembre 2001. Celui de Koro a commencé à fonctionner sur fonds propre un peu plus tôt. L'Opérateur CCC de Douentza et Mopti ( la NEF) n'a pu démarrer effectivement avant la fin 2001.

Comme on peut le constater, la mise en place effective des Centres de Conseils Communaux a été très timide au cours de l'année 2001, en dépit de leur désignation depuis 2000 et de nombreuses relances opérées par le PACR-M.

Le PACR-M a en effet conclu des protocoles d'accord avec ces opérateurs qui, en l'occurrence, présentent un plan de redéploiement des moyens techniques et financiers indispensables à cette fonction. Le PACR-M , à travers ses agents de conseils communaux, anime les Centres de Conseils Communaux des deux cercles cités plus haut et ce, en l'absence d'opérateurs CCC avérés dans ces zones difficiles.

L'annonce des droits de tirage par l'ANICT en juillet 2001, l'empressement qu'elle a créée chez les Collectivités Territoriales et, surtout en raison du non démarrage des Centres de Conseils Communaux à cette date, le PACR-M a conclu avec des prestataires privés des contrats d'appui accompagnement des communes dans l'élaboration de leurs plans de développement économique, social et culturel (PDESC)

### **3.2.2. Le dispositif d'appui financier**

Le dispositif d'appui financier est matérialisé par l'Agence Nationale d'Investissement des Collectivités Territoriales (ANICT) créée par la LOI N° 00-42/P-RM du 07 juillet 2000. L'ANICT dispose dans la région de Mopti d'une antenne régionale dont le PACR-M a contribué à soutenir son démarrage.

Les ouvertures de crédit au titre de l'exercice 2001 se chiffrent à 1 017 032 890 de FCFA. Les donateurs sont l'Etat (10%), le 8ème FED (30%) et le FENU (60%). Aucune demande de financement en provenance des Collectivités Territoriales ne lui était parvenue au 31/12/2002, en dépit des missions conjointes de sensibilisation et d'information du PACR-M et de l'Antenne Régionale/ANICT.

## 4. Les réalisations, activités et résultats obtenus par le projet

### 4.1. Rappel des grands axes du Programme de Travail Annuel 2001

L'expérience a montré que l'atteinte des objectifs d'un projet exige un planning et un suivi rigoureux de la performance de ce projet. Le Plan d'Opération (PO) et le Plan de Travail Annuel (PTA), qui sont deux outils institutionnels traduisent clairement cette préoccupation. Ils permettent un système de suivi-évaluation et de production des rapports FENU qui se focalise sur les repères de performance du projet et les indicateurs du Cadre de Résultats Stratégiques (CRS), lesquels sont liés à : i) l'exécution des activités et à ii) la production de résultats, selon une trilogie de calendriers, de responsabilités et d'allocation de ressources financières. Ils sont tous deux étroitement liés au cadre logique du projet.

Le PTA nouveau, qui s'inspire de la Gestion axée sur le résultat, a été introduit au PACR-M après l'atelier de Cotonou (Bénin) tenu du 22 au 24 mai 2001.

Le PTA 2001 s'articulent autour des axes suivants :

#### *Par rapport au résultat 1*

- L'élaboration de procédures et mécanismes de planification communale participative ;
- La production de manuels de planification communale, d'administration communale et d'élaboration de budget ;
- La formation des élus et d'autres acteurs et ;
- L'élaboration d'une stratégie de communication

#### *Par rapport au résultat 2*

- L'accès des communes rurales au financement du Fonds d'Investissement aux Collectivités Territoriales (FICT) à travers l'ANICT et la problématique de leur participation financière et physique ;
- La formation des bureaux communaux, personnel communal (secrétaires généraux, régisseurs), Receveurs/percepteurs, chefs de centre des impôts et tutelle en élaboration du budget ;
- La diffusion du manuel de procédure de l'ANICT.

#### *Par rapport au résultat 3*

- la formation des acteurs locaux en matière de planification et gestion communale à la maîtrise d'ouvrage

#### *Par rapport au résultat 4*

- La problématique de l'insertion dans les programmes de développement des plans de gestion des ressources naturelles.

### 4.2. Les activités réalisées et les résultats obtenus

Conformément au plan de travail annuel, les activités réalisées ont principalement concerné les résultats 1, 2 et 3 du projet.

#### 4.2.1. Activités menées dans le cadre du résultat 1

Les activités programmées et exécutées pendant l'année 2001 dans le cadre de ce résultat portent essentiellement sur :

- La production de manuels de formation dans divers domaines ;
- L'élaboration et la mise en place d'une politique locale d'information et de communication ;

- L'appui- accompagnement des communes dans l'élaboration du programme de développement

#### 4.2.1.1. La production de manuels

Le PACR-M a produit trois manuels qui sont :

- Manuel de Planification du Développement Communal
- Manuel d'Administration Communale
- Guide d'Elaboration du Budget Communal

Le manuel de planification du PACR-M est le résultat d'une adaptation et d'une simplification du guide de programmation du développement communal de la MDRI. Ce manuel décrit une démarche participative d'élaboration du programme de développement, qui détermine et définit la place et les rôles des populations, des élus, des prestataires et des services déconcentrés.

Le manuel de planification communale préconise les étapes suivantes :

- Les préalables (code de bonne conduite, orientation du plan communal de développement économique, social et culturel, formation des élus et information-communication) ;
- Assemblées générales villageoises d'identification des besoins de la communautés ;
- Journées de concertation communautaire aux cours desquelles les conseillers communaux négocient avec les représentants des villages les priorités de développement de la commune ;
- Ateliers de planification qui réunissent le conseil communal, les services techniques et les prestataires pour élaborer le programme triennal et le programme annuel de développement de la commune ;
- Ateliers de validation des avants projets de programmes triennaux et annuels par les participants des journées intercommunautaires (restitution des résultats de l'atelier de planification aux représentants des villages qui les valident) ;
- Session du conseil communal pour adopter les programmes annuels et triennaux de développement de la commune.

Le manuel d'administration communale décrit les étapes à suivre pour :

- Organiser une bonne session du conseil communal conformément à la réglementation ;
- tenir des registres de statistiques des actes de l'état civil et des archives ;
- tenir les dossiers de gestion du personnel.

Le guide d'élaboration du budget décrit une méthode simple basée sur la procédure d'élaboration du budget communal en indiquant les acteurs qui y sont impliqués.

Environ 446 exemplaires de ces documents ont été distribués aux formateurs et aux Communes .Ce qui a eu pour résultat une bonne et large information des élus, formateurs, animateurs et personnel spécialisé travaillant dans les communes et constituer un outil précieux d'aide à la gouvernance communale.

#### 4.2.1.2. L'élaboration et la mise en place d'une stratégie régionale d'information et de communication

Pour appuyer la campagne d'information et de sensibilisation des populations, à l'occasion de l'élaboration des programmes communaux de développement, le PACR-M a réalisé une série d'activités d'information et de communication à travers la production et la diffusion d'émissions radios et de représentations théâtrales. A cet effet, sept contrats de prestation ont été signés avec les radios locales dont l'ORTM Mopti, qui possède une large couverture régionale.

Seul Youwarou, qui ne dispose pas de radio de proximité, n'était pas concerné par les contrats, mais il a pu bénéficier de la couverture de la station ORTM de Mopti.

Ainsi, depuis le mois de juillet 2001, les radios émettent deux émissions par semaine en langues locales conformément aux contrats. Ces émissions portent essentiellement sur :

- le PACR-M, objectifs et résultats, rapport avec les collectivités
- les CCC, rôles, tâches et relations avec les collectivités territoriales
- l'ANICT : organisation, fonctionnement, répartition des droits de tirage entre les collectivités, conditions d'accès au financement de l'ANICT
- l'élaboration du programme triennal de développement : rôles et place des élus, des populations, des services déconcentrés, des CCC et les autres partenaires
- le fonctionnement de la commune
- les droits et devoirs des citoyens.

Pour mieux utiliser les artistes dans le domaine de l'information et de la sensibilisation des citoyens, le PACR-M a mis à profit l'organisation de la semaine Régionale de la jeunesse pour sensibiliser les chefs de service de jeunesse et les directeurs de troupes, à appuyer la création et la promotion des troupes privées permanentes. Pour assurer cette mission ils ont sollicité et obtenu l'assurance du PACR-M de les faire bénéficier des formations en décentralisation.

Galvanisés par les opportunités que leur offre pour la première fois un partenaire pour faire valoir leur savoir faire, ils se sont engagés dans la mise en place de troupes permanentes.

Il existe aujourd'hui 8 troupes fonctionnelles dans la région ; soit une troupe par cercle.

Ces troupes ont reçu d'abord une formation en planification du développement communal avant de réaliser chacune une représentation dans les chefs lieux de commune de leurs cercles respectifs. Il s'agissait d'un sketch monté sur la planification par le PACR-M et amélioré par les animateurs et les directeurs de troupes.

Quatre vingt dix huit (98) représentations théâtrales ont été organisées avant le début des formations de élus sur l'élaboration des programmes communaux de développement. L'objectif visé, était d'informer et de sensibiliser les populations et les élus à s'impliquer et à s'engager dans un processus participatif de planification du développement communal.

**Tableau N°7 Représentations théâtrales organisées dans les communes pour accompagner la décentralisation dans la Région**

N°	Cercles	Noms des troupes	Nombre de communes	Nombre de représentations	Période
1	Bandiagara	Ondo	21	21	Du 25/06 au 22 juillet 2001
2	Bankass	Messagers de la Cellule I.E.C- G.E.S.M	12	10	Du 09 au 18 juillet 2001
3	Djenné	Tapama	12	12	Du 04 au 20 août 2001
4	Douentza	Hairé Weltaré	15	15	Du 25/06 au 21 juillet 2001
5	Koro	Association théâtrale Yanagaye	16	16	Du 07 au 26 juillet 2001
6	Mopti	DANAYA	14	14	Du 02 au 15 août 2001
7	Ténenkou	Benkadi	10	10	Du 17 au 28 août 2001
8	Youwarou		7	0	
<b>Total</b>			<b>107</b>	<b>98</b>	

Source : PACR-M (Rapports d'exécution des contrats confiés aux différentes troupes théâtrales)

Deux communes de Bankass encadrées par CARE, n'ont pas été touchées, par ce qu'elles ont terminé le processus de planification avant le début des représentations.

Youwarou a également terminé les ateliers de planification avant la dynamisation de la troupe du cercle et la finalisation du sketch sur l'élaboration du plan de développement.

**Tableau n°8 : Nombre d'émissions produites et diffusées**

N°	Cercles	Radios	Thèmes d'émissions	Nbre d'ém.	Observations
1	Bandiagara	Baguiné	Planification du développement communal, les organes de la commune, l'Anict, les CCC	25	La radio Baguiné n'a pas produit une seule émission depuis la signature du contrat pour raison de panne.
2	Bankass	Seno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relation PACR-M, CCC et ANICT</li> <li>• Planification du développement</li> <li>• Services de la mairie</li> <li>• Tutelle administrative</li> <li>• Gestion ressources naturelle</li> <li>• Police adm. et judiciaire</li> <li>• Budget communal</li> </ul>	3 4 1 3 1 2 1	15 émissions produites et diffusées sur la radio Seno de Bankass
3	Djenné	Jamana	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PACR-M</li> <li>• ANICT</li> <li>• CCC</li> <li>• Planification du développement</li> <li>• Rôle des femmes dans l'élaboration du plan de développer</li> <li>• Les organes de la commune</li> </ul>	7 7 1 25 4 4	48 émissions produites et diffusées sur la radio Jamana de Djenné
4	Douentza	DAANDE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PACR-M, CCC et ANICT</li> <li>• ANICT</li> <li>• Planification du développement</li> <li>• Finances communales</li> <li>• Tutelle administrative</li> <li>• Décentralisation/ Déconcentration</li> <li>• Conseil communal : attributions et fonctionnement</li> </ul>	3 1 13 3 3 2 2	Au total 27 émissions ont été produites et diffusées sur la Radio DAANDE de Douentza
5	Koro	Orona	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PACR-M</li> <li>• CCC</li> <li>• ANICT</li> <li>• Programme de développement</li> <li>• La commune</li> <li>• Rôle des femmes dans la commune</li> <li>• Ressources de la commune</li> </ul>	2 1 2 1 6 1 1	14 émissions produites et diffusées
6	Mopti	ORTM-Mopti		31 pour 1860 mn ou 31 heures	L'OTRM- Mopti n'a pas encore le rapport de production des émissions
7	Ténenkou	Diaka Keneyeelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PACR-M</li> <li>• Rencontre ACC/communes</li> </ul>	1 2 4	8 émissions produites et diffusées

	Téenkou (suite)		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programme de développement</li> <li>• ANICT</li> </ul>	1	
8	Youwarou				Youwarou ne dispose pas encore de radio.

Source : PACR-M (Rapport des formations réalisées)

L'ORTM- Mopti devrait produire et diffuser dans la période du 27 août au 26 décembre 2001 :

- 03 émissions publiques de 55 mn x03 = 165 mn
- 04 causeries- débats de 45 mn x 4 = 180
- 24 magazines de 15 mn x15 = 360. Soit au total 31 émissions produites .

Au total, il aura été produit 160 émissions, de juillet à décembre 2001 . Au delà de ces chiffres, cette campagne d'information éducation communication a eu un effet très bénéfique sur les populations et leurs élus. Outre qu'elle a renforcé les formations déjà dispensées aux élus, elle a permis aux populations de s'amarrer véritablement au processus de mise en œuvre de la décentralisation dans la région de Mopti, en même temps qu'elle a contribué au renforcement des capacités propres des radios de proximité.

Quant aux représentations théâtrales, elles ont été fortement appréciées par les populations, en raison surtout de l'utilisation des langues locales, des coutumes et adages tirés du pays réel. En témoignent les 98 lettres de remerciement reçues au PACR-M des différents Maires, qui ont tous demandé un second passage des troupes théâtrales, cette foi-ci, dans chacun des villages de leurs communes.

Au-delà de ces activités intenses, une stratégie de communication est en cours d'élaboration. Ceci donnera plus de lisibilité et de cohérence aux actions de communication du PACR-M, qui, jusque -là étaient ponctuelles.

#### 4.2.1.3. Appui-accompagnement des communes dans l'élaboration des programmes de développement et des budgets

Après avoir été formés, sensibilisés sur la nécessité et les avantages de disposer d'un programme de développement et surtout après notification de leurs droits de tirage des fonds ANICT, les élus des communes de la Région de Mopti, se sont tous engagés dans un processus de programmation de leur développement. Ils ont conduit eux mêmes le processus conformément à la démarche du manuel de planification avec l'appui- accompagnement des membres du vivier de formateurs locaux formés par le PACR-M .

Dans cet exercice d'accompagnement des communes, certains acteurs, à côté du PACR-M, ont pris en charge l'élaboration des plans de développement, notamment sept communes par Word Vision et deux communes par CARE International dans le cercle de Koro ; et quatre communes par CARE dans le cercle de Bankass.

Ce partenariat est le fruit d'une volonté des parties prenantes, à mettre leurs moyens ensemble, à s'entraider à fin de contribuer à la réussite de la décentralisation dans la Région de Mopti .

A la suite de cet exercice de planification, plusieurs communes sont à la fin du processus d'élaboration de leurs programmes triennaux de développement et de leurs budgets (cf tableau n° 4 ci-dessous).



**Tableau IV : Etat d'avancement du processus d'élaboration des plans de développement au 31/12/2001**

N° d'ordre	Cercle	Nombre de communes	Nombre de villages	Nombre d'Assemblées générales tenues	Nombre de journées intercommunautaires	Nombre d'atelier de Planification	Nombre d'atelier de validation	Nombre de communes disposant de plans triennaux adoptés	Pourcentage
1	Bandiagara	21	407	186	12	12	12	0	48 %
2	Bankass	12	279	279	12	12	12	12	100 %
3	Djenné	12	169	169	12	12	12	12	100 %
4	Douentza	15	252	252	15	15	15	15	100 %
5	Koro	16	311	191	13	13	9	9	56 %
6	Mopti	14	247	247	14	14	14	14	100 %
7	Tenenkou	10	198	198	10	10	10	10	100 %
8	Youwarou	7	172	172	7	7	7	7	100 %
Totaux		107	2 035	1 694	95	95	91	79	85,04 %

En fin décembre, 79 communes ont adopté leurs plans par délibération du Conseil Communal, soit un taux de réalisation de 75%. Les autres communes termineront le processus au plus tard en fin de premier trimestre 2002.

33 Communes avaient leurs budgets 2002 approuvés dans les délais légaux ( 31 octobre ), sur 15 prévus ; soit un taux de réalisation de 220 %. Ce chiffre représente 31% de l'ensemble des communes concernées par le projet.

Source : PACR-M (Rapport des prestataires chargés de l'appui accompagnement)

Toutes les données n'ont pu être collectés sur le taux de participation des populations aux différentes étapes du processus de planification dans les communes. Quelques tableaux ici présentés indiquent que la participation aux assemblées générales villageoises a été très représentative. Par exemple elle a été de 11% brut pour les cercles de Douentza , 21% pour Mopti et Youwarou et 31% pour Djenné. Car chaque participant homme pourrait représenter un ménage dont la taille est variable d'une commune à une autre. En intégrant cette réalité, le taux de participation aux assemblées villageoises avoisinerait les 60% de la population des villages concernées. Ce qui témoigne de la légitimité des plans élaborés.

#### **4.2.2. Activités menées dans le cadre du résultat 2**

L'Antenne Régionale de l'ANICT a été mise en place en fin de premier semestre 2001 et fonctionne normalement. Les droits de tirage 2001 à 2003 ont été notifiés aux collectivités de la Région. Les crédits de 2001 ont été ouverts par décision du directeur général de l'ANICT et notifiés aux Collectivités.

Une mission conjointe ANICT/PACR-M a été effectuée dans tous les cercles de la Région pour notifier aux collectivités leurs droits de tirages et expliquer les conditions d'accès au financement de l'ANICT et les appuis que les CCC et le PACR-M pourront leur apporter à cet effet. L'Antenne Régionale a profité de cette mission pour distribuer à l'ensemble des collectivités le manuel de procédure de l'ANICT. Environ 117 copies de ce manuel a été distribuées.

Des émissions (au total 18 émissions ) sur les conditions d'accès au financement de l'ANICT ont été produites sur les radios locales, à la faveur des contrats de prestations conclus entre le PACR-M et les radios de proximité de la région.

Au 31/12/2001, environ 91 communes disposaient de leurs programme annuels d'investissement, prélude à l'accès au financement de l'ANICT et autres bailleurs de fonds. Mais aucune commune n'a pu présenter de dossiers au comité régional de l'ANICT.

#### **4.2.3. Activités menées dans le cadre du résultat 3**

Le PACR-M a exécuté dans le cadre de ce résultat des activités de formation.

Elles ont consisté à :

- L'identification des besoins réels de formation des communes

##### **L'élaboration ou la collecte de modules de formation**

- L'identification et la formation des formateurs
- La formation des élus.

Le renforcement des capacités des élus, du personnel communal, de la tutelle et de la société civile est une exigence majeure pour assurer aux collectivités territoriales un bon fonctionnement.

Mise en place pour accompagner les communes rurales de la Région de Mopti, le PACR-M a fait du renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation, un objectif prioritaire. Ce renforcement est si important que le résultat 3 du PACR-M lui a été consacré. Ce résultat stipule que « **les capacités locales en matière de mise en œuvre et de suivi- évaluation d'actions de développement sont renforcées** ».

Dans le cadre de ce résultat, le PACR-M a exécuté en 2001 plusieurs sessions de formation. Ces sessions ont été précédées par un diagnostic des besoins réels de formation des communes. Ce diagnostic a abouti à la détermination d'un paquet minimum de renforcement de capacités des communes. La mise en œuvre de ce paquet a permis de former les élus, le personnel communal et les autres acteurs institutionnels locaux.

Le présent rapport restitue l'exécution des différentes sessions de formation réalisées en 2001.

Il s'articule autour des points suivants :

- diagnostic des besoins de formation des communes
- formation des formateurs et des élus.

#### 4.2.3.1. Diagnostic des besoins de formation des communes

Pour démarrer ses activités de formation, le PACR-M a procédé d'abord à faire un diagnostic des besoins de formation des communes.

Ce diagnostic avait pour but de :

- faire un état des lieux des formations déjà réalisées dans le cadre du Programme régional de Formation en Décentralisation (PREFOD) et de leur impact
- dégager avec les communes les thèmes prioritaires sur lesquelles elles souhaitent être renforcées.

Le diagnostic a été réalisé sur un échantillonnage de cinq(5) cercles sur les 8 que compte la Région. Il a été effectué sous forme d'ateliers par cercle qui ont regroupé :

- les maires et les secrétaires généraux
- les préfets et sous préfets ( appelés à l'époque Délégués du Gouvernement).

Le tableau ci- dessous donne le nombre des personnes ayant participé à ces ateliers.

Cercles	Nombre de communes	Participants	
		Prévus	Réalisés
Bandiagara	21	51	48
Douentza	15	37	39
Mopti	14	38	31
Tenkou	10	27	27
Youwarou	7	21	20
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>174</b>	<b>165</b>

165 personnes ont participé à ces ateliers sur une prévision de 174, soit un taux de participation de 95%. Il y'a eu une forte participation. Il était prévu d'organiser les ateliers dans les 8 cercles de la Région, mais pour des raisons de démarrage du recensement administratif à caractère électoral, les cercles de Bankass, Koro et Djenné n'ont pas été touchés.

Il faut aussi rappeler que ces trois cercles ont eu l'avantage de bénéficier de plus de formations que les autres. Ces formations ont été assurées par CARE International Mali, WORD VISION et le PAGTV/FENU Bankass dans le cadre du PREFOD.

Le Programme Régional de Formation en Décentralisation (PREFOD) a été mis en place par le Haut Commissariat avec ses partenaires au développement. Le PREFOD vise à :

- renforcer les capacités des élus à maîtriser leurs rôles et responsabilités dans la gestion communale
- assurer aux communes un bon démarrage et un bon fonctionnement.

Les formations étaient organisées sur des modules de base élaborés par la Mission de Décentralisation et des Réformes Institutionnelles (MDRI).

#### Etat des lieux des formations reçues

Un guide simple comportant un questionnaire basé sur les thèmes de base indiqués dans le PREFOD, a permis à chaque commune constituée en groupe de travail autour de son sous préfet de :

- Dégager par thème les formations reçues, leur niveau de pénétration ainsi que celles non reçues ;
- Déterminer par ordre de priorité les thèmes ou les domaines dans lesquels la collectivité souhaite renforcer ses capacités.

Le diagnostic a permis de constater que sur les 67 communes que composent les cercles touchés, très peu ont reçu de formation avant l'arrivée du PACR-M (voir en annexe le tableau de répartition par communes des thèmes traités et non traités). Le taux des communes non formées est très élevé.

Sur les 67 communes, celles qui n'ont pas reçu de formation sur les modules de base indiqués dans le PREFOD, donnent par thème les taux suivants :

- 73% des communes enquêtées n'ont reçu aucune formation sur la commune (notion de libre administration, organisation et fonctionnement, ressources, relation de partenariat)
- 92% sur l'aménagement et la gestion de l'espace
- 80% sur la planification/programmation
- 100% sur la maîtrise d'ouvrage
- 92% sur le patrimoine communal
- 80% sur l'état civil et les archives
- 88% sur le secrétaire général
- 70% sur l'élaboration du budget
- 79% sur l'exécution du budget
- 83% sur la mobilisation de ressources financières
- 85% sur la tutelle
- 97% sur les transferts de compétence.

Aussi, il est à signaler que les formations dispensées n'étaient pas accompagnées de supports pédagogiques en direction des bénéficiaires. Ce qui a amené les élus de ces communes à affirmer avoir oublié l'essentiel de ce qu'ils ont appris. C'est pourquoi ils ont souhaité que certains thèmes soient repris.

#### Détermination par ordre de priorité des besoins de formations

Les besoins de formation exprimés par les communes tournent principalement autour des thèmes suivants :

- La commune (notion de libre administration, organisation fonctionnement, ressources, relation de partenariat, l'état civil et les archives, le secrétaire général, le patrimoine communal, la police administrative et la police judiciaire, le foncier)
- Le développement local (planification/programmation, maîtrise d'ouvrage, aménagement et gestion de l'espace)
- Les finances locales (élaboration et exécution du budget, la comptabilité communale, la mobilisation des ressources fiscales, les régies)
- Les transferts de compétence dans les domaines sectoriels (éducation, santé, eau, gestion des ressources naturelles)

Les résultats de ces ateliers ont fait l'objet d'une synthèse. Cette synthèse a été examinée au cours d'une rencontre, qui a regroupé autour du Conseiller aux Affaires Economiques et Financières du Haut Commissaire de la Région de Mopti :

- L'équipe du PACR-M
- Les coordinateurs du PACR-T et du PADL- TO de Tombouctou accompagnés du CAEF du Haut Commissaire de la Région de Tombouctou
- Les opérateurs CCC désignés de la Région.

Après examen et discussion sur la synthèse des ateliers et sur la base des besoins prioritaires exprimés par les communes, un « **Paquet Minimum de Renforcement de Capacités (PMRC)** », a été dégagé.

#### 4.2.3.2. Le Paquet Minimum de Renforcement de Capacités (PMRC)

---

Le PMRC contient 4 thèmes :

- L'administration communale
- L'élaboration du budget
- La planification/programmation
- La maîtrise d'ouvrage.

L'objectif visé par le paquet minimum de renforcement de capacités est de rendre les communes rurales de la Région capables :

- D'organiser une administration communale minimale avec comme critère ou indicateurs des sessions bien organisées, des délibérations bien rédigées
- De préparer de façon participative de bons budgets
- Préparer un plan sommaire d'investissement contenant les investissements prioritaires identifiés de façon participative.

Pour la mise en œuvre du PMRC, le PACR-M a adopté la démarche suivante :

- Elaboration d'outils de formation
- Formation et constitution d'un vivier de formateurs locaux
- Formation des élus et les autres acteurs.

Pour assurer la formation des élus et des prestataires, le PACR-M a collectés des outils sur les 4 thèmes du paquet minimum. Ces outils lui ont permis d'élaborer :

- Un manuel pratique d'administration communale
- Un manuel de planification communale qui est une simplification et une adaptation à la pratique du guide de programmation du développement communal de la MDRI
- Un guide d'élaboration du budget communal et un guide de maîtrise d'ouvrage.

#### 4.2.3.3. Formation et constitution d'un vivier de formateurs locaux.

Les formateurs ont été choisis au préalable sur des critères basés sur le niveau de formation de base (niveau B, niveau maîtrise et plus) et sur des expériences d'animation. Ce choix a été fait avec l'aide des préfets qui ont proposés les formateurs de leurs cercles. Ces formateurs proviennent essentiellement des opérateurs CCC et des prestataires (bureaux d'études, GIE et des ONG nationales) opérant dans les cercles. L'objectif visé consiste à avoir un formateur par commune soit 107 formateurs locaux. Six sessions de formation des formateurs ont été organisées sur 3 thèmes du paquet minimum :

- L'administration communale
- L'élaboration du budget communal
- L'élaboration du programme de développement.

119 personnes ont participé à ces formations sur une prévision de 107 soit un taux de participation de 111%. Trois cercles ont été retenus comme centre pour abriter les formations. Il s'agit des cercles de :

- Bankass : qui a regroupé les participants de Bandiagara, Koro et Bankass
- Mopti pour les participants de Douentza, Djenné et Mopti
- Ténenkou pour les participants de Youwarou et de Ténenkou.

#### A. Formation en administration communale et en élaboration du budget

Les thèmes sur l'administration communale et l'élaboration du budget ont été dispensés dans une même session de formation. Le thème sur l'administration communale contient les sous thèmes suivants :

- L'organisation d'une session du conseil communal
- La gestion du courrier et la gestion du personnel
- L'état civil et les archives.

Les formateurs ont appris à formuler des objectifs et des résultats attendus pour l'organisation d'une session de formation. Chaque thème et sous thème ont fait l'objet d'exposés suivis de débats et appuyés par des exercices pratiques traités en travaux de groupe.

68 personnes ont effectivement participé à ces ateliers contre 63 prévus, repartis comme suit ; soit un taux de participation de 107%.

CENTRES	PARTICIPANTS		PERIODES	PRESTATAIRES
	prévus	réalisés		
Mopti	21	20	Du 21 au 24 Mars 2001	CEPID Bougouni
Bankass	32	32	Du 27 au 31 Mars 2001	
Ténenkou	10	16	Du 02 au 04 Avril 2001	
<b>Totaux</b>	<b>63</b>	<b>68</b>		

Un système d'évaluation de la formation a été mis en place.

- un test d'entrée et de sortie pour vérifier le niveau connaissances des participants par rapport aux thèmes
- une appréciation de la formation par les participants.

### Résultats des tests d'entrée et de sortie

Les participants ont été soumis à un test d'entrée et un test de sortie qui ont porté sur les mêmes questions. Ces questions sont pour :

- L'administration communale :
  - Qu'est- ce qu'il faut faire avant, pendant et après une session du conseil Communal ?
  - Comment gère- t'on le courrier et les archives dans une mairie ?
- Le budget :
  - Quels sont les principes budgétaires que vous connaissez ?
  - Quelle est la différence entre les recettes de fonctionnement et celles d'investissement ?
  - Quelle est la différence entre les dépenses de fonctionnement et celles d'investissement ?

A l'issue de ces deux tests les résultats obtenus sont indiqués par centre dans le tableau qui suit :

CENTRES	TEST D'ENTRÉE					TEST DE SORTIE				
	Ont fait le test d'entrée	N'ont pas obtenu la moyenne	Ont eu la moyenn e	% n'ayant pas eu la moyenne	% de réussite	Ont fait le test de sortie	N'ont pas obtenu la moyenne	Ont eu la moyen -ne	% n'ayant pas eu la moyenne	% de réussite
Mopti	20	13	7	65%	35%	18	2	16	11%	88%
Bankass	27	22	5	82%	18%	32	2	30	6%	94%
Ténenkou	15	14	1	93%	7%	16	3	13	19%	81%
<b>Totaux</b>	<b>62</b>	<b>49</b>	<b>13</b>	<b>79%</b>	<b>21%</b>	<b>66</b>	<b>7</b>	<b>59</b>	<b>11%</b>	<b>89%</b>

Sur un total de 62 participants qui ont fait le test d'entrée :

- 79% n'ont pas obtenu la moyenne
- 21% ont donné un résultat satisfaisant.

Ce test d'entrée traduit a priori une connaissance insuffisante des thèmes traités. Au test de sortie, sur un total 66 participants qui ont fait le test, 89% ont donné de bonnes réponses. Ce résultat atteste une grande amélioration des connaissance des participants à la fin de la formation.

### Appréciations des l'ateliers par les participants

Les appréciations des ateliers ont été faites par centres de formation et par thème.

Centre de Mopti : Douentza, Djenné et Mopti

- Nombre de participants ayant apprécié l'atelier : 18
- Appréciations sur le thème du budget

THEMES	MAITRISE	CAPACITE DE TRANSMETTRE
--------	----------	-------------------------

	Bon	Passable	Insuffisant	Bon	Passable	Insuffisant
Structure du budget	18			15		
Procédure d'élaboration du budget	16	2		14	1	
Nomenclature et méthode de calcul	14	3		13		

Centre de Bankass :

- Participant ayant apprécié l'atelier : 32
- Appréciation sur le thème du budget

THEMES	MAITRISE			CAPACITE DE TRANSMETTRE		
	Bon	Passable	Insuffisant	Bon	Passable	Insuffisant
Notion de budget	28	3	1	23	7	2
Structure du budget	22	9	1	19	11	1
Procédure d'élaboration du budget	17	14	1	20	10	1
Nomenclature et méthode de calcul	21	11		16	14	

Appréciations sur le thème administration communale : 28 personnes ont noté

THEMES	MAITRISE			CAPACITE DE TRANSMETTRE		
	Bon	Passable	Insuffisant	Bon	Passable	Insuffisant
Organisation d'une session réussie	19	9		18	9	
Gestion du courrier	17	9		18	8	
Gestion du personnel	14	14		16	11	
Etat civil et légalisation	16	12		15	12	
Gestion des archives	15	12		14	12	
Formulation des objectifs et résultats attendus d'une formation	16	12		16	11	

Centre de Tenenkou

- Nombre de participants ayant apprécié le thème du budget : 18

THEMES	MAITRISE			CAPACITE DE TRANSMETTRE		
	Bon	Passable	Insuffisant	Bon	Passable	Insuffisant
Notion de budget	18			14	1	
Structure du budget	16	2		14	2	
Procédure d'élaboration du budget	15	2	1	13	2	1
Nomenclature et méthode de calcul	10	5	1	9	6	3

- Appréciations sur le thème administration communale : 18 personnes ont noté

THEMES	MAITRISE			CAPACITE DE TRANSMETTRE		
	Bon	Passable	Insuffisant	Bon	Passable	Insuffisant

Organisation d'une session réussie	16			14		
Gestion du courrier	12	4		12	3	
Gestion du personnel	13	3		10	4	
Etat civil et légalisation	13	4		9	6	
Gestion des archives	12	5		10	5	
Formulation des objectifs et résultats attendus pour une formation	12	5		9	3	1

Les trois centres de formation (Bankass, Mopti et Ténékou) totalisent 68 participants. Les appréciations données par les 68 participants donnent par thèmes les pourcentages suivants :

#### En élaboration du budget

- 92% des participants des centres de Bankass et Ténékou ont noté avoir maîtrisé la notion de budget (les 2 cercles totalisent 50 participants), 74% s'estiment capables de transmettre les connaissances acquises (la notion de budget ne fait pas partie des éléments évalués par le centre de Mopti).

Les autres points ont concerné tous les 3 centres. Ainsi sur les 68 participants :

- 82% estiment avoir maîtrisé la structure du budget, 71% la procédure d'élaboration du budget et 66% la nomenclature budgétaire
- 71% ont affirmé être capables de transmettre les connaissances acquises sur la structure du budget, 69% sur la procédure d'élaboration du budget et 56% sur la nomenclature budgétaire
- 16% estiment avoir passablement maîtrisé la structure du budget, 26% la procédure d'élaboration du budget, 27% la nomenclature budgétaire
- 1,5% trouvent qu'ils n'ont pas maîtrisé la structure du budget et la nomenclature, 2,94% la procédure du budget
- 4% se disent incapables de transmettre les connaissances acquises en procédure d'élaboration du budget et en nomenclature budgétaire.

#### En administration communale

les pourcentages qui suivent concernent uniquement les centres de Bankass et de Ténékou qui totalisent 50 participants. Ainsi sur ces 50 participants :

- 70% estiment avoir maîtrisé la démarche d'organisation d'une session réussie du conseil communal, 58% la gestion du courrier et la gestion de l'état civil, 54% la gestion du personnel et la gestion des archives, 56% la formulation des objectifs pour l'organisation d'une session de formation
- 64% se disent capables de transmettre les connaissances acquises sur l'organisation d'une session du conseil communal, 60% sur la gestion du courrier, 52% sur la gestion du personnel, 48% sur la gestion de l'état civil et les archives, 50% sur la formulation des objectifs d'une session de formation
- 26% ont dit avoir maîtrisé passablement la gestion du courrier, 34% la gestion du personnel, la gestion des archives et la formulation des objectifs d'une session de formation, 32% la gestion de l'état civil
- 18% se disent incapables de transmettre les connaissances acquises en organisation d'une session du conseil communal et 2% en formulation des objectifs d'une session de formation.

Pour le cas du centre de Mopti, en administration communale, Il est indiqué dans le rapport du prestataire que 70% des participants de Mopti ont noté avoir maîtrisé le contenu du thème et 60% se sentent capables de transmettre les connaissances acquises sur le thème.

Il ressort de ce qui précède que les participants ont été globalement satisfaits des formations.

A l'issue de ces formations, un manuel pratique d'administration communale et un guide d'élaboration du budget communal ont été élaborés avec les participants.

#### B. Formation des formateurs en planification



Trois sessions de formation de formateurs en planification ont été organisées dans les mêmes centres retenus pour l'administration communale et l'élaboration du budget. Chaque centre a abrité une session. Au total 119 personnes ont été formées à la planification contre 107 prévus soit un de réalisation de 111%. La formation en planification a attiré les prestataires de la Région, ce qui explique le dépassement de la cible prévue.

C'est la méthode participative de formation des adultes qui a été utilisée.

Chaque étape de la planification a été exposée, suivie de débats et appuyée par des exercices pratiques traités en travaux de groupe.

Contrairement à la formation sur l'administration et sur le budget, il n'y a pas eu de tests d'entrée et de sortie pour la formation en planification. Mais c'est surtout l'évaluation par les participants qui a été privilégiée. Cette évaluation effectuée par jour sur les thèmes traités a porté sur :

- La pertinence du thème
- L'animation
- La participation et l'organisation

Dans leurs grandes majorité, les participants ont trouvé le thème et les modules pertinents, l'animation bonne, la participation bonne également et l'organisation plutôt acceptable.

Dans l'ensemble les résultats des ateliers sont jugés satisfaisants par les participants qui déclarent être à mesure de donner un appui adéquat aux conseils communaux pour l'élaboration des programmes triennaux de développement.

Un manuel de planification simplifié tiré du guide de programmation du développement communal de la MDRI, a été élaboré avec la participation des participants et finalisés par le prestataire.

#### C. Constitution du vivier des formateurs locaux

Sur les 119 personnes formées 106 ont été retenues pour constituer le vivier des formateurs locaux de la Région. Le nombre de ce vivier est reparti par cercle :

N°	CERCLES	NOMBRE DE FORMATEURS	OBSERVATIONS
1	Bandiagara	10	Le nombre prévu n'a pas été atteint (21).
2	Bankass	16	
3	Djenné	12	
4	Douentza	14	
5	Koro	12	
6	Mopti	17	
7	Téenkou	17	
8	Youwarou	8	
	<b>Total</b>	<b>106</b>	

Ce sont les membres de ce vivier qui ont formé à leur tour les élus et le personnel communaux.

#### **4.2.3.4. Formation des élus et les autre acteurs**

Trois thèmes du paquet minimum ont été traités en 2001 pour la formation des élus, du personnel communal, des agents de la tutelle et autres acteurs.

Les thèmes traités sont :

- L'élaboration du programme de développement
- L'élaboration du budget
- La maîtrise d'ouvrage.

#### A. La formation en élaboration du programme de développement

La formation des élus en élaboration du plan de développement communal a été exécutée en priorité. Dès l'annonce de leurs droits de tirage par l'antenne régionale de l'ANICT, toutes les communes de la Région ont décidé de s'engager dans un processus d'élaboration des plans de développement et ont fortement sollicité une formation et un appui- accompagnement dans ce sens. Cette demande a été surtout adressée au PACR-M à l'occasion des missions conjointes qu'il a organisées avec l'antenne régionale ANICT.

En réponse à cette demande et conformément à sa mission de renforcer les capacités locales en matière de planification, le PACR-M a organisé dans 94 nouvelles communes sur les 107 que compte la Région de Mopti, une session de formation par commune. Les 13 autres communes ont été formées et accompagnées par Word Vision (7 communes de Koro) et CARE (6 communes dont 2 de Koro et 4 de Bankass). Toutes ces formations ont été animées par les membres du viviers des formateurs locaux.

Elles se sont déroulées de juin à décembre. Le manuel de planification a été utilisé pour la formation. Ainsi au total, 2.765 personnes ont été formées dont :

- 1.338 élus dont 56 femmes sur un total de 1.579 élus soit un de réalisation de 84,73%
- 1.427 animateurs villageois dont 48 femmes.

#### B. Formation des élus en élaboration du budget

En 2001, 38 sessions de formations ont été organisées et ont porté sur le guide d'élaboration du budget communal élaboré par le PACR-M. 36 ont été tenues par communes et deux par cercles. Les communes touchées sont celles de cercles de Douentza, Mopti, Djenné, Ténenkou et Youwarou.

Les formations assurées par les prestataires à Youwarou ont été globalement jugées insuffisantes surtout par les communes. Ce qui a nécessité une reprise de ces formations à la demande du Comité Local d'Orientation.

En réponse à cette demande, le PACR-M a décidé de reprendre cette formation . Elle a été réalisée par le personnel du PACR-M, en l'occurrence le chargé de formation (Inspecteur des Finances spécialiste en finance locale, animateur/modérateur en décentralisation) et le responsable du CCC de Ténenkou (Ingénieur d'agriculture, animateur/modérateur en décentralisation).

Il est à signaler que ces formations, outre les élus communaux, a également regroupé dans les cercles Djenné, Ténenkou et Youwarou les responsables suivants :

- les préfets et sous préfets
- les maires, les présidents des conseils de cercle
- les secrétaires généraux et les régisseurs
- les percepteurs et les chefs de centre des impôts.

134 personnes ont participé à ces formations sur une prévision de 122 soit un taux de réalisation de 109%.

La reprise de la formation sur l'élaboration du budget pour les communes des 5 autres cercles est planifiée pour le premier trimestre de l'année 2002.

#### **Evaluation des formations**

##### Test de niveau des participants

Un test d'entrée et de sortie a permis de vérifier le niveau de connaissance des participants.

Les deux tests ont porté sur les mêmes questions, à savoir :

- Qu'est- ce qu'une recette ordinaire ?
- De quoi est composé un chapitre ?

- Qu'est-ce que le prélèvement obligatoire et qui fixe le taux ?
- Quelle est la différence entre les recettes de fonctionnement et celles d'investissement ?
- Citez les trois grandes étapes de l'élaboration du budget ?

Ces tests organisés à Djenné et à Youwarou ont donné les résultats suivants :

Cercle	TEST D'ENTREE					TEST DE SORTIE				
	Ont fait le test	Ont obtenu la moyenne	% réussite	N'ont pas eu la moyenne	% échec	Ont fait le test	Ont obtenu la moyenne	% réussite	N'ont pas eu la moyenne	% échec
Djenné	35	2	6%	33	94%	34	26	76%	8	24%
Youwarou	28	7		21		25	21	84%	4	16%
<b>Totaux</b>	<b>63</b>	<b>9</b>	<b>14%</b>	<b>54</b>	<b>86%</b>	<b>59</b>	<b>47</b>	<b>80%</b>	<b>12</b>	<b>20%</b>

Au test d'entrée, sur un nombre total de 63 personnes, 86% n'ont pas eu la moyenne.

Au test de sortie, 80% ont obtenu la moyenne.

Quant à l'évaluation des ateliers par les participants a donné les résultats suivants :

Evaluations des ateliers par les participants

Le détail des points évalués par les participants, ne concernent que le cercle de Djenné.

**Sur les 46 participants de Djenné, 44 ont noté.**

Domaines	Ont évalué	Très bien/bon	%	Bien/bon	%	Assez bien/bon	%	Pas bien/bon	%
Organisation	44	12	27%	15	34%	17	39%		
Animation		37	84%	6	14%	1	2%		
Méthodologie		23	53%	16	37%	4	10%		
Compréhension		21	48%	16	37%	7	15%		

**A Djenné 80% ont trouvé que l'animation a été très bien, 50% la méthodologie, 46% ont trouvé qu'ils ont très bien compris, l'organisation a été jugée passable.**

Pour Mopti selon le rapport du conseiller CCC, qui animé la formation sur 57 participants, 77,5% ont trouvé que le thème corresponde à leurs attentes, 82% ont apprécié la démarche et 87,5% ont trouvé que l'ambiance de travail était bonne.

La formation sur l'élaboration du budget communal se poursuivra en 2002 pour les 5 cercles non encore touchés.

C. Formation des élus et personnel des collectivités en maîtrise d'ouvrage.

Huit sessions de formations ont été organisées en décembre 2001 sur la maîtrise d'ouvrage.

Chaque cercle a abrité une session.

Deux prestataires ont été utilisés pour assurer ces formations avant la fin de décembre pour permettre aux collectivités qui ont terminé d'élaborer leurs plans triennaux et annuels de préparer des dossiers d'investissement pour tirer leurs droits de tirage des subventions ANICT.

Ces prestataires ont été repartis entre la zone inondée (Djenné, Mopti, Ténenkou et Youwarou) et la zone exondée ( Bandiagara, Bankass, Douentza et Koro).

Ont participé à ces formations :

- Présidents Conseils de Cercle et Assemblée Régionale

- Présidents commission de Développement (communes cercles, Région)
- Maires (ou un adjoint)
- Secrétaires généraux (communes, cercles, région)
- Percepteurs
- CCC et ACC

Au total 267 personnes ont été formées sur une prévision de 356 ; soit un taux de réalisation de 75% ( tableau ci- dessous).

Le nombre de participants prévu et réalisé est indiqué dans le tableau suivant :

CERCLES	NOMBRE DE PATICIPANTS		
	Prévu	Réalisé	Taux de participation
Bandiagara	69	53	76,81%
Bankass	36	38	105%
Douentza	51	36	71%
Djenné	40	29	73%
Koro	48	25	52%
Mopti	49	36	73%
Téenkou	36	31	86%
Youwarou	27	19	70%
<b>Totaux</b>	<b>356</b>	<b>267</b>	<b>75%</b>

Par rapport au nombre de personnes prévues dans le PTA (170), le taux de réalisation est de 157%. La cible prévue dans le PTA ne prenait pas en compte les présidents des commissions de développement et les présidents des conseils de cercle et de l'assemblée régionale. Le PACR-M a jugé utile au moment de la formation de les impliquer. C'est ce qui explique le dépassement de la cible. L'évaluation des formations par les participants a été réalisée uniquement par le prestataire de la zone inondée. Elle a donné globalement les résultats suivants :

Domaines	Très bien	Bien	Assez bien	Passable
Contenu	60%	40%	-	
Démarche	50%	45%	-	5%
Maîtrise	50%	50%	-	

Ce résultat a été jugé positif dans l'ensemble.

*Un manuel pratique de maîtrise d'ouvrage a été élaboré avec les participants et finalisé par le prestataire.*

Après la formation des communes sur le paquet minimum, le nombre de communes n'ayant pas reçu de formation a diminué pour les thèmes de ce paquet (voir tableau en annexe 2).

#### 4.2.3.5. Contraintes et difficultés liées à la mise en œuvre du paquet minimum

L'équipe a rencontré deux difficultés majeures dans la mise en œuvre du paquet minimum :

- La longueur du processus de planification
- Le nombre élevé de communes.

La longueur du processus de planification ( juin à décembre 2001), n'a pas permis d'organiser des formations sur les deux autres thèmes du paquet minimum :

- la maîtrise d'ouvrage pour les formateurs
- l'administration communale pour les élus.

Le nombre élevé de communes (107) constitue aussi un handicap dans le suivi des formations surtout que l'équipe du PACR-M est une équipe légère. A cela il faut ajouter la non effectivité des CCC chargés de suivre les appuis apportés aux communes.

### **4.3. Les missions d'appui au renforcement des capacités de l'équipe du PACR-M**

#### **4.3.1. Missions reçues par le projet**

Pour assurer à l'équipe du projet une capacité optimale en vue d'un bon démarrage des activités, quelques missions d'appuis et de suivi ont été effectués au PACR-M. Il s'agit de:

##### Au titre du MATCL

- mission d'appui méthodologique pour la détermination du paquet minimum de renforcement de capacités des communes dirigée par Mr Lassine BOUARE, Conseiller Technique du MATCL chargé de la Décentralisation et comprenant un cadre de la DNCT, du 29 janvier au 02 février 2001 ;
- mission d'appui à l'organisation et à la planification opérationnelle des activités du PACR-M, dirigée par Mr Amagoïn Keita, Chargé de Mission au MATCL et comprenant un cadre de la MDRI, du 08 au 09 février 2001;
- deux Mission de suivi et d'appui à la planification des activités effectuées par le Chargé de programme FENU Bamako et le Conseiller Technique du MATCL en charge de la décentralisation, du 15 au 24 mai 2001 ;
- mission d'appui de l'Unité NEX , dirigée par Mamourou BOUARE, Expert en gestion financière et comptable, avait pour but d'appuyer le PACR-M dans l'application des règles et procédures régissant la gestion administrative et financière des projets en exécution nationale, du 16 au 22 août 2001.

#### **4.3.2. Missions effectuées par le projet**

L'équipe du PACR-M a débuté ses activités par des visites à Bamako en novembre 2000 , suivi d'un voyage d'études à Tombouctou en décembre 2000.

A Bamako, l'équipe a rencontré successivement :

- L'Unité NEX
- L'administration du PNUD
- L'unité communication du PNUD
- La DNCT et la MDRI.

Ces visites ont permis à l'équipe de se former et s'informer et de constituer une documentation pour le projet. Le voyage d'études à Tombouctou avait pour but de rencontrer et d'échanger avec le Projet d'Appui aux Communes Rurales de Tombouctou (PACR-T) et le Projet d'Appui au Développement Local de Tombouctou (PADL- TO) sur leurs pratiques et de s'en inspirer pour mieux s'orienter dans la planification des activités de démarrage.

Le PACR-M a aussi participé à des ateliers au niveau national et sous régional.

##### Au niveau national :

- Participation de l'administrateur financier à l'atelier organisé par l'Unité NEX en décembre 2001 à Bamako. Cette rencontre avait pour but de former et d'informer les responsables administratifs et financiers sur le manuel de procédures et d'indiquer les relations de travail avec cette structure chargée de coordonner l'ensemble des projets PNUD d'exécution nationale ;
- Participation du formateur à l'atelier organisé à l'attention des CCC par la DNCT/CCN sur la base de données des opérateurs d'appuis aux communes (OPAC), du 15 au 19 septembre

2001. Cette formation, visait à renforcer les capacités des CCC dans la tenue et la mise à jour régulière de cette base des données des prestataires par région, conçue par la MDRI depuis 1997 ;

- Participation de toute l'équipe à l'atelier sur le dispositif technique et financier conjointement organisé par la DNCT/CCN et l'ANICT , à l'attention des CCC et des chefs d'antennes et contrôleurs de l'ANICT. Cet atelier a été organisé à Ségou et à Gao ( le Coordinateur et l'administrateur financier ont participé à l'atelier de Ségou du 01 au 03 octobre 2001, et le formateur, en compagnie des ACC de Ténenkou et de Youwarou, à celui de Gao, du 06 au 08 octobre 2001).

Au niveau sous- régional :

Deux ateliers ont été organisés à Cotonou (Bénin) par le FENU New-York, dont notamment :

- L'atelier sur la Gestion Décentralisée des Ressources Naturelles à l'intention des responsables des projets, auquel a participé le coordinateur du PACR-M, du
- L'atelier sur le plan du travail annuel et sur les indicateurs du cadre des résultats stratégiques, auquel le formateur a participé, du.

Ces ateliers ont permis au PACR-M de participer à des réflexions sur les orientations stratégiques des programmes pour les années à venir.

Qu'il s'agisse des missions reçues ou des missions et voyages d'études ou d'échanges effectués par le projet, toutes ces activités participent du renforcement institutionnel du projet dans le but de lui assurer un démarrage adéquat. Elles ont eu un impact positif sur l'équipe du projet, notamment dans l'élaboration du plan de travail annuel et du rapport trimestriel axé sur les résultats et des rapports financiers et de révision budgétaire.

Les voyages d'échanges avec le PACR-T et le PADL-TO ont permis d'instituer un cadre de concertation entre quatre projets (PACR-M, PACR-T, PADL-TO et PADL-GAO) d'appui à la décentralisation des régions de Mopti, Gao et Tombouctou. Sur la base de réunions tournantes, dont deux ont été tenues à Mopti et à Tombouctou, ces projets partagent périodiquement leurs acquis, échecs et contraintes, avec la participation de la tutelle et des cadres des différents Hauts Commissariats des trois régions concernées.

## 5. Les contraintes et difficultés

### 5.1. Les difficultés rencontrées dans l'exécution des activités

#### Difficultés liées à l'élaboration du programme de développement

Plusieurs difficultés ont entravé l'élaboration des programmes de développement, dont notamment, entre autres :

- La période hivernale choisie pour cet exercice itératif, complexe et participatif ;
- L'insuffisance de formation des élus communaux et leur niveau disparate de connaissance ;
- La pluralité de langues qui allonge un processus déjà non moins long ;
- Le coût élevé des nombreuses rencontres et missions de sensibilisation dans les villages et l'insuffisance de ressources pour supporter ces activités

#### Difficultés liées au suivi

Parmi ces difficultés on peut citer entre autres :

- L'insuffisance numérique de l'équipe du projet (trois cadres) ;
- Le nombre très élevé des communes rurales (107) ;
- Les difficultés de communication et les coûts trop onéreux du transport fluvial ;
- La non effectivité des Centres de Conseils Communaux dans tous les cercles en 2001.

#### La multiplicité des interventions

- L'insuffisance de coordination efficace entre les intervenants
- L'insuffisance de concertations ;

### 5.2. Autres difficultés

#### Difficultés liées à la communication

Il s'agit de :

- L'insuffisance de formation des communicateurs des radios de proximité et le coût exorbitant des productions et diffusions des émissions ;
- L'insuffisance de la prise en compte de canaux traditionnels de communication ;
- Le niveau très élevé d'analphabétisme de la population et des élus ;
- L'absence d'une stratégie et d'un plan de communication du projet ;
- La pluralité des langues parlées dans la région, obligeant du coup à utiliser toutes les radios locales pour atteindre tous les groupes linguistiques de la région.

#### L'insuffisance des ressources financières des communes

- L'insuffisance des ressources internes dévolues aux communes et la faiblesse de leur niveau de recouvrement (ces taxes sont de recouvrement difficile) ;

#### L'absence de transfert réel de compétences et domaines en faveur des CT

- Les compétences dévolues par la loi aux collectivités sont partiellement transférées ou pas du tout ;
- L'inadéquation des programmes sectoriels avec les objectifs de développement des CT.

#### La non prise en compte de certains acteurs stratégiques

- Le manque de moyens nécessaires à l'exercice des fonctions de tutelle et d'appui conseil des Préfets, Sous Préfets et du Haut Commissariat ;
- Le non ciblage systématique des Collectives Cercles et Régions par le projet.

## **6. Leçons apprises**

Le processus participatif de planification donne au programme de développement de la commune une légitimité populaire. Mais les élus ont besoin encore de beaucoup de formation pour le maîtriser.

Il n'est pas facile de ne pas faire à la place des communes.

Les communes ont souvent du mal à identifier correctement leurs besoins .

Les troupes théâtrales et les radios ont besoin de formation pour assurer leurs rôles ;

Le coût élevé du processus participatif de planification du développement communal ;

Tous les représentants des services déconcentrés qui participent au diagnostic participatif ne reçoivent pas plein pouvoir des services centraux pour faire croiser les moyens des départements sectoriels avec ceux des collectivités territoriales dans le processus de planification ;

Le faire – faire a aussi ses limites.

Les ressources financières des Collectivités Territoriales ne sont pas encore à hauteur de souhait.....



## 7. Les perspectives du projet

### 7.1. Les perspectives pour le dernier trimestre de 2001

#### Au niveau institutionnel

Au plan institutionnel les perspectives de l'année 2002 seront centrées sur :  
L'accélération de l'effectivité du fonctionnement de tous les CCC.

- La dynamisation du dispositif de suivi-évaluation par l'étoffement de l'équipe du projet

#### Au niveau du Résultat 1

Le PACR-M continuera à mener les activités suivantes :

- Appui- accompagnement des communes des cercles de Bandiagara, de Djenné, de Ténenkou et certaines communes de Koro qui n'ont pas complètement terminé le processus d'élaboration de leurs programmes de développement et de leurs budgets
- Production des émissions radios
- Finalisation du document provisoire de stratégie de communication soumission du document provisoire de stratégie de communication à l'approbation du comité de pilotage.

#### Au niveau du résultat 2

Le PACR-M poursuivra les actions suivantes :

- Production et diffusion d'émissions radios sur les conditions d'accès au fonds ANICT
- Montage d'un sketch sur la mobilisation des ressources financières
- élaboration et mise à la disposition des communes d'un outil simple visualisé sur les conditions d'accès au fonds ANICT et sur la procédure de décaissement.

#### Au niveau du résultat 3

Deux formations sont prévues avant la fin de l'année 2001. l'une porte sur l'élaboration du budget, l'autre sur la maîtrise d'ouvrage.

La formation sur l'élaboration du budget regroupera les bureaux communaux (un maire et l'adjoint chargé des finances), le personnel communal (Secrétaires généraux et régisseurs), les percepteurs, les chefs de centre des impôts, les Délégués du Gouvernement dans les cercles et dans les communes. Cette formation viendra compléter les insuffisances constatées dans les formations organisées par les prestataires sur l'élaboration du budget. Elle aura aussi la particularité d'offrir aux communes l'opportunité de :

- se renforcer d'avantage en élaboration de budget
- poser toutes les questions relatives aux difficultés rencontrées dans l'exécution des budgets précédents
- clarifier les relations percepteurs, maires, régisseurs et chefs de villages surtout dans la mobilisation des ressources financières.

La formation sur la maîtrise d'ouvrage se fera aussi par cercle et va concerner les bureaux communaux (un maire, l'adjoint chargé du volet développement), les secrétaires généraux, les conseillers CCC et les ACC.

#### Au niveau du Résultat 4

le PACR-M se propose d'identifier les communes qui ont intégré dans leurs programmes de développement des actions de gestion des ressources naturelles .Un forum régional sera organisé à cet effet.

## 7.2. Perspectives 2002

RESULTATS/ACTIVITES	Indicateurs
<b>RESULTAT 1</b>	
<b>Activité 1.2</b>	
1.2.1 Elaborer un manuel de suivi- évaluation des actions entreprises par la commune	Un manuel de suivi- évaluation est disponible
1.2.2 Diffuser le manuel de suivi- évaluation	Nombre de copies distribuées
<b>Activité 1.3</b>	
1.3.1 former les élus dans les domaines de l'administration communale (services communaux, gestion domaniale et foncière, l'état civil, tutelle administrative), les transferts de compétence dans les domaines sectoriels (éducation, santé , eau, gestion des ressources naturelles).	Nombre de personnes formées dans les domaines cités.
1.3.2. former les élus, le personnel communal et les receveurs- percepteurs sur leurs rôles et responsabilités dans la gestion financière des collectivités territoriales (élaboration et exécution du budget, comptabilité)	Nombre de personnes formées (1.1.1 c)
1.3.3. Former les leaders communautaires (chefs de villages et conseillers, leader d'association de femmes , de jeunes et d'organisations paysannes) sur leurs rôles et implication dans la gestion communale	Nombre de personnes formées
1.3.4. Identifier et former en alphabétisation les élus analphabètes dans leurs langues	Nombre d'élus alphabétisés.
1.3.5. Organiser des missions de suivi des formations	Nombre de missions organisées
<b>Activité 1.4</b>	
1.4.1 Appuyer la mise en place d'un réseau de communication institutionnel par cercle en faveur des collectivités territoriales de la Région	Nombre de réseaux mis en place et fonctionnels
1.4.2. Appuyer les collectivités territoriales dans l'information et la sensibilisation des communautés par la production et la diffusion d'émissions radios	
1.4.3 Appuyer le montage de sketch dans le domaine des droits et obligations des citoyens	Nombre de sketch monté
1.4.4. Organiser des tournées théâtrales	Nombre de représentations réalisées
<b>Activité 1.5</b>	
Définir les responsabilités des organisations paysannes et des groupements d'utilisateurs par rapport au contrôle de l'espace.	Nombre d'organisations paysannes et de groupements d'utilisateurs impliqués dans le contrôle des espaces communaux (1.4.1. d)

<b>RESULTAT 2</b>	
<b>Activité 2.2</b>	
2.2.1. Simplifié et visualisé les conditions et procédure d'accès au financement de l'ANICT	
2.2.2. Appui technique aux communes dans le montage des dossiers de faisabilité à travers les CCC/ACC	Nombre de dossiers approuvé par l'ANICT.
<b>Activité 2.3</b>	
Appuyer un mécanisme de mobilisation et de gestion des ressources fiscales locales	Nombre de communes dont les recettes fiscales ont augmenté (1.2.2. a)
2.3.1 Appui aux communes dans l'élaboration et la mise en œuvre de plans d'action de mobilisation des recettes fiscales locales	Nombre de communes ayant un plan d'action

2.3.2 Suivi de la mise en œuvre des plans d'action de mobilisation des recettes fiscales locales	Nombre de plans d'action mis en œuvre
<b>Activité 2.4</b>	
Former les acteurs locaux (mobilisation des ressources locales)	Nombre de communes touchées par la formation
2.4.1. Former les bureaux communaux, le personnel communal, et les receveurs percepteurs sur la mobilisation des recettes fiscales locales.	Nombre de personnes formées (1.2.1 e)
2.4.2. Appuyer les communes dans l'information et la sensibilisation des chefs de villages et de leurs conseillers dans la mobilisation des recettes fiscales locales	Nombre de communes appuyées.
2.4.3. Montage de sketch sur la mobilisation des ressources fiscales locales	Nombre de sketch monté
2.4.4. Organisation de tournées théâtrales de sensibilisation sur ce sketch	Nombre de représentations réalisées.

<b>RESULTAT 3</b>	
<b>Activité 3.1</b>	
3.1.1. Atelier d'identification des besoins de formation des prestataires locaux en matière de programmation, mise en œuvre et suivi- évaluation des actions de développement	Nombre d'ateliers organisés
3.1.2. Former les prestataires locaux	Nombre de personnes formées
3.1.3 former les bureaux communaux à l'entretien des infrastructures de base	Nombre de séances de formation à l'entretien des infrastructures de base Nombre de personnes formées
<b>Activité 3.2</b>	
Mettre en relation les communes et les assistants à la maîtrise d'ouvrage	Nombre de communes utilisant les règles transparentes pour la prestation de service (1.3.3 b)
3.2.1. Appuyer l'installation et le fonctionnement des CCC da la Région	Nombre de CCC installés et fonctionnels
3.2.2. Signer avec la DNCT/CCN de Convention d'Opérateur Régional.	Nombre de conventions signées
3.2.3 Installer et rendre fonctionnelle une Cellule de Coordination Régionale de suivi des CCC de la Région (CCR)	Nombre de Cellule Régionale installée et fonctionnelle
3.2.4. Appuyer les collectivités Cercles et Région dans l'élaboration de leurs programmes d'appui et dans la maîtrise d'ouvrage de leur développement à travers la Cellule de Coordination Régionale	Nombre de cercles disposant d'un programme d'appui
3.2.5. Appuyer les communes dans l'information des citoyens sur la passation des marchés effectuée par les communes.	Nombre de communes ayant informé les citoyens sur la passation des marchés qu'elles ont réalisés à travers la radio, assemblée générale, affichage...etc.
3.2.6 Installer une base de données régionale sur les Opérateurs d'Appui aux Collectivités (OP.A.C)	Nombre de base de données installée.
<b>Activité 3.3</b>	
Faciliter les échanges d'expérience entre les élus	Nombre de rencontres organisées
<b>Activité 3.4</b>	
Informé, sensibiliser et former les élus et les responsables des organisations paysannes en matière de gestion des ressources naturelles renouvelables	
4.4.3 Produire et diffuser des informations sur la gestion des ressources naturelles	Nombre d'émission diffusées
4.4.4. organiser des fora sur la gestion des ressources naturelles	Nombre de fora organisés

<b>RESULTAT 4</b>	
<b>Activité 4.1</b> Améliorer la productivité de l'agriculture et de l'élevage.	
4.1.1 Appui aux communes dans le montage des dossiers relatifs à la gestion des ressources naturelles	Nombre de dossiers approuvés par l'ANICT
4.1.2 Appui aux communes dans l'élaboration des schémas d'aménagement de l'espace communal	Nombre de communes disposant d'un schémas d'aménagement.
<b>Activité 4.4</b> Contribuer à la prévention et à la gestion des conflits	
4.4.1 Organiser des émissions sur la prévention et la gestion des conflits	Nombre d'émissions diffusées
4.4.2 Organiser des fora sur la gestion et la prévention des conflits	Nombre de fora organisés.

A l'issue de cette première année du PACR-M, nous faisons, entre autres les recommandations ci-après :

1. Améliorer, dans la démarche de planification, l'outil de diagnostic participatif en utilisant un outil plus global à partir duquel toutes les actions de développement sont planifiées, avec une plus grande implication des départements sectoriels ;
2. Consacrer plus de ressources aux activités de planification et suivi évaluation des actions de développement des communes ;
3. Rendre opérationnel les CCC dans chaque cercle de la région ;
4. Créer des cadres de concertations au niveau régional, local et communal pour partager les acquis et les échecs des pratiques de décentralisation ;
5. Revoir les taxes affectées aux Collectivités Territoriales pour y inclure une partie de la TVA, plus facile à recouvrer ;
6. Rendre effectif les transferts de compétences déjà dévolues par la loi et engager les programmes sectoriels à se mettre en phase avec tous les aspects de la décentralisation ;
7. Appuyer les activités de tutelle et d'appui conseil des Préfets et Sous Préfets.