



CARE International au Mali

BP : 1766
Bamako, Mali

Tel. (223) 224 22 62
Fax : (223) 224 75 32

Communication pour le congrès de la Société Canadienne d'Evaluation

Québec, le 14 Mai 2008

**Leçons apprises en Conception, Suivi et Evaluation Participatif :
Analyse de deux expériences du Mali**

Mme Diallo Aminata T. Diarra
Moussa Fofana
Abdoul K. Coulibaly
Mamadou Yoro Kéita

Introduction

La Conception, Suivi et Evaluation participatifs ou tout simplement le Suivi et l'Evaluation Participatifs (SEP) gagne de plus en plus de l'importance comparativement aux approches conventionnelles de Suivi et d'Evaluation. Son but est d'une part d'estimer l'état d'avancement de l'exécution des projets et programmes et la réalisation des résultats et d'autre part promouvoir l'appropriation des projets et programmes par les Communautés afin d'assurer la réussite et la pérennité de ces projets et programmes et renforcer les capacités des communautés. Ceci implique la participation active de ces communautés à toutes les phases du cycle de vie du projet ou du programme. Mais est-il possible d'assurer la participation des communautés dans un environnement où une majorité de la population est analphabète? Beaucoup de personnes répondront à la négative à cette question ; bien que convaincues que la participation des communautés est gage de réussite d'un projet ou programme.

Pour répondre à ce questionnement, CARE international au Mali expérimente depuis 2005 l'approche SEP à travers deux projets. Il s'agit du **Projet d'Accompagnement des Communes et Organisations de Base** (PACOB) et du projet **Development Education for Grils Empowerment** (DEGE). La principale hypothèse sous-jacente à cette expérimentation est que les communautés, même analphabètes, souvent négligées dans les conceptions et évaluations des projets et programmes peuvent jouer un rôle important pour la définition des priorités et la détermination des éléments de mesure du succès de ces projets et programmes.

Ainsi cette communication vise à présenter les leçons apprises de ces deux projets, en montrant les avantages de la participation ainsi que les astuces pour faire face aux contraintes y afférentes. Pour y arriver, elle présente d'abord le Mali dans son contexte actuel de décentralisation, définit l'approche SEP et explique pourquoi l'application de cette approche à CARE Mali.

I. Présentation du Mali

Pays continental situé en Afrique de l'Ouest, la république du Mali couvre une superficie d'environ 1 241 248 Km² pour une population estimée à environ 12 millions d'habitants en 2007. Composée majoritairement de femmes, cette population est essentiellement rurale et musulmane.

Du point de vue culturel, le Mali est un carrefour de civilisation avec ses nombreux groupes ethniques et linguistiques constituant chacun une source de richesses culturelles. Malgré cette diversité tous les maliens vivent dans un mixage total conformément aux exigences de la coutume et de la tradition du terroir.

Par ailleurs, comme l'écrasante majorité des Etats africains, le Mali a une économie tributaire de l'économie rurale : les ressources de l'économie proviennent en 1^{er} chef de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche. L'agriculture est essentiellement basée sur les cultures vivrières auxquelles s'ajoutent les cultures industrielles et principalement celles du coton (en 2001, le Mali était le 2^{ème} producteur de coton après l'Egypte). L'élevage est influencé par des séries de sécheresse qui affectent le pays. Quant à la pêche, elle demeure grâce aux deux fleuves qui traversent le pays (les fleuves Niger et Sénégal).

Parallèlement aux ressources agricoles, le Mali a d'énormes potentialités énergétiques, touristiques, artisanales et mêmes minières. Le sous-sol malien renferme d'énormes gisements parmi lesquels l'or. En 1995, la production de l'or fut évaluée à 6 600 kg et du coup l'or occupe désormais la 3 place au niveau des ressources destinées à l'exportation après le coton et le bétail (EDSM, 2001).

Malgré ces potentialités, le mali reste l'un des pays les plus pauvres du monde avec des situations sanitaires et éducatives préoccupantes. Selon l'Enquête Malienne d'Evaluation de la Pauvreté (EMEP) réalisée en 2001, 68% de la population malienne était pauvre. En 2007 sur la base de l'Indice de Développement Humain (IDH) le PNUD a classé le Mali 173 sur 177 pays. La situation sanitaire est caractérisée par des niveaux élevés de morbidité et de mortalité. Par rapport à la situation éducative, en 2005-2006 le taux net de scolarisation au primaire n'était que de 57% (soit

49% chez les filles et 64% chez les garçons). Selon le Rapport mondial de suivi sur l'Éducation pour tous (2006) de l'UNESCO, le taux d'alphabétisation des adultes n'était que de 19%.

Il faut tout de même noter que depuis plus d'une décennie l'État malien est de plus en plus engagé dans la recherche et la mise en œuvre de stratégies nouvelles pour un meilleur développement économique et social du pays. Ce qui s'est traduit entre autre par l'adoption et la mise en œuvre de la réforme de la décentralisation et l'élaboration d'un Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP).

Depuis 1992, le gouvernement du Mali a en effet opté pour une réforme de décentralisation. Ce choix politique est considéré comme un facteur d'importance stratégique pour le développement du pays. La réforme de la décentralisation est en fait pensée et présentée au Mali comme un projet politique, à la différence de la plupart des pays d'Afrique de l'Ouest où la décentralisation est envisagée comme une simple réforme de l'administration du territoire pour répondre aux exigences des bailleurs de fonds (SNV et CEDELO, 2004). Au Mali, la réforme est soutenue par la volonté politique d'élargir la base démocratique du pouvoir d'État et de libérer la population du commandement et des décisions unilatérales de l'Administration post-coloniale. La décentralisation signifie pour les populations, aussi bien urbaines que rurales, de redevenir maîtresses de leur destin et mettre ainsi fin à la discrimination que connaissent les ruraux qui sont encore administrés par des fonctionnaires nommés par l'État. Ainsi avec la décentralisation, d'une situation où l'État est le principal, sinon l'unique, agent économique, on passe à une situation où il partage ce rôle avec les collectivités territoriales et les opérateurs privés.

Entrée dans sa phase opérationnelle en 1999 suite aux élections communales, la réforme de décentralisation a permis la mise en place de trois échelons de collectivités décentralisées toutes dotées de leurs organes délibérants et exécutifs (703 communes, 49 cercles et 8 régions, plus le district de Bamako). Elle a abouti à un changement profond des relations entre l'État et les citoyens et à un rapprochement entre les services publics et la population. Avec la décentralisation, les collectivités territoriales sont devenues aujourd'hui des espaces appropriés au sein desquels les anciens « administrés » manifestent leur capacité à prendre des initiatives et à participer de façon effective, dans leur localité, au processus de prise de décision sur le développement. Cependant, un des grands défis du processus de décentralisation, fondé sur la loi et l'application correcte des procédures officielles, est le faible taux d'alphabétisation et le manque de maîtrise de la langue officielle de la majorité de la population particulièrement en milieu rural.

En 2002, après l'adoption de la Stratégie Nationale de Lutte contre la Pauvreté (SNLP), le Gouvernement a validé un Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP) qui sert de cadre d'orientation et de référence en la matière. Le besoin de créer un tel cadre stratégique de développement à moyen terme pour l'économie est né du constat partagé qu'il n'existait pas de document consensuel unique de référence fixant les orientations du développement en vue d'assurer une plus grande lisibilité aux politiques et stratégies de développement tout en prenant en considération les contraintes macro-économiques et financières du pays. Il est apparu donc nécessaire d'intégrer les différentes politiques et stratégies sectorielles dans un cadre macro économique cohérent.

II. Qu'est ce que le SEP ?

Le suivi et l'évaluation des projets/programmes de façon générale servent à plusieurs fins et sont indispensables pour apprécier la réussite desdits projets/programmes.

Le suivi est une fonction permanente de collecte systématique et d'analyse périodique d'informations. Il permet de s'informer sur l'état d'avancement des activités, de mesurer les progrès réalisés et d'apporter les ajustements et/ou modifications nécessaires. C'est un processus continu qui se distingue de l'évaluation. Celle-ci est un exercice périodique visant à apprécier systématiquement et objectivement la pertinence, la performance et le succès d'un projet ou d'un programme. Contrairement au suivi qui permet d'identifier les causes, l'évaluation permet d'identifier les effets et les impacts. Les deux fonctions diffèrent mais sont étroitement liées et leur relation est interactive.

Beaucoup de suivis et évaluations ont été appréciatifs dans le passé et n'ont pas atteint l'objectif escompté en ce sens que toutes les parties prenantes du projet/programme et principalement les communautés bénéficiaires n'ont pas été impliquées dans le processus. Celles-ci ont été le plus souvent l'objet du suivi ou de l'évaluation au lieu d'être des acteurs principaux du processus.

Approche relativement nouvelle, le SEP diffère des approches plus conventionnelles en la matière par le fait qu'il cherche à faire participer activement toutes les principales parties prenantes d'un projet à la réflexion sur l'avancement de leur projet et à l'évaluation de cet avancement. Il cherche à les engager dans le processus d'établissement d'un cadre pour mesurer les résultats et réfléchir sur les réalisations du projet et proposer des solutions fondées sur la réalité locale. Les parties prenantes participent ainsi à la définition de ce qui sera évalué, de qui prendra part à l'évaluation, du moment où elle se fera, des méthodes de collecte et d'analyse des données et de la manière dont les constatations seront consolidées.

Comparaison entre le SE conventionnel ou classique et le SEP

| Domaine | Suivi évaluation classique | Suivi évaluation participatif |
|---------------------------------------|--|--|
| Qui planifie et dirige le processus ? | Les dirigeants responsables du projet et/ou les experts externes | Les populations locales, le personnel du projet, les dirigeants et les autres partenaires du projet avec l'appui d'un facilitateur |
| Rôles des bénéficiaires ? | Seulement fournir les informations | Formuler et adapter la méthodologie, collecter et analyser les données, partager les résultats et les traduire en actions |
| Comment sont mesurés les résultats ? | Avec des indicateurs quantitatifs souvent définis de l'extérieur | Avec des indicateurs, dont beaucoup de qualitatifs, définis par les acteurs eux-mêmes |
| Démarche | Prédéfinie, rigide | Souple |

Définition et principes du SEP

Selon Deep Narayan (1998) le SEP est défini comme *« Processus commun de résolution d'un problème à travers la génération et l'utilisation de la connaissance. C'est un processus qui conduit à des actions collectives en intégrant tous les niveaux d'utilisateurs dans le partage des prises de décisions »*. De la perception de cet auteur, le SEP apparaît comme un processus horizontal entre l'équipe du projet et les «bénéficiaires» qui sont perçus comme des acteurs et non plus comme de simples receveurs.

Quant aux principes du SEP, I. Guijt et J. Gaventa en distinguent quatre :

- La participation comme processus ouvert permettant d'inclure les acteurs les plus concernés par le projet et aboutissant à une analyse collective des données ;

- La négociation entre les acteurs, afin qu'ils se mettent d'accord sur ce qui doit être suivi et évalué, de quelle manière et à quel moment ces données devront être collectées et analysées ;
- L'apprentissage comme base de la performance et toute action corrective ;
- La flexibilité, dans la mesure où les rôles et les compétences des protagonistes, de même que l'environnement externe, évoluent dans le temps.

Caractéristiques principales du SEP (Françoise Coupal Mosaic.net International, Inc. Septembre 2000):

- Le cadre de SEP d'un projet doit être simple, raisonnable et soutenable compte tenu des ressources humaines et financières disponibles. Il faut résister à la tentation de créer un monstre ou un système trop complexe.
- Les outils du SEP ne sont pas une fin en soi, mais un moyen pour permettre la discussion, l'analyse, la solution des problèmes et l'action en groupe.
- Le SEP doit favoriser l'expression des besoins, des priorités, des aspirations et des ressources locales.
- Le SEP s'appuie sur la création participative des résultats attendus.
- Le cadre et sa mise en oeuvre doivent être complémentaires aux efforts de suivi et évaluation en cours.
- Le SEP compte sur les ressources et les matériels locaux et a recours à des techniques comme l'interview semi-structurée, l'analyse par les parties prenantes, la cartographie, l'analyse des tendances, le dessin, le diagramme de venn et la collecte de données de base, notamment, pour suivre les résultats.
- Le SEP est plus qu'une formation ; c'est un processus continu qui comprend un cadre d'action au lieu d'un cadre d'activités.
- Le SEP doit mettre l'accent sur une approche positive de l'apprentissage et de l'amélioration du rendement qui valorise l'engagement, l'innovation et la souplesse au lieu du jugement ou de la punition.
- L'accent doit être mis sur l'action et sur l'utilisation de l'apprentissage pour atteindre des résultats importants en matière de développement au lieu de sur la simple collecte de données.

Comment mettre en œuvre le SEP ?

Le SEP commencent avec la conception du projet. Voici les considérations clés de cette phase.

- Consultation précoce avec les membres de la communauté et les parties prenantes à propos de la conception du projet : le (s) problème (s) à résoudre, lignes de conduite potentielles, les ressources de la communauté pouvant être mobilisées, et le rôle de l'appui externe,
- Recherche participative pour compiler les informations de base,
- Définition participative et accord sur le concept de projet,
- Consensus à propos des objectifs et activité du projet, et
- Etablissement d'un plan de suivi et d'évaluation du projet, y compris les rôles et responsabilités des membres de la communauté et des participants au projet.

III. Pourquoi le SEP à CARE Mali ?

L'ONG CARE a été créée aux Etats-Unis en 1945 pour apporter une aide d'urgence aux populations d'Europe qui devaient tout reconstruire au milieu des décombres de la seconde Guerre Mondiale. Les activités de l'ONG se sont par la suite élargies à d'autres domaines et à d'autres pays_ donnant ainsi naissance à CARE International en 1989. L'organisation compte aujourd'hui 12 pays_ et son siège général est basé à Genève. Elle intervient dans plus de 70 pays (dont le Mali) à travers le monde.

CARE est présent au Mali depuis 1975 et travaille pour le développement socioéconomique durable des communautés. Les programmes de CARE figurent actuellement parmi les plus vastes programmes de développement au Mali. Ceux-ci sont basés sur six principes dont un porte spécifiquement sur le SEP. Celui-ci stipule que « **Nous sommes solidaires des populations pauvres et marginalisées, et nous soutenons leurs efforts afin qu'elles puissent être maîtres de leurs vies et jouissent de leurs droits, assument leurs responsabilités et réalisent leurs aspirations. Nous faisons en sorte que les principaux participants et organisations représentant les populations concernées soient nos partenaires dans la conception, la mise en application, le suivi et l'évaluation de nos programmes** ».

En Octobre 2004, CARE Mali a mené une enquête pour évaluer l'alignement de ses projets et programmes aux principes programmatiques. Cette enquête a fait ressortir les principaux constats suivants :

- Les communautés adhèrent mais ne s'approprient pas les projets/programmes ;
- Les communautés sont impliquées seulement à l'étape de la collecte de données comme informateurs ;
- Les communautés participent à l'identification des problèmes mais pas assez à la prise de décision ;
- Les communautés ne participent pas à la conception ;
- Les communautés ne voient pas les résultats des évaluations ;
- Les communautés n'ont pas connaissance du système d'appréciation de performances du projet

Fort de ces constats, CARE Mali, lors de la revue de son Plan Stratégique à Long Terme (PSLT) en décembre 2004, a institué une direction stratégique dédiée au suivi évaluation participatif. Cette direction stipule que : « **CARE Mali et ses partenaires d'exécution assurent une plus grande redevabilité des programmes à travers des systèmes de suivi évaluation impliquant les partenaires à la base.** » Pour appliquer cette direction, il a été décidé que Le suivi évaluation participatif sera mis en œuvre à travers un projet pilote d'abord puis généraliser par la suite à l'ensemble des projets et programmes. C'est dans ce cadre que PACOB a été retenue pour faire l'objet d'une expérimentation.

IV. SEP dans PACOB

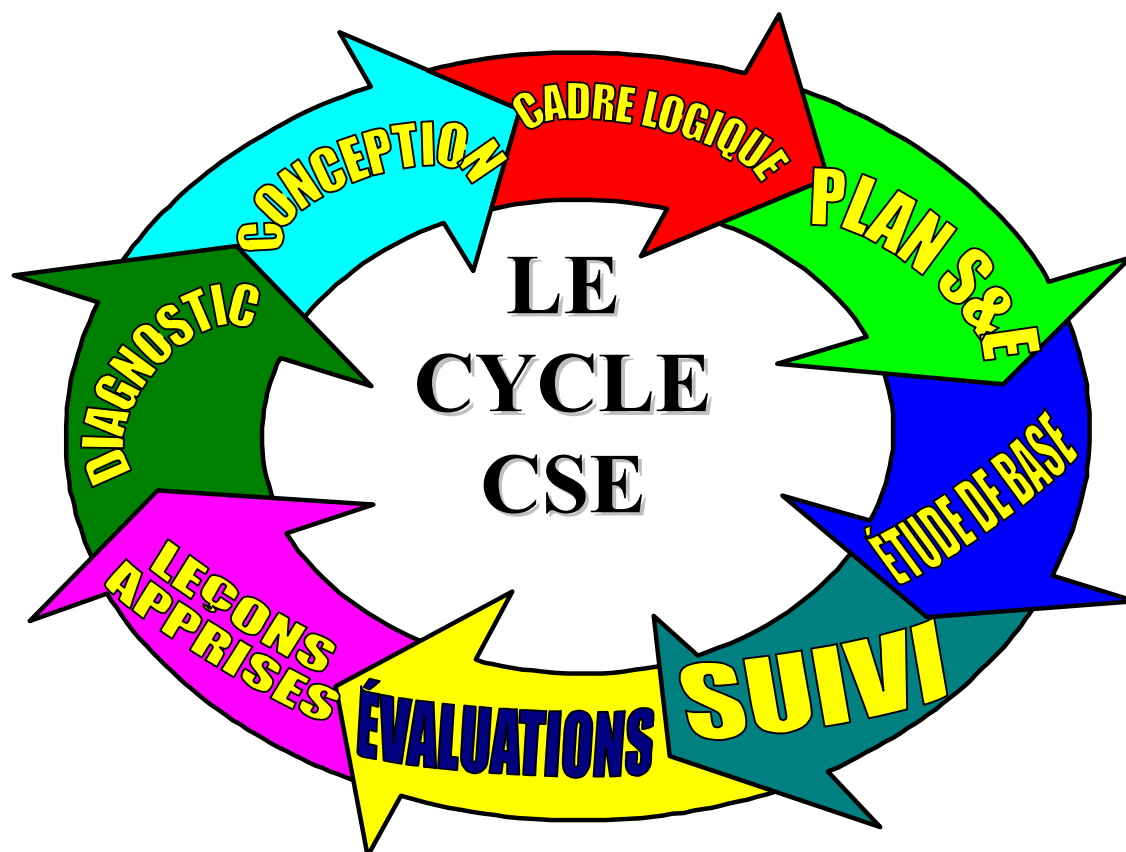
Brève présentation de PACOB

Le Projet d'Accompagnement des Commune et Organisation de Base (PACOB) est un projet financé conjointement par le Gouvernement Norvégien (NORAD) et CARE Norvège pour 4 ans (de Janvier 2005 à Décembre 2009) dans la région de Mopti. Son principal but est d'amener les mandataires municipaux élus et les organisations des usagers des ressources naturelles à mettre en place des systèmes soutenables de gestion des ressources naturelles qui contribuent à l'amélioration des conditions de vie des populations vulnérables dans 4 cercles (Koro, Bankass, Bandiagara et Djenné) de la région de Mopti. Pour atteindre cet objectif CARE Travaille en partenariat avec 3 trois ONG locales.

Les principaux bénéficiaires de PACOB sont : Organisations et Exploitantes de Ressources Naturelles (OERN), les élus et principalement les membres de la commission éducatives, les relais communautaires et les femmes vulnérables. Chacun de ces bénéficiaires jouent un rôle important dans la circulation de l'information et dans le processus global de SEP de PACOB.

Niveau et processus d'implication des communautés

Le cycle de conception, suivi et évaluation des projets et programmes à CARE Mali peut être schématisé comme suit. Dans les lignes qui suivent, nous verrons quel a été le niveau d'implication des communautés et comment ont-elles été impliquées dans le cadre de PACOB.



Diagnostic

Le projet PACOB fait suite à un programme dénommé « Programme d'Accompagnement des Communes rurales dans les cercles de Koro et Bankass (PACKOB) » à CARE Mali qui a démarré en janvier 2000 et pris fin en décembre 2004. Ce projet également était financé conjointement par le Gouvernement Norvégien (NORAD) et CARE Norvège.

En vue de renouveler PACKOB, à partir de juillet 2003, un groupe de réflexion s'est penché sur « l'après PACKOB ». Composé des représentants de toutes les parties prenantes de PACKOB, ce groupe s'est basé sur les priorités dégagées pour la région (Mopti), ainsi que sur la stratégie de CARE Norvège en cours et les leçons apprises des différents projets de CARE Mali pour faire son travail. Ainsi il a fait entre autres une synthèse des leçons apprises PACKOB, une évaluation qualitative des effets de PACKOB sur ses bénéficiaires et un diagnostic sommaire des nouveaux besoins et des potentiels en ressources naturelles de la région. Le projet PACOB a été initié au regard des résultats du travail de ce groupe de réflexion.

Conception

Suite au travail du groupe de réflexion sur « l'après PACKOB » un atelier de 5 jours a été organisé en avril 2004 pour concevoir le projet PACOB. Cet atelier a regroupé les représentants des autorités administratives, des collectivités territoriales (Communes, Conseils de cercle, Assemblée Régionale), de la société civile (ONG, Associations) et des services techniques de l'Etat.

Les réflexions de cet atelier ont permis de dégager le but, les objectifs intermédiaires et la zone d'intervention du nouveau projet PACOB défini comme la continuité de PACKOB.

Cadre Logique et plan de Suivi et Evaluation

Après la sélection des communes d'intervention, toutes activités du projet ont été réalisées de façon participative. Par rapport à l'élaboration du cadre logique un atelier de deux jours a été organisé. Cet atelier a vu la participation de 34 personnes dont 20 élus communaux, 2 agents communaux (secrétaires généraux de communes), 3 personnes ressources (le Directeur Régional de la Conservation de la Nature, le coordinateur du réseau GDRN5, 1 agent de service technique de la commune de Dandougou Fakala), 4 représentants des ONG partenaires et 5 représentants de l'équipe régionale de CARE Mopti. A l'issue de cet atelier, les participants avaient une bonne compréhension du but, des objectifs, des résultats et des indicateurs du projet. Une revue finale du cadre logique a été ensuite faite avec toute l'équipe PACOB suivie de la planification de la méthodologie d'élaboration du plan de SE. En effet, suite à la validation du cadre logique, une méthodologie a été définie pour mener une série d'ateliers (un par cercle d'intervention) et un atelier de synthèse pour élaborer le plan de SE de PACOB. Les ateliers par cercle ont regroupé les représentants de toutes les parties prenantes de PACOB à savoir les élus, les organisations d'exploitants (tes) de ressources naturelles, les groupements MJT, les services techniques et l'administration. Sur la base des produits de ces ateliers, un atelier de synthèse a regroupé le staff du projet afin de sortir un document final.

Afin de faciliter l'apprentissage et définir le rôle de chaque partie prenante au projet dans le plan de suivi et d'évaluation de PACOB, un schéma de circulation de l'information a été élaboré.

Ce schéma comprend quatre niveaux : les niveaux communautaire, communal, cercle et région. A chaque niveau, des responsables pour la collecte, l'analyse et l'interprétation des données, la prise de décision et l'appui-conseil ont été définis. Par exemple, au niveau communautaire, les données sont récoltées par un relai communautaire alphabétisé à l'aide d'un journal et ses données passent par une première analyse en assemblée générale avec les OERN et les groupements MJT. Ce type d'assemblée générale a été appelé les « ateliers bilan-programmation ». Cette procédure a été dupliquée à chaque niveau avec les acteurs concernés.

Enquête de Base

Après avoir élaboré le plan de SE, et le schéma de circulation de l'information, la prochaine étape fut la préparation et la conduite de l'enquête de base. A cet effet quatre mini-ateliers furent menés (un par cercle) pour d'abord élaborer la méthodologie et les outils de collecte. Ces mini-ateliers furent conduits par les ONG partenaires locales avec l'appui de CARE International au Mali. La méthodologie d'animation utilisée était centrée essentiellement sur des travaux de groupes et des séances plénières.

A la suite de ce processus, pour un même outil il y avait autant de versions que de mini-ateliers menés (04). Un travail d'harmonisation a été nécessaire pour concilier les différentes versions afin d'avoir une version finale englobant les spécificités de chaque zone.

Evaluation à mi parcours

L'application du SEP dans PACOB, du diagnostic jusqu'à l'enquête de base, a engendré des dépenses supplémentaires qui ont affectée significativement le budget alloué à la mise en œuvre du programme. Une autre contrainte a été le temps que nécessitait sa mise en œuvre. De ce fait, le staff du projet s'est vu contraint de réduire l'aspect participatif du suivi-évaluation. CARE International au Mali et le bailleur de fonds, désirant passer à l'approche programme dans leur souci permanent de mieux adresser les causes profondes de la pauvreté, ont finalement décidé de remplacer les trois projets financés par le même bailleur par un programme à partir de janvier 2009. Donc, au lieu que PACOB finisse en décembre 2009 comme prévu, il sera arrêté un an plutôt. Il a été alors convenu de ne pas réaliser d'évaluation à mi-parcours ; mais plutôt une évaluation finale à la fin de son exécution.

V. SEP dans DEGE

Brève présentation de DEGE

En Juillet 2005 le Mali et trois autres pays (Cambodge, Honduras, Tanzanie) ont été retenus par l'unité Basic and Girl Education (B&GE) de CARE USA pour bénéficier pendant 10 ans du Fonds Patsy Collins¹ afin de mettre en œuvre des projets qui visent à lutter contre la marginalisation des filles à travers l'éducation. Les principales caractéristiques de ces projets sont, entre autres, l'innovation et la participation des différentes parties prenantes à toutes les étapes. L'innovation est surtout liée à la durée de ces projets (4 à 10 ans voire plus) et surtout à la qualité initiatrice/ inventrice de leurs interventions. Quant à la participation des différentes parties prenantes, elle consiste à impliquer tous les partenaires y compris les partenaires à la base (ou bénéficiaires) non seulement à la mise en œuvre mais aussi à la conception, au suivi et à l'évaluation du projet.

Le projet qui a été retenu au Mali s'intitule DEGE « *Development Education For Girl Empowerment* ». Son objectif principal est de prévenir et réduire la marginalisation des enfants et particulièrement des filles à travers une éducation non formelle novatrice et la création d'un environnement favorable à la promotion de leurs droits. Pour atteindre cet objectif, CARE Mali travaille en étroite collaboration avec les ONG locales, le Ministère de l'éducation et les collectivités territoriales. DEGE a une durée de vie de 10 ans. Mais pour les 4 premières années, il est mis en œuvre dans deux communes : une commune rurale à Bandiagara et une commune urbaine à Bamako. Ces deux communes ont principalement en commun l'analphabétisme et la pauvreté des communautés bénéficiaires avec un degré plus pointu en milieu rural.

Les principales bénéficiaires sont les enfants marginalisés (c'est-à-dire déscolarisés ou non scolarisés), les membres des comités de gestion scolaires, les élus communautaires et les éducateurs. Chacun de ces bénéficiaires ont eu un rôle important à jouer dans l'évolution de DEGE. De façon générale des rencontres trimestrielles périodiques ont été initiées dans l'exécution de DEGE. Regroupant les parties prenantes du projet, ces rencontres ont pour objectifs d'évaluer les activités réalisées pendant le trimestre et de planifier de façon participative celles du prochain trimestre. Ces rencontres constituent un véritable cadre de concertation, d'échange et de prises de décision pour le projet. Dans le but toujours de favoriser la participation des parties prenantes et des communautés bénéficiaires particulièrement, les communes d'intervention de DEGE ont été érigées en Communauté Consensuelle de Droits Humains (CCDH). Ces communes sont ainsi devenues des communautés où chaque citoyen est engagé dans l'apprentissage des droits humains, pour mieux les connaître, et pour que chacun puisse en jouir pour lui-même, tout en se faisant le devoir d'en garantir la jouissance pour tous. De même des gouvernements des enfants ont été mis en place dans les écoles encadrés par DEGE afin de responsabiliser davantage les enfants dans la gestion de leurs écoles. Mais de façon spécifique, quel est le niveau d'implication des communautés dans le processus de SE de DEGE ?

Niveau et processus d'implication des communautés

Selon le cycle de conception, suivi et évaluation des projets à CARE Mali, DEGE vient de boucler son étude de base. Les phases qui ont précédées cette étude sont le diagnostic, la conception, l'élaboration du cadre logique et l'élaboration du plan de suivi évaluation. Dans les lignes qui suivent nous allons essayer de voir comment les communautés ont été impliquées dans chacune de ces phases.

Diagnostic

Dans l'expérience de CARE Mali, dans la plupart des cas, les premières propositions de projet soumises aux bailleurs de fonds comportent déjà les objectifs principaux du projet et certains indicateurs associés. Ces éléments constituent la base pour un diagnostic participatif. C'est pourquoi,

¹Le Fonds Patsy Collins est un don de \$ (US) 28 millions offert par Mme Dorothy Priscilla "Patsy" Bullitt Collins à l'unité Basic and Girl Education (B&GE) de CARE USA pour supporter les projets qui visent à promouvoir l'éducation des filles et jeunes femmes marginalisées des pays en développement en général et particulièrement ceux d'Afrique, d'Asie et d'Amérique Latine. Pour plus de détails se référer au site http://www.historylink.org/essays/output.cfm?file_id=4214

CARE Mali ne recommande pas des diagnostics exploratoires à grande échelle et coûteux, mais des investigations approfondies d'une situation ou d'un problème précis et bien défini. C'est à partir de ce diagnostic préliminaire que les objectifs seront précisés dans leur forme définitive.

Dans le cadre de DEGE, ce diagnostic a porté sur la marginalisation des enfants dans les zones d'intervention du projet. Il a été conduit en combinant des méthodes quantitatives et qualitatives. Et les communautés bénéficiaires ont joué des rôles importants à différents niveaux du processus.

De l'élaboration de la méthodologie du diagnostic

Les partenaires impliqués à ce niveau étaient toutes alphabétisées. C'étaient les agents des ONG partenaires, les élus des communes d'intervention et les représentants du ministère de l'Education Nationale. Leur implication s'est faite à travers leur participation à un atelier de trois jours qui a été organisé spécialement pour l'élaboration de la méthodologie du diagnostic. Cet atelier était animé en français et Bamankan et était organisé en travaux de groupe et en séance plénière. Cet atelier a permis entre autres de

- préciser les objectifs du diagnostic et les cibles (zones et groupes) ;
- déterminer les données à collecter et les méthodes qui seront utilisées ;
- déterminer les ressources humaines et financières nécessaires pour la collecte ;
- développer un plan d'action pour le diagnostic de façon global (de l'élaboration des outils de collecte à la restitution des résultats en passant par la collecte et l'analyse des données) en précisant les responsables et les périodes.

De l'élaboration des outils et de la collecte des données sur le terrain

Les 1ers drafts d'outils de collectes ont été élaborés par l'équipe de CARE Mali et une consultante pour le volet qualitatif essentiellement. Un atelier a été par la suite organisé pour valider ces outils avec les communautés. Cet atelier également a regroupé les agents des ONG partenaires, les élus, les représentants du ministère de l'éducation et quelques personnes ressources (alphabétisées) des communes d'intervention. L'objectif recherché à travers cet atelier était de non seulement valider les outils mais aussi de former les participants sur ces outils afin qu'ils puissent procéder à la collecte sur le terrain. A cet effet, lors de l'atelier les outils ont été présentés en français et traduits en langues locales (Bamanakan et Dogosso). Des séances de simulations aussi ont été organisées dans la salle avant d'aller pré tester les outils sur le terrain puis procéder à la collecte proprement dite. Parmi ces outils, beaucoup étaient participatifs (arbres à problème, scores de classification, carte sociale, guide d'entretien approfondi, guide de focus group, etc.)

De l'analyse des données et de la restitution des résultats

Une 1^{ère} analyse des données (quantitatives et qualitatives) collectées a été faite par l'équipe de CARE. Cette analyse a permis de dégager l'ampleur du phénomène, les principales tendances et les principales causes. Ces résultats ont été par la suite présentés sous formes de diagrammes (en couleur) pour être restitués aux communautés. Les communautés ciblées pour cette restitution étaient les enfants de 10-17 ans (toute catégorie confondue) et les adultes (également toute catégorie confondue). Pour faciliter leur participation, au niveau de chacune des deux communes deux minis ateliers de restitution ont été organisés : un pour les enfants et un pour les adultes. Lors de ces minis ateliers les résultats (diagrammes en couleurs) ont été présentés sous forme de présentation Power Point. Pour faciliter la compréhension aux participants, la présentation était animée en langue locale et à chaque couleur utilisée dans les diagrammes était attribuée une signification particulière. Après la présentation les participants sont allés en travaux de groupes pour entre autres, échanger sur la validité des résultats, interpréter et expliquer les niveaux et tendances observés et proposer des solutions aux problèmes identifiés. Dans chaque groupe il y avait au moins une personne qui savait lire et écrire. Les produits des travaux de groupes ont été par la suite présentés en plénière pour synthèses. Ces produits ont servi de base à l'équipe de CARE pour faire une 2^{ème} analyse des données pour prendre en compte les propositions et préoccupations des communautés

Conception- cadre logique et plan de SE

L'implication des communautés dans le diagnostic a facilité leur participation dans la conception. En fait, les résultats du diagnostic ont servi de base pour concevoir DEGE. A cet effet un atelier de trois jours a été organisé à Bamako. En plus de l'équipe de CARE cet atelier a regroupé les agents des ONG partenaires, les élus des communes d'intervention et les représentants du ministère de l'Education Nationale. Au regard des résultats du diagnostic les participants ont été repartis en groupes afin de proposer des objectifs pour DEGE. Mais, au préalable, ils ont été orientés sur ce qu'est un objectif et quelles sont ses caractéristiques. Ils ont également été orientés sur le cadre logique (son contenu, son objectif et son utilité). Ainsi au sortir de cet atelier les objectifs et résultats attendus de DEGE étaient disponibles. Des minis ateliers ont été par la suite organisés dans chaque commune pour finaliser le cadre logique de DEGE en identifiant des activités et des indicateurs clés. Les leaders communautaires et les enfants ont été associés à ce niveau. Un plan de SE a été également proposé lors de ces minis ateliers. L'équipe de CARE s'est ensuite chargée de faire la synthèse des minis ateliers pour produire un cadre logique et un plan de SE global pour DEGE.

Etude de base

La première opération d'évaluation planifiée dans le Plan de SE de DEGE était l'étude de base. Cette étude avait pour principal objectif de déterminer le niveau de départ des indicateurs de DEGE. Comme le diagnostic, elle a bénéficié également de la participation des communautés dans sa réalisation.

VI. Leçons apprises du SEP à CARE Mali

De 2005 à nos jours quelques leçons peuvent être tirées de l'application du SEP à CARE Mali. Parmi celles-ci on peut retenir :

- 1. Le SEP est un processus de transfert de compétences :** Le SEP aide les communautés à avoir confiance en elles. Il les aide à évaluer leurs propres activités et à analyser le niveau d'atteinte de leurs objectifs et ainsi d'entrer dans un processus autonome de planification de leur propre développement.
- 2. L'analphabétisme des communautés n'est pas un blocage pour l'application du SEP :** La participation des analphabètes dépend fortement de la capacité des responsables (équipe du projet) à transmettre les connaissances. Ainsi, le renforcement des capacités de ces responsables sur le SEP et sa mise en œuvre est une étape importante du processus.
- 3. Les communautés sont capables de définir leurs propres indicateurs:** être analphabète n'empêche pas de pouvoir penser son développement et de déterminer les éléments à suivre pour savoir si les objectifs que l'on s'est assignés sont atteints ou pas. Cependant, pour que les communautés arrivent à définir les indicateurs qu'elles veulent suivre et à élaborer des outils adéquats, une formation solide ad hoc est nécessaire.
- 4. Le choix de la qualité des participants est essentiel à la réussite du processus :** Il est important que différentes couches de la communauté soient représentées aux rencontres/ateliers cela facilite leur adhésion et leur accompagnement. Mais cette diversité des communautés peut entraîner une grande diversité des opinions et interprétations et peut rallonger la durée des rencontres avec l'obligation de faire des traductions multiples.
- 5. La mise en œuvre du SEP demande beaucoup de patience et de ressources :** Il est important de donner le temps nécessaire aux participants au processus de digérer les informations reçues. Il faut aller étapes par étapes. Il serait par exemple très difficile pour les communautés de comprendre

ce qu'est un indicateur et de pouvoir élaborer un questionnaire lors d'un même atelier. Cette patience nécessite, cependant beaucoup de ressources financières. Ainsi l'adhésion du bailleur au SEP est indispensable pour la réussite du processus.

6. Le SEP ne signifie pas l'occultation du staff Conception, Suivi et Evaluation ! Les compétences en conception et suivi-évaluation doivent être transmises aux communautés, et le staff du projet est toujours présent pour apporter une supervision formative continue.

VII. Astuce pour faire face aux contraintes liées au SEP à CARE Mali

Contraintes liées au SEP

Dans la mise en œuvre du SEP, on note des contraintes à différents niveaux. Le tableau suivant résume quelques unes de ces contraintes

| Niveau | Contraintes au SEP | | |
|------------------------------------|--|---|--|
| | Conception | Suivi et mise en œuvre | Evaluation |
| Partenaires financiers | <ul style="list-style-type: none"> - Délais courts de soumission des appels d'offres imposés - Objectifs et but/domaines des appels d'offres prédéfinis - Montant limité - Système de SE prédéfinis et non participatifs - Cibles et Zones déjà définies - Courtes durées de projets imposées | <p>Enveloppe financière limitée pour le SE</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Temps limité : veulent des résultats immédiats - Fiabilité des résultats exigeant le recours à des méthodes sophistiquées - La participation implique des coûts élevés |
| Communautés | <ul style="list-style-type: none"> - Difficulté de représenter l'ensemble des groupes cibles - Auto exclusion - Manque de compétences en conception de projet - Insuffisance de ressources financières pour la contribution au budget du projet | <ul style="list-style-type: none"> - Non disponibilité par rapport au calendrier du projet - Le temps de la participation - Faible participation à l'élaboration des outils - Non maîtrise des outils de suivi | <ul style="list-style-type: none"> - Non disponibilité - Analphabétisme - Manque de sens d'autocritique |
| Personnel du projet | <ul style="list-style-type: none"> - Sous estimation des compétences des « bénéficiaires » - Sentiment de mieux connaître les problèmes des « bénéficiaires » qu'eux-mêmes - Temps limités pour répondre aux appels d'offre - Cherche toujours à satisfaire le partenaire financier au détriment des « bénéficiaires » | <ul style="list-style-type: none"> - Le personnel met en avant l'atteinte des résultats du projet dans un temps réduit (durée du projet) - Perception du SEP (non adhésion des acteurs) - Gestion financière unilatérale | <ul style="list-style-type: none"> - Surcharge de travail amenant le stress - Insuffisance de capacité à conduire l'approche - Résistance au changement d'approche - Préjugés sur les communautés |
| Autres types de contraintes | <ul style="list-style-type: none"> - Cadre de référence : politiques nationales, stratégies nationales n'ont pas toujours été conçus sur une base participative - Coloration politique des élus entraînant des divergences de points de vue pas toujours constructives | <ul style="list-style-type: none"> - Non adhésion des acteurs externes aux biens fondés du SEP - Non application du SEP par d'autres intervenants | |

Source : CARE Mali (2005), rapport de l'atelier sur le SEP

Astuces

Pour faire face aux contraintes mentionnées ci-dessus, diverses astuces peuvent être utilisées. On peut retenir entre autres :

1. **Exercice d'introspection** : Il est important pour chaque partie prenante de faire des exercices d'introspection afin d'analyser ses propres attitudes face à la participation. A cet effet, chaque partie prenante peut être soumise à une série de questions :
 - Comment est-ce que je considère mon opinion ou ma conviction par rapport à celle des autres ?
 - Est-ce que je communique mes pensées aux autres ? Est-ce que j'écoute les autres ? Ou bien, est ce que j'assume que « je sais ce qui est bien pour les autres »?
 - Est ce que je considère les idées, les opinions des autres comme étant aussi importantes que les miennes ?
 - Est-ce que je reconnais qu'une autre partie prenante pourrait décider ou agir lorsque je dois le faire ?
 - Suis-je conscient de ma tendance à oublier la participation des autres, simplement en raison du fait que je suis pressé ?

2. **Organisation des ateliers et minis ateliers** : Dans la mise en œuvre du processus du SEP l'organisation des rencontres sous forme d'ateliers ou de mini atelier est nécessaire pour la réussite du processus. Pour l'atteinte des objectifs de ces ateliers il est important de :
 - Garder son calme et ne pas être effrayé face aux contraintes
 - Favoriser l'ouverture des participants pour qu'ils se libèrent et prennent la parole
 - Etre diplomate avec les participants (respect des règles de préséances, respect des règles fixés)
 - Rechercher si possible un consensus sur au plus une langue locale dans laquelle la traduction sera faite
 - Eviter d'avoir toujours de nouvelles têtes

3. **Transfert de compétence aux communautés : Amélioration du degré de self estime**
Les communautés sont souvent réticentes à l'approche SEP généralement parce qu'elles n'ont pas confiance en elles. L'amélioration de cette situation passe fondamentalement par la valorisation de leur langue. Ainsi, il importe de
 - Animer les ateliers/rencontres en langue locale essentiellement
 - Dégager très bien les concepts clés et les définir dans les langues locales
 - Traduire les documents en langues locales
 - Se référer aux expériences pratiques et aux activités courantes des communautés pour donner des explications
 - Ne pas regrouper que des analphabètes dans les éventuels travaux de groupes
 - Utiliser les présentation imagées (graphiques, couleurs, etc.) et éviter aux maximum les chiffres pour présenter les statistiques

4. **Balance entre l'intérêt des communautés et celui des bailleurs** : L'application du SEP demande beaucoup temps et de ressources c'est pourquoi il est indispensable d'avoir l'adhésion des bailleurs pour la réussite du processus. Pour cela il faut convaincre les bailleurs sans pour autant négliger l'intérêt des communautés. Ce qui implique de :
 - Pré concevoir des propositions avec les communautés et les adaptés/actualisés afin qu'elles répondent aux appels d'offre des bailleurs

- Analyser les objectifs proposés par les communautés en faisant ressortir les forces et les faiblesses et les aider à identifier des objectifs stratégiques
- Mettre en avant la pérennité du projet et le renforcement de capacités des communautés avec l'application du SEP pour convaincre les bailleurs
- Disséminer de façon large les leçons apprises du SEP aux bailleurs et aux bailleurs potentiels
- Disséminer de façon large les leçons apprises du SEP aux partenaires et aux partenaires potentiels
-

Conclusion

En conclusion, on peut retenir que le SEP est un processus, long, coûteux et ardu. Il demande une prise de risque élevée. Cependant, c'est une approche efficace pour assurer l'appropriation d'un programme par les bénéficiaires et la pérennisation de ses acquis. Et les communautés alphabétisées ou non peuvent bien être impliquées à tous les niveaux. Mais la question clé qui reste toujours posée est : ***quel est le niveau de participation adéquat pour un projet/programme donné ?***

CARE International au Mali est toujours en apprentissage et tentera de répondre à cette question également dans un prochain article.

Bibliographie

Abdoul K. Coulibaly ; Mamadou Y. Kéita, Rokia Diarra Konaré, Ahmed Ag Aboubacrine, 2007.
« *MALI : Suivi évaluation participatif pour l'habilitation des collectivités territoriales de la région de Mopti* », Bamako : *Communicances*, 2007

CARE Mali, 2005. *Rapport de l'atelier sur le suivi évaluation*

Cellule de planification et de statistique du Ministère de la santé (CPS/MS), Direction Nationale de la Statistique et de l'Informatique (DNSI) et ORC Macro. 2002. *Enquête Démographique et de Santé au Mali 2001*

Françoise Coupal, Mosaic.net International, Inc. Septembre 2000. *Suivi et Évaluation participatifs fondés sur les résultats*

Guijt I., Gaventa J. 1998 « *Participatory monitoring and evaluation : Learning from change* », Institute of development Studies, Brighton, IDS Policy Briefing N° 12, editing by Barnard
(http://www.smallstock.info/reference/IDS/policy_brief_12.pdf)

Linde Rachel, CARE International au Mali, 2001. *Guide Pratique au Systeme de Suivi-Evaluation*

Ministère de l'Education Nationale du Mali, 2006. *Annuaire national des statistiques scolaires de l'enseignement fondamental de 2005-2006*

Pandey Deep N. 1998 "Joint resource Management", Himanshu New Delhi, Usaipur, Indian Institute of Forest Management

PNUD, 2007. *Rapport sur l'indice de développement humain*

SNV Mali et CEDELO 2004, *Bulletin 358, série Décentralisation et gouvernance locale. La décentralisation au Mali : du discours à la pratique*

UNESCO 2006. *Rapport mondial de suivi sur l'Education pour tous*