PROGRAMME GOUVERNANCE PARTAGEE

MSI CARE SAVE THE CHILDREN

MANAGEMENT SYSTEMS INTERNATIONAL

UNITED STATES AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT

USAID

Consolidating Mali's Decentralized Governance System

Annual Report Year One

September 12, 2003 – September 30, 2004

Submitted on October 15, 2004 to:
Ms. Hannah Baldwin,
Team Leader, Democracy & Governance
USAID/Mali

By:
Management Systems International
ACI 2000/Lafiabougou, Avenue de l'Union Africaine
Bamako, Mali
Tel.: (223) 229.72.07 ; Fax: (223) 229.72.08

Contract # 688-C-00-03-00067-00

Table of Contents

List of Acronyms iii

I. Introduction 1

Contractual context and reporting structure 1
Political Context—the State of Democratic Decentralization in Mali 1
Participation and Partnership in Communal Governance 2
Communal Resource Mobilization and Financial Management 3
Macro-level enabling environment 4
Capitalizing on Strengths 5

II. Implementation Status Report 6

Building Foundations for Success 6
Objective I: Participation of key communal level actors in democratic governance increased in targeted communes 6
Personnel recruitment 6
NGO Selection 7
Team-building and local partnerships 8
Tool Development and Entry into Communes 8
Commune Partnership Agreements 9
Participatory Diagnostic Exercise 10
Review of Communal Procedures Manual 12
Review of Financial Management Training Modules 13
Nature, Wealth and Power 13
Objective II: Macro-political enabling environment strengthened 14
Overview 14
Better understanding of the macro-political environment 15
Collaboration with key institutions 15
Improving the Advocacy Capacity of the HCCT 16
Empowerment of Malian Institutional Leaders 16
Cross-cutting Activities 16
Synergies at all levels 16
Local synergies 17
National Synergies 18
PPA-Cost Share 18

III. Monitoring and Evaluation 20

Partnerships for Local Governance 21
Objectives of partnerships 22
Effectiveness 23

IV. Conclusion 28

A Solid Foundation 28
Difficulties 29
Overview of Year 2 work plan 30
Quarter I activities 31
Quarter II activities 31
Quarter III activities 32
Quarter IV activities 32

V. Appendices 32

Appendix 1: Maps of Target and Pilot Communes, the Zones covered by the NGO Partners, and PGP Field Personnel 33
Appendix 2: Complete List of PGP Field Personnel 40
Appendix 3: Sample Participatory Diagnostic Tools and Guide 44
Appendix 4: Sample Diagnostic Report 62

LIST OF ACRONYMS

AADeC	*ASSOCIATION D'APPUI A L'AUTO DEVELOPPEMENT COMMUNAUATAIRE*
ACCRM	*ASSOCIATION DES CONSEILS DE CERCLES DE REGIONS DU MALI*
ACOD	*ASSOCIATION CONSEIL POUR LE DEVELOPPEMENT*
AID-MALI	*ASSOCIATION MALIENNE D'INITIATIVES ET D'ACTIONS POUR LE DEVELOPPEMENT*
ALPHALOG	*ASSOCIATION LIBRE POUR LA PROMOTION DE L'HABITANT ET DU LOGEMENT*
AMM	*ASSOCIATION DES MUNICIPALITES DU MALI*
AMSS	*ASSOCIATION MALIENNE POUR LA SURVIE AU SAHEL*
AN	NATIONAL ASSEMBLY
APROFEM	*ASSOCIATION POUR LA PROMOTION DE LA FEMME ET DE L'ENFANT AU MALI*
APSRU	*ASSOCIATION POUR LA PROMOTION DU SECTEUR RURAL ET URBAIN*
ARAFD	*ASSOCIATION DE RECHERCHE - ACTION FEMMES ET DEVELOPPEMENT*
ARDIL	*ACTION RECHERCHE POUR LE DEVELOPPEMENT DES INITIATVES LOCALES*
CAEB	*CONSEILS ET APPUI POUR L'EDUCATION A LA BASE*
CAFO	*COORDINATION DES ASSOCIATIONS ET ONG FEMININES DU MALI*
CAN	*COUPE D'AFRIQUE DES NATIONS*
CARE	CARE INTERNATIONAL IN MALI
CCC	*CENTRE DE CONSEILS COMMUNAUX*
CDI	*COMMISSARIAT AU DEVELOPPEMENT INSTITUTIONNEL*
CFA	*COMMUNAUTE FINANCIERE AFRICAINE* (local currency)
CHF	CHF INTERNATIONAL
CLUSA	COOPERATIVE LEAGUE OF U.S.A.
CRADE	*CABINET DE RECHERCHE ACTIONS POUR LE DEVELOPPEMENT ENDOGENE*
CSO	CIVIL SOCIETY ORGANIZATIONS
CTO	COGNIZANT TECHNICAL OFFICER
DG	DEMOCRACY AND GOVERNANCE
DNCT	*DIRECTION NATIONALE DES COLLECTIVITES TERRITORIALES*
FCM	FEDERATION OF CANADIAN MUNICIPALITIES
FY	FISCAL YEAR
GIS	GEOGRAPHIC INFORMATION SYSTEM
GRAT	*GROUPE DE RECHERCHE ET D'APPLICATION TECHNIQUE*
GREFFA	*GOUPE DE RECHERCHE – ETUDE ET FORMATION FEMME- ACTION*
GRM	GOVERNMENT OF THE REPUBLIC OF MALI
GTZ	*GESELLSCHAFT FUR ZUSAMENARBEIT* (*LA COOPERATION ALLEMANDE*)
HCCT	*HAUT CONSEIL DES COLLECTIVITES TERRITORIALES*
IR	INTERMEDIATE RESULT
IRG	INTERNATIONAL RESOURCES GROUP
LGA	LOCAL GOVERNANCE ADVISOR
M&E	MONITORING AND EVALUATION

MATCL	*MINISTERE DE L'ADMINISTRATION TERRITORIALE ET DES COLLECTIVITES LOCALES*
MWI	MOVING WATERS INDUSTRY
MSI	MANAGEMENT SYSTEMS INTERNATIONAL
NGO	NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATION
NWP	NATURE, WEALTH AND POWER
OMAES	*OEUVRE MALIENNE D'AIDE A L'ENFANCE DU SAHEL*
ON	*OFFICE DU NIGER*
PAC	PROJECT ADVISORY COMMITTEE
PACT	*PROGRAMME D'APPUI AUX COLLECTIVITES TERRITORIALES*
PAQE	*PROGRAMME D'APPUI A LA QUALITE ET L'EQUITE*
PDC	*PLAN DE DEVELOPPEMENT COMMUNAL*
PDESC	*PLAN DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE ET SOCIAL COMMUNAL*
PDI	*PROGRAMME DE DEVELOPPEMENT INSTITUTIONNEL*
PGP	*PROGRAMME DE GOUVERNANCE PARTAGEE*
PMP	PERFORMANCE MONITORING PLAN
PPA	PUBLIC-PRIVATE ALLIANCE
PPMP	PROJECT PERFORMANCE MONITORING PLAN
PRODEPAM	*PROGRAMME DE DEVELOPPEMENT DE LA PRODUCTION AGRICOLE AU MALI*
PVO	PRIVATE VOLUNTARY ORGANIZATION
RC	REGIONAL COORDINATOR
SABA	*SOLIDARITE POUR L'AUTO- PROMOTION A LA BASE*
SCI	SISTER CITIES INTERNATIONAL
SNV	*ORGANISATION NEERLANDAISE DE DEVELOPPEMENT*
SO	STRATEGIC OBJECTIVE
SO8	STRATEGIC OBJECTIVE # 8
SUCO	*SOLIDARITE, UNION, COOPERATION*
Tassaght	« *LIEN* » (a Tamacheq name of a local NGO)
TOT	TRAINING OF TRAINERS
UNDP	UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAM
USAID	UNITED STATES AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT
WAWI	WEST AFRICA WATER INITIATIVE
WING	WOMEN IN GOVERNANCE

I. INTRODUCTION

Contractual context and reporting structure

The United States Agency for International Development (USAID) Mission in Bamako, Mali, awarded contract # 688-C-00-03-00067-00 on September 12, 2003, to Management Systems International (MSI) for the implementation of the first three years of a five-year project entitled "Consolidating Mali's Decentralized Governance System". Immediately following the signing of the contract and in accordance with the implementation approach described in its proposal, MSI subcontracted with CARE International, Save the Children USA, Koni-Expertise and International Resources Group (IRG) for project implementation, which began in mid-September, 2003. The project, designed for five years, is fully-funded for the three initial years, with an option for USAID to extend two additional years. The three year funding level is $9,362,324.00. The two expected intermediate results (IR) are:

- ✓ Participation of key communal level actors in democratic governance increased in targeted communes;
- ✓ Macro-political enabling environment strengthened;

The terms of the contract require MSI to submit quarterly and annual reports to the Cognizant Technical Officer (CTO) of the USAID Mission. This first annual report is submitted in partial fulfillment of the above-cited contract, and covers the first year of project implementation, from September 15, 2003 through September 30, 2004. For activities which took place in the first three quarters of the year, more detail can be found in the pertinent quarterly reports, already submitted.

This annual report is composed of five major parts:

I. An Introduction, including pertinent background and contextual information;
II. An Implementation Report, including all major activities and progress toward results;
III. A Monitoring and Evaluation section, including a Results Tracking Table and narrative;
IV. A Conclusion, including a description of major obstacles and opportunities identified as well as an overview of planning for year two of implementation;
V. A set of Appendices, containing maps and other important supplementary information.

The program will be referred to throughout this report by its less wieldy acronym, PGP, from the French title, *Programme de Gouvernance Partagée*.

Political Context—the State of Democratic Decentralization in Mali

The PGP targets 250 of 703 communes in Mali, throughout all the regions of Mali, except one (Kayes). Those 250 communes are distributed among 33 *Cercles* as well as the District of Bamako. During the first year of implementation, PGP facilitated participatory communal diagnostic exercises in a sub-set of 73 pilot communes and made formal presentations to all 250 communes through National, Regional, *Cercle*, and Commune-level meetings.

Democratic decentralization in Mali is at an important stage. While the majority of Malian citizens continue to support democracy as the preferred form of government, and strongly reject authoritarian alternatives, it is clear that support for democracy cannot survive indefinitely without progress on social and economic fronts.

By nearly all analytical accounts of contemporary politics in Mali successful decentralization is the most promising hope for a sustainable, bottom-up development whereby the large majority of the poorest citizens (rural peasants, women, and young children) will be empowered to create and cultivate the basic services and local economies that will allow them to live healthier, more productive and better informed lives. Increased access of citizens to services is contingent on improved capacity of government and its partners to deliver those services. This capacity is largely a function of commune-level institutional capacity, CSO capacity, especially their ability to work in partnership with local government, and a national-level environment that facilitates and enables local government entities to fulfil their mandate.

Participation and Partnership in Communal Governance

Among the key lessons learned in working in and with Malian communes during their first six years of existence, are the following:

- In the new communes, true power relations are based more on historical and traditional social status than on modern legal and elected structures. Where newly elected mayors have comported themselves as "the new chiefs" they have been unable to mobilize their constituency and/or collect taxes. The only way for the new, democratically legitimate, elected officials to fully assume their legal responsibilities is through a continued recognition of, and dialogue with, traditionally legitimate authorities.
- Similarly, relations between local-level elected officials and their administrative counterparts (*sous-prefets*, *prefets* and governors) remain tender at best and conflictual at worst. Transforming such relations into healthy partnerships will require concerted and sustained dialogue and affirmation of the considerable value each actor has to contribute to locally-driven development.
- Contrary to much democratic development theory, CSOs rarely play a consistent "watchdog" role vis-a-vis local government in Mali. In general, although there seems to be some regional variation, Malian mayors are subject to very little scrutiny by their constituents. CSO calls for accountability of elected officials have been rare and even more rarely effective.
- Open and informed communication, critical to the success of any large-scale reform like Malian decentralization, is insufficient at all levels. Not only are citizens largely unaware of the decisions taken by their communal council but in many instances, communal councils are unaware of important information held by their mayor. The same dynamic of non-communication is common within CSOs, where members of the executive team often keep to themselves information that would be beneficial to the entire membership.
- Although the presence of women in positions of responsibility within community organizations has been markedly improved, especially through the efforts of USAID-funded DG activities, discrimination against women remains significant and acts in such a way that active participation of women in organizational decision-making in mixed gender organizations remains extremely rare. Having women in positions of leadership is not enough to ensure that they exercise (or are able to exercise) leadership.
- The current reality of decentralization in practice is that communes have progressed (or not) at very different rates and in very different ways. Although the 684 communes are "newborns", cookie-cutter assistance is both inefficient and inappropriate. The specific diagnosis of needs and opportunities is an essential first step to communal development, followed by tailored and negotiated assistance.
- Whether for community organizations or communal councils, training alone, without accompaniment of concrete activities, is of limited efficacy. Real opportunities for

revenue generation, service delivery or development investment are a condition sine qua non for the appropriation of skills acquired through training.

- Although illiteracy rates and the oral nature of traditional culture might suggest otherwise, we have found that formal protocols, negotiated and signed by all involved parties, serve both to prevent conflict and greatly facilitate both the coordination of activities and the evaluation of the parties' ability to respect their commitments. Such agreements take time to negotiate, but the up-front investment is paid back in clarity, local ownership and sustainability.
- The Malian electoral system, which includes indirect election of mayors, coupled with the multi-party reality of Malian politics since the election of an independent President, has led to the election in 2004 of a large number of mayors with very small constituencies. In numerous cases, council members who were elected with less than 10% of the popular vote have been able to parlay their hold-out status (between two powerful parties) into the mayor's seat. On the positive side, it will be much more difficult for such mayors to govern dictatorially, as so many of their predecessors did. On the negative side, it will be exceedingly difficult for mayors without constituencies to effectively lead their communes and the popular perception of this result as undemocratic could well lead to further disengagement of Malian citizens from the democratic process. There is increasing national-level scrutiny being given to this phenomenon, which could well lead to reform of the electoral law, but such reform will not take effect until 2009 at the earliest, so the current state of affairs will pertain throughout the life of PGP.

Communal Resource Mobilization and Financial Management

The politics of decentralization are inextricably tied to the power over the purse. There is little effective balance of power in Mali with an executive that is nearly all-powerful and a State bureaucracy which still overwhelmingly controls significant resource allocation decisions affecting the communes. Reasons put forward by a variety of State actors for the continued delays in devolving resources to the local level typically invoke the fear that such resources will be misallocated, mismanaged or misused, due to either a lack of managerial or technical capacity on the part of communal officials, or to outright misappropriation. Meanwhile, local elected officials point out that they cannot be held accountable for the quality of local health and education services while all health and education resources are still controlled by the ministries.

This complex context of competing interests cannot, therefore, solely be addressed through activities aimed at increasing technical and managerial capacities of commune-level actors. However, it is clear that a number of technical constraints do hamper effective resource mobilization and their accountable use at the commune level. To the extent that these are removed or mitigated, the larger debate should move forward with regard to the more fundamental questions of legitimacy and political will. These constraints are particularly related to resource mobilization, budget planning and financial management. Clearly, financial management poses a myriad of challenges to elected officials, their staff and their administrative counterparts. Not only are they often unaware of legal requirements, modern management techniques, and efficient financial management methods, they do not have the training required to use such innovations profitably.

The available resource base at the local level must be expanded, and this base be put to more effective use in the provision of needed services. Communes will need to join in partnership with civil society organizations and with the private sector to ensure that local policies stimulate and cultivate economic growth. And, both in the progressive development of an

enabling environment and as advocates for continued decentralization reform, national-level actors have an extremely important role to play.

Macro-level enabling environment

Without minimizing the remarkable achievements of the past decade, national-level reform proponents are unanimous in the belief that the most important (and difficult) steps are yet to be taken. There are many significant legislative issues still to be resolved before democratic decentralization in Mali can be pronounced a complete success, such as: regularization of the status of communal personnel; clarification of land tenure and communal heritage issues; confirmation of the legal status of traditional authority; definition of the physical demarcation of the communes; and clarification of the legal framework governing direct financial assistance to the communes.

In addition to these issues, and inarguably the most pressing, is the need to implement the transfer of resources and responsibilities. These transfers are generally outlined by the law but require definition in ministerial decrees in order to become concrete. These transfers can only be achieved through a concomitant acceleration in the transfer of resources - financial and technical - from the central government to the communes. However, the GRM continues to maintain a highly centralized expenditure structure. According to a 2000 study commissioned by the GRM, 87% of public expenditures are made in Bamako. Therefore, and despite a generally favorable political climate for reform, there exist factors inhibiting further concrete measures, especially when they involve the reallocation of resources. These include:

- *Lack of disaggregated expenditure accounts and analyses.* Current central-level financial systems are incapable of breaking down expenditures into critical sub-categories. For example, under the decentralization law, communes, districts and regions are each responsible for a different level of education in their jurisdiction. But according to a former Minister of Territorial Administration and the current director of the National Directorate of Territorial Collectivities (DNCT), while the Ministry of Finance can report how much public money was spent on education in a given year, it cannot break the expenditure report down by *level* of education. One effect of this lack of disaggregated information is to hamper efficient transfer of sufficient resources to communes in areas, like primary education, under their jurisdiction.
- *Inexperience and limited capacity of pro-decentralization institutional actors*. Those who are best situated and most interested to push for pro-decentralization reforms at the national-level are often hampered by their lack of advocacy capacity, including underdeveloped networks and a lack of basic advocacy tools such as strategic advocacy planning, communication strategies, and organizational sustainability planning.
- *Insufficient solidarity among natural advocacy allies.* Rather than seeing or seeking common cause, many mayors treat their commune as a fiefdom, being more concerned with consolidating power within than in joining together with others to advocate to the State. Similarly, the national-level institutions have been slow to join forces, even when they have overlapping constituencies (the AMM and HCCT, for example).
- *Considerable bureaucratic resistance to further reform.* At the national level, the most concerted resistance comes from line ministries who have an institutional preference to administer sectoral resources rather than lose control of them to decentralized actors.

Capitalizing on Strengths

While much of the above contextual commentary involves identification and analysis of problems and constraints, it is important also to note some of the specific contextual opportunities and advantages that are presented to PGP.

- The previous DG strategy resulted in the existence of viable partners at all levels, from community-based organizations governed democratically to international PVOs with highly qualified personnel and considerable governance experience. In partnering with the two most successful of those PVOs and 15 highly experienced local NGOs, MSI has taken maximum advantage of existing non-governmental support to democratic decentralization.
- Largely due to the efforts of USAID and its DG team, PGP has enjoyed an excellent relationship with its governmental partners. The Ministry of Territorial Administration and Local Collectivities (MATCL) and its satellites have provided PGP with substantive contributions to program plans as well as inestimable assistance in terms of opening doors to officials at the local level.
- All major donors in Mali include some form of decentralization support in their assistance portfolio. These donors and their implementing partners have been unfailingly cooperative and helpful during PGP's start-up and initial activities. It is clear already that PGP's efforts to achieve synergistic programmatic impact will not be limited to USAID and its partners but will also be greatly assisted by other donors and their programs (and vice versa).
- As detailed below, the coinciding of PGP's field implementation start-up with the second municipal elections allowed field agents to introduce themselves into communes at a time of already heightened interest in communal governance, both on the part of newly elected officials and the population at large. PGP was thus able to stimulate and facilitate initial self-diagnostic exercises with remarkable community mobilization and often highly animated communal dialogue.

II. IMPLEMENTATION STATUS REPORT

Building Foundations for Success

As with any program of its size, most of the PGP's first year activities were devoted to laying the foundation for future success. In the case of PGP, the upfront investments—in the recruitment of highly qualified personnel, the selection of experienced and appropriate NGO partners, the orientation and training of more than 100 program personnel, the negotiation of specific partnership agreements with each pilot commune and the facilitation of participatory self-diagnostic and communal planning exercises—are doubly important given the dependence of PGP on largely autonomous and highly innovative regional teams. PGP was designed on the premise that recipes for democratic communal success cannot be concocted in Bamako and that meaningful partnership and participation can only be stimulated and facilitated around locally pertinent interests and issues. Each of the above-cited tasks was designed and implemented so as to maximize appropriation and empowerment of all involved, thereby requiring more time and energy than less participatory methods would have.

Finding a Home

For a combination of budgetary and programmatic reasons, the PGP did not rent offices for the nine field-based Local Governance Advisors, who spend most of their time supporting and supervising NGO work in the communes. As a result, each LGA has found his or her own answer to the question of where to keep documents, write reports and receive visitors. In each instance, the solution has involved partnership with a natural ally of the PGP—from the Prefect in Dire to a local radio station in Koutiala (which has also aired free shared governance messages) to the mayor's office in Ouelessebougou to the CCC in Niono. In each case, the arrangement provides the LGA with much more than just a work space.

In addition, the implementation of the PGP's action-learning principle involves continually building critical self-evaluation (of tools, approaches and initiatives) into the program cycle, a further investment of time and energy. As will be evident in many of the following details, this deliberate empowering of regional teams and the insistence on learning by doing has already yielded results and the PGP team is confident that these initial successes will grow exponentially, as learning and empowerment, each feeding off the other, continue to be incorporated into the program's structure and processes at all levels.

Objective I: Participation of key communal level actors in democratic governance increased in targeted communes

Personnel recruitment

The year began with the establishment of excellent, result-focused regional implementation teams, through the recruitment of Regional Coordinators (RC) and Local Governance Advisors (LGA) and the selection of 15 NGO partners.

Of the fifteen field personnel recruited directly by MSI, CARE and Save the Children, all have prior experience working on democratic decentralization programs and all speak the predominant language of their assigned zone. Eight of the fifteen occupied senior management positions in their previous decentralization posts. With the exception of three regional coordinators who were included in the management plan that was part of the technical proposal to USAID, all personnel were recruited through open competition following advertisement in the national media. By recruiting personnel with directly pertinent experience and assigning them to areas in which they had already worked, each regional team

was able to seamlessly insert itself into existing local networks and pursue synergistic working relationships with former colleagues and collaborators.

NGO Selection

One of the initial activities of the PGP, concurrent to and immediately following the recruitment of field personnel, was to select competent local NGOs for field implementation in the program's 15 zones (see maps in Appendix 1). MSI's two on-the-ground sub-contractors (Save the Children and CARE) both have extensive experience working in partnership with Malian NGOs and the delimitation of the fifteen zones was based largely on their assessment of the organizational and implementation capacities of potential NGO partners.

Overcoming logistical constraints in Timbuktu

Due to logistical, procurement and banking delays, local NGO partners AMSS and ARDIL, both based in Timbuktu, had recruited field staff before project funds and equipment were available to them. Rather than waiting for funds to be made available and eager to begin presenting the PGP to the communes before the municipal elections, these two NGOs proposed to pre-finance program activities and to use their own vehicles to ensure that the agents were installed and the program introduced to all stakeholders; just one example of the commitment to results manifested by PGP partners.

In order to maximize the PGP's ability to identify the most highly qualified and proven NGOs in Mali, the process included the following steps:

- An open invitation for NGOs to submit formal expressions of interest, published in the national press and posted in all of the regional NGO coordination offices throughout the country;
- Detailed, criteria guided review and evaluation of all submitted dossiers by a PGP review committee;
- Determination of a range of qualified NGOs based on this evaluation of applications;
- Drafting and distribution of an RFP, for which each qualified NGO was eligible to respond only for those zones in which it had either a permanent presence or extensive implementation experience;
- Orientation of technical review committees and individual, criteria-guided evaluation of proposals;
- Technical review committee work, resulting in composite scores for each offer and the determination of a competitive range of bids for each implementation zone;
- Institutional and management capacity tool applied in visits to highest scoring NGOs to verify submitted information and assess management systems, policies and practices;
- Visits in zones previously served by NGOs to gauge community appreciation for their work;
- Systematic consultation with current and former partners of the highest scoring NGOs, with an emphasis on funding partners, to verify and triangulate information submitted by the NGOs in their formal expressions of interest and their technical proposals.

As a result of this process, most of which involved the active participation of all program personnel, the PGP is in partnership with some of the best NGOs in the country, all of which have previous experience with commune-level activities and democracy promotion. Furthermore, by including them in every step of the process, the PGP's own newly hired personnel were required to master the program approach, assess the NGOs' proposals and appropriate the results. Finally, by individually visiting and verifying the management systems and accounting practices of each pre-selected NGO, as well as going into the

communities where they have worked in the past, the PGP clearly signaled to those NGOs the importance it places on sound management and program quality.

A more detailed report of this process and its outcome was submitted to the CTO for approval prior to formalization of sub-grant agreements with the selected NGOs. Following that approval, the partnership agreements were the subject of extensive and intensive negotiation between the parties and include provisions for annual performance evaluations which will form the basis of decisions to renew the agreements for subsequent years. The current sub-grant agreements with the NGO partners run from April 1, 2004 to March 31, 2004.

Team-building and local partnerships

Partnership is not only a PGP objective, but a means. That is, in order to effectively promote partnerships between key commune-level actors, PGP first must form its own strategic partnerships with gate-keepers and stake-holders at all levels, from village chiefs to Ministerial administrators. While this effort will, of course, continue throughout the life of project, it was also critical to put a special accent on the partnership-building enterprise during the first year, especially since certain key relationships tend to open doors to others.

In this regard, no effort was more rewarded than that of building common cause with the MATCL and the DNCT (see textbox, "From closed doors…"). Although the former was clearly preoccupied with electoral preparations throughout the first eight months of implementation, the PGP continued to collaborate closely with the DNCT and, with assistance from the Mission, to maintain regular contact with the Ministry, with the objective of holding a national program launch presided over by the Minister.

In the meantime, the PGP obtained Ministerial approval to hold official program launch presentations at the regional level, allowing the field personnel to be officially introduced in all seven regions. Ongoing collaboration with the DNCT has allowed the PGP to become and remain a constant participant in all national level dialogues and to provide input to decisions concerning decentralization, providing and receiving feedback on studies, systems and plans.

From closed doors to open arms

Everyone working on the promotion of decentralization in Mali has had the experience of receiving a less-than-enthusiastic reaction from a Prefect or Governor at some point. Whether out of confusion about their new role or frustration at their reduced authority in the eyes of the population, these key actors have rarely been at the forefront of democratic reform and community empowerment. It was thus with considerable and pleasant surprise that project personnel around the country began to report prefects going out of their way to be helpful, offering to make rooms available for meetings, to deliver messages, even to house program personnel. When enquiries were made as to the source of their attitudinal transformation, the response was simple; their Minister had issued a letter with a simple message: The PGP is *our* program and you are expected to ensure its success.

In addition to initiating partnerships, beginning the launch presentations at the regional and local level required regional teams to master the program's objectives and approaches so as to conduct the presentations and respond to the audiences' questions. In some regions, most notably in the north of the country, the presentations led directly to mayors inviting PGP field personnel to occupy space in their offices, at no charge (and considerable benefit) to the program.

Tool Development and Entry into Communes

With a full complement of more than 100 field-based PGP personnel (see Appendix 2), the first major activity was a series of four two-week workshops designed to orient field

personnel with regard to all PGP systems and requirements, ensure their ownership of PGP principles and approaches, and develop tools for the participatory communal self-diagnostic exercise that was to be their first task in the pilot communes. After surveying the participants, it was clear that they all possessed a critical number of participatory assessment tools, which they applied with varying degrees of ease/mastery. It was therefore decided to design the workshops in such a way as to strengthen and refine the field teams' ability to apply their existing skills effectively rather than to introduce an entirely new set of tools. Once again, this approach to PGP's own personnel—capitalizing on their existing strengths while helping them to correct weaknesses—mirrors the approach that they are expected to employ in their work; facilitating improvements while insisting that the results are achieved by, and belong to, the participants.

A detailed report of these orientation and tool-refining workshops was submitted to the CTO under separate cover, so commentary here is limited to a few key points. The effectiveness of the empowering andragogical approach employed by the workshop facilitators (which none of the participants had ever been exposed to) was evidenced both in two self-evaluation forms (one administered at the midpoint and one at the end) and in the participants' proactive, initiative-taking behavior immediately following the workshops. In each of the four sessions, there was considerable and widespread frustration by the end of the first week, followed by equally widespread self-confidence and satisfaction at the end of the workshop. In short, they began the workshop expecting to be *taught*, which led to initial frustration on their part at being put to work (sharing, refining and applying tools), which ultimately led to a sense of satisfaction and empowerment at the end of the workshop, as they realized how much they already knew, and how effective they could be.

At the end of each orientation and tool-development workshop, the participant NGO teams, with technical guidance from the CR and LGAs in their region of operation, developed a full set of diagnostic tools, fine-tuned in accordance with the PMP indicators, and proceeded to rolling them out in the pilot communes.

This accent on capitalization of existing aptitudes and tools is not to suggest that the field agents already know everything that they will need to know to effectively do their jobs. There will be occasions to both further refine and introduce new tools, as the need becomes evident. Perhaps most obviously, in order to be effective in helping communal actors to address financial management issues, most of the field agents will require briefing/training in some of the technical aspects of that field. The PGP team is convinced, however, that such training will be infinitely more effective once the agents have confronted the limits of their own skills in the field, as they will then come to such training (planned for early in Year 2) with a clear and concrete sense of what they need to understand in order to achieve their results.

Commune Partnership Agreements

The entry and engagement of PGP in each of the target communes is formalized by a signed partnership agreement, which forms the procedural foundation of the partnership between the PGP and the commune, much as the diagnostic and action planning exercise described in the next chapter forms the substantive foundation. The diagnostic exercise helps the commune to decide *what* elements of its governance it will work on with PGP partnership and assistance while the partnership agreement defines *how* that partnership and assistance will operate.

One of the realities of development assistance in Mali is that when communities learn of the existence of a new program, many of their members immediately and tenaciously understand "program" to connote various kinds of financial investment in the community, from

infrastructure construction to per diem payments. The written partnership accord provides an official way to create and maintain realistic expectations in both directions—what the commune can expect from PGP and vice versa.

Furthermore, by requiring that the accord be deliberated and voted on by the communal council before signature by the mayor, the PGP was able to ensure even wider communication of PGP objectives, principles and approaches than was afforded by the local launch presentations while highlighting its respect of democratic principles and legality (many mayors were eager to sign the agreements after minimal discussion with the PGP teams in the field, but according to the law, the mayor is authorized to execute only those partnership agreements that are duly deliberated and voted on by the communal council). Also for this reason, although the accord has been introduced to, and negotiated with, the new mayor in more than 80 of the target communes, it has been voted on and signed in only 50 of those, as signature in the others must wait until the next meeting of the communal council.

Participatory Diagnostic Exercise

In order to give meaning to the principle of "take each commune as it is" and to ensure maximum programmatic pertinence, and hence progress toward results, the first substantive step toward the program's first objective—*Participation of key communal level actors in democratic governance increased in targeted communes*— is the facilitation of participatory self-diagnostic exercises in each commune. In Year one, the PGP planned to complete such exercises in 71 pilot communes. In fact, 73 diagnostics (see Appendix 1) were completed before the end of the year, with the remainder planned for Year 2, following an evaluation of the pilot exercises and further refinement of the tools.

As with the workshops that resulted in the tools used in the diagnostics, participation of a wide variety of communal actors was both the methodology and the objective of the exercise. In the 73 exercises, more than 4,000 key communal stakeholders—mayors and other elected officials, village chiefs and other traditional authorities, administrators, technical service functionaries, religious leaders, representatives of women's associations, parents' associations, chambers of agriculture, health management committees, youth groups, butchers, herders, local NGOs and other interested tax-payers—provided input and feedback *to each other* about the state of democratic governance in their commune, with PGP agents acting as facilitators and recorders. It is also important to note that the PGP did not pay any per diems to participants in these exercises; those who contributed did so because they believed in the importance of the enterprise.

Immediate Mobilization

It is widely known that local tax collection is far from universal in decentralized Mali, for a wide variety of reasons. In Ber, a rural commune north of Timbuktu, however, the incoming mayor did not realize the severity of his commune's fiscal situation until the topic was addressed during the diagnostic exercise facilitated by the PGP. When he learned that the communal treasury was nearly empty and that communal personnel had not received their salary for two months, he immediately took action, informing the population of the situation over the radio and initiating an immediate tax collection drive which enabled the commune to raise its available resources tenfold and to pay the salaries owed to communal personnel. Because this took place in the context of a participatory exercise, the communal leaders who offered to help the mayor by encouraging their constituencies to pay their taxes also delivered a simple message to the new mayor—we will help you to raise this revenue, but we will also seize every opportunity in the future, especially those facilitated by the PGP, to remind you that we expect you to listen to us when it comes time to decide where and how to invest this revenue.

Although the approach differed in the details from one team to another, a typical diagnostic involved the following steps (a sample tool set and guide is found in Appendix 3):

- Data collection of socio-economic information about the commune from various sources, including local technical services and government administrators;
- Formation of a communal team to help facilitate the dialogue and diagnostic exercise;
- Organization of an orientation workshop for the communal team, resulting in the identification of key stakeholders and the formation of task forces;
- Collection and triangulation of information among stakeholders;
- Synthesis and analysis of information;
- Participatory inventory, prioritization and analysis of governance-related problems;
- Proposition of a plan of action to resolve the problems identified;
- Validation of the information, synthesis/analysis of the prioritizations and action plan by involved stake-holders.

Office du Niger

In the *Cercles* of Niono and Macina, 15 of 19 PGP target communes are in the *Office du Niger (ON)* zone, where the local situation is unique in several respects that became clear during the participatory diagnostic exercise. Traditional social cohesion and land management systems which prevail in much of the country are largely missing and irrelevant in the ON zone, where much of the population descends from slave laborers brought from neighboring colonies by the French and where the land is managed by the ON, by delegation from the State. In this context, where communes have less socially coherent constituencies and no communal land to manage, the challenges of shared governance are particularly thorny and conflict-ridden. It is also, of course, an area of massive agricultural potential, and the PGP will therefore work closely with the PRODEPAM project, implemented by CLUSA, which focuses on increasing rice production in the zone.

Again, while allowing for some variation from one commune to another and one region to another, the diagnostic reports typically contain analysis of the following elements:

- Major actors (organizations and institutions) in the commune, their relationship and relative importance in communal affairs;
- Participation of these actors in the various stages of communal development planning;
- Participation in communal budget development;
- Functioning of communal council (regularity of meetings, existence of working committees, etc.)
- Procedures employed in the execution of the communal budget;
- Local tax collection practices and results;
- Revenue mobilization from sources external to the commune;
- The existence and nature of consultation and/or dialogue between and among communal actors with regard to communal development;
- The degree and nature of citizen oversight of communal management;
- The degree of involvement of women in communal decision-making;
- The existence of latent and/or active conflicts in the commune as well as any mechanisms that exist to prevent and/or manage them.

In all cases, the last step of the exercise, after public presentation and debate of the results, involved joint planning for the year ahead, with each activity including the actor(s) responsible, and preconditions necessary, for its achievement. In some cases, this exercise resulted in critical information being brought to the attention of elected officials for the first time—in Siribala, for example, in the *Cercle* of Niono, the newly elected mayor had no idea

of his commune's rate of tax collection, which had fallen to a mere 19% in 2003—and in a few cases, immediate action was taken to rectify a problem revealed by the diagnostic exercise (see textbox, "Immediate mobilization").

Among other immediate results, these diagnostic exercises served to validate the on-the-ground pertinence of the indicators defined in USAID's Performance Monitoring Plan (PMP). That is, in the communes, participants required no prompting to speak of insufficient citizen involvement in communal affairs, feeble revenue generation, poor financial management, lack of partnerships and the existence of conflicts that are difficult to resolve. Furthermore, the timing of the diagnostic corresponded with the installation of new mayors and communal councils, most of whom were new to these roles, so for many of them the diagnostic exercise was their first occasion to exchange with their constituency since the electoral campaign.

Because the occasion also served as a cathartic opportunity for some participants, who vented their frustration with the previous mayor's perceived mismanagement, several new mayors were prompted to make public pledges to involve and inform the population of all communal matters on a regular basis. No one was so naïve as to believe that these declarations will be automatically executed, but they do provide citizens with a reminder for future use.

The 73 diagnostic reports total more than 2000 pages of information and analysis, which is more than can be attached to the present report. However, a sample report is attached for illustration in Appendix 4 and the entire lot of these reports is available should USAID wish to see some or all of them.

Although already addressed in the previous section, it bears repetition that the field personnel, many of whom initially approached the exercise with trepidation due to the novelty and uncertainty involved, quickly realized that they were not expected to have answers to every question, but to be "midwives" to the birth of local solutions, and manifested a gain in professional self-confidence that was palpable to all involved.

Review of Communal Procedures Manual

Taxpayer Rebellion in Tiakadougou Diallakoro

Many communes have difficulty collecting local taxes. The situation in Tiakadougou Diallakoro, divulged during the initial diagnostic exercise, was characterized by a spectacular drop in payment rates over the last three years—from 92% in 2001 to 38% in 2002 and down to 0.2% in 2003. Diagnostic participants explained this by observing that commune officials, after finishing the building of the mayor's office and a community health center, never reported to the population or accounted for the costs of the different structures. To sanction their uncommunicative communal council, the population increasingly refused to pay their taxes in subsequent years. This situation makes clear that what is often labelled as neglect or disregard of civic duties may in fact be a form of popular sanction for undemocratic or unsound management of public monies. Furthermore, it is also clear that the solution—clearly communicated accountability—is within the reach of local officials. Citizens want it and, when they do not receive it, they are able to express their censure in more than one way.

PGP's financial management specialist and his assistant conducted a careful review of the *Manuel des procédures de gestion des communes,* commune management tool originally produced and disseminated in November, 2001, with USAID funding and MATCL approval. Across the country, elected officials, communal personnel, treasury agents and state administrators received training in the management procedures outlined in the manual and 3600 copies of the manual were distributed in all Communes, *Cercle*s and Regions of Mali.

The technical review conducted during Year I aimed at identifying (a) any

procedures which were no longer in conformity with legal requirements and (b) any procedures which could be further simplified for ease of use, without violating the underlying legal requirements. For example, the law governing contracting with public funds only allows for procedures to be simplified to a certain point—further simplification would involve violating the minimum requirements of free and fair competition.

This technical review, which included collecting and analyzing all new laws touching on commune administration and financial management, discovered no instances requiring revision of the manual (no procedures in the manual that are in violation of existing law) and very few instances of procedures susceptible to further simplification. Consequently, before proceeding to revision, approval and publication of the existing manual, the team decided to conduct a field review of current practices to find out how widely the manual is used and/or its procedures respected.

This field survey (which was jointly conducted with the GTZ-funded PACT program and a detailed report of which was submitted to USAID) revealed that the manual is used hardly at all. In some communes, the application of procedures is downright anarchic and in others some of the procedures are regularly practiced while others are ignored completely. Out of 18 communes (and more than 100 commune officials and personnel) surveyed, including six urban communes with numerous administrative and financial personnel, none of them use the current manual on a regular basis. In several cases, although commune officials were eventually able to put their hands on the manual, they admitted never having used it.

Consequently, rather than invest considerable time and resources into making minimal revisions to a work support tool that virtually no one is using, the PGP is adjusting its strategy to provide ongoing field support to key administrative personnel, with regard to day-to-day procedural matters in the target communes.

Review of Financial Management Training Modules

In preparation for this strategy adjustment, which will involve training of trainers (TOT) for PGP personnel, the PGP's financial management technical team also conducted an extensive review of existing training manuals and materials. The team collected and analyzed more than ten different training supports produced by other decentralization programs and Malian government agencies.

Although the team found no fundamental problems with these different training materials, in terms of their accuracy and their conformity with legislation and regulations currently in force, all of them are more *theoretical* than required by the PGP's practical approach. If PGP intended to conduct formal, classroom-type training sessions in communal financial management, any one of several existing guides would serve the purpose perfectly well. However, the adapted strategy, which involves using PGP's considerable field-based human resources to focus on practical task-based on-the-job training, will require the production of simple tools designed for that use.

Nature, Wealth and Power

Recognizing that natural resources represent both the most reliable potential internal source of revenue for most Malian communes and, in the environmental context of the country, a tremendously fragile resource, PGP immediately recognized the value of the Nature, Wealth and Power model of democratic natural resource management, developed over the past six years by a number of technical partners with USAID support. The NWP model is built on the

premise that local sustainable management of natural resources (Nature) is only possible insofar as those resources generate revenue for stakeholders (Wealth) and that all those stakeholders have a voice (Power) in local-level decision-making about those resources, their exploitation and preservation.

Prior to PGP, the NWP work done in Mali was largely research-based. PGP believes that many of the lessons learned through that research are now ripe for decentralized experimentation and hence, with help from sub-contractor International Resources Group, invested considerable time and resources during Year 1 to operationalize, through tool development, some of the core components of NWP. These tools will be introduced to field agents during a series of diagnostic review and revision workshops planned for early in Year 2. Among the tools developed during Year 1 were the following:

- A diagnostic tool to identify and assess the natural resource base of each commune and its potential to contribute to communal development;
- Facilitation guides and information kits (including key legal provisions, case studies and best practices in natural resource management) to assist field agents to introduce and moderate communal dialogue on the issue;
- A biodiversity accounting guide, which will help field agents to track PGP contributions to the preservation of biodiversity in their target communes.

Objective II: Macro-political enabling environment strengthened

Overview

As with Objective I, activities under this objective were designed to build a solid foundation of trust and confidence which will enable the PGP to strengthen key institutional actors and civil society organizations and to build key and productive alliances favorable to decentralization and to facilitate constructive dialogue among those actors.

Following the example of the rigorous three-month process employed in the selection of partner NGOs for field implementation, the selection of partners for Objective II activities needed to follow the same rigor with the same concern for legitimacy of actors.

Objective II activities included making contacts with numerous national and international actors working to promote and strengthen decentralization. It also consisted of conducting numerous working meetings with Officials of the National Assembly (AN), HCCT, DNCT, ACCRM, making presentations of the program to those officials and discussing the potential for collaboration. Taking into account the high value of cultivating personal professional relationships in the Malian social context, the activities also included the participation in numerous meetings such as the *Journees des Communes* the *Etats generaux de*

A plea for help

The six communes of Bamako house sufficient infrastructure to produce enough revenue to address the city's considerable sanitation problems yet elected officials have no control of them. As the diagnostic exercise made clear, the traditional *chefs de quartier* in commune VI are well aware of this situation and are looking for ways to change the status quo. One of them took the floor during a self-diagnostic session and said: "our commune houses some of the most important structures in the country--the national airport, the national stadium and the national bus terminal. Our commune is therefore very rich, but we are unable to benefit from that wealth. And we do not know why. Can you help so that we can benefit from these assets that are in the territory of the commune?" This illustrates clearly the link between the program's two objectives.

l'Administration Territoriale and in various meetings organized by the *Commissariat au Développement Institutionnel* (CDI). The concrete product resulting from these contacts, relationships and meetings was the organization of a joint study aimed at developing an advocacy program for the HCCT.

The main accomplishments resulting from Objective II activities involve building a better understanding of the task environment, the choice of an initial strategy for Objective II activities and the successful joint preparation and execution with other partners of a major study for one of the target partners that PGP believes is poised to play a more active role and to be ready to rapidly benefit from the assistance.

Better understanding of the macro-political environment

To better design actions that will effectively influence the ever-shifting Malian macro-political environment, PGP conducted a careful and deliberate assessment of the different national-level actors and their relations in order to better understand the environment and to avoid associations with organizations that may have high visibility, but low credibility. This assessment resulted in four major findings that cautioned PGP management to collect more information and conduct further analysis before moving ahead to active partnering at the national level.

First, the PGP team quickly realized that there was a significant reduction from the high level political will and vision that supported decentralization under the previous administration, which had initiated the reforms. Second, PGP found that the leadership in several targeted institutions was not seeing strategic planning and capacity building as a priority, but were rather seeking to transform and solidify their institutional standing. Third, PGP found that the institutions targeted in the executive branch were pursuing their own programs and were uninterested in considering other options: the CDI was focused on designing and launching its new "*Programme de Développement Institutionnel* (PDI)" while the DNCT was looking for funding to hold another seminar on the "*transfert des compétences et des ressources*" which they believe will push that agenda forward. Fourth, PGP discovered that some CSOs, though darlings in the donor community, do not have a constituent base and/or have negative reputations in some quarters and could therefore constitute a liability were the PGP to associate with them.

Building an Embryo of Macro-level Synergy

All donors and their implementing partners interested in the institutional development of the *Haut Conseil des Collectivités Territoriales* have bought into the study initiated by the PGP. They participated in meetings to review the initial scope of work and one donor (GTZ) offered a consultant's time.

Although more time-consuming than a solo-approach to the task, this participatory process will result in further collaboration with all the partners that took part in this first major macro-level activity. Given the preponderance of duplicated efforts in this area of assistance in the past, this concrete collaboration is a major accomplishment touching on some important goals pursued by the PGP. It will also insure cost share contributions for the life of project through replication of the joint assessment and execution of assistance to other national level target organizations.

Collaboration with key institutions

After the initial contacts described above, the PGP has decided to pursue a tripartite strategy.

- PGP will not to push with the Executive branch agencies, but will remain a full and active participant in their priority activities, working from within to explore opportunities and provide input and to share our vision.

- PGP will continue to assess the highly evolving CSO sector and to identify those organizations which are credible and will therefore lend legitimacy to the actions undertaken by the institution with PGP's support.
- PGP will concentrate efforts on assisting the three key institutions that have competent leadership, appreciate the urgency of the agenda, have the political will and disposition to push the agenda for needed reform and possess a high degree of legitimacy: the *Haut Conseil des Collectivites Territoriales* (HCCT), the *Association des Municipalites du Mali* (AMM) and the *Association des Conseils de Cercles de Regions du Mali* (ACCRM). All three institutions are heavily involved in the effort to improve the macro-political environment.

Improving the Advocacy Capacity of the HCCT

The assessment of the situation led PGP to focus initially on the provision of assistance to the *Haut Conseil des Collectivités Territoriales* for three reasons. First, the unique constitutional standing of the institution gives the weight of legitimacy to any partnership developed with that institution. That same standing also guarantees the HCCT the immediate attention of other governmental actors, meaning that PGP action has the potential to quickly yield results as it primarily consists of a strategy to bring the HCCT to invoke its constitutional power and bring others to acknowledge it. Second, the leadership of the institution enjoys widespread recognition for being well grounded in the realities of the communes and civil society and the good reputation of that leadership in the circles of decentralization is well documented. The third reason for this choice of initial institutional partnership is the fact that the leadership is located in Bamako where the action takes place.

Unfortunately, the functioning of all three of the selected target institutions was disrupted because all the members had to concentrate on campaigning and getting re-elected. This contributed to slowing the anticipated pace of PGP engagement with these key organizations.

Empowerment of Malian Institutional Leaders

The PGP informed the HCCT of its preferred basic approach to put the partner organization leadership in charge of the process and product from the start. PGP offered to assist and facilitate, leaving the partner in charge of the assessment of their weaknesses and their choice of remedies. This approach resulted in the transfer of decision-making to the host institution and worked very well with the HCCT leadership. It will be pursued in the upcoming partnerships with the other institutions.

Inter-communal Synergy

As with participation and partnership, synergy is both a means and an objective for PGP. In Sansanding, in the Segou region, the participatory diagnostic exercise revealed a remarkable example of preexisting inter-communal cooperation with synergistic effect. Sansanding and its neighbor commune, Markala, each cover vaccination of children of the other commune in cases where their access is easiest and the two communes shared in crisis management during the forced displacement of populations following the 2002 flooding in the area. This remarkable level of concrete coordination between rural communes is an excellent foundation on which to build further synergies as well as an example to share with other similarly situated communes.

Cross-cutting Activities

Synergies at all levels

The search for collaboration and synergies was pursued at the national level by the PGP central staff, at regional levels by the PGP regional teams and at local levels by the implementing NGO partners. As with other program elements, while insisting that field and regional teams aggressively pursue collaborations that will lead to synergies, they were allowed considerable latitude as to *how* to do so. The primary focus was on the commune

level, with higher level actors seen mostly as complementary to the commune-level actions and interactions.

Local synergies

In several regions, including Segou, Mopti, Gao and Timbuktu, PGP staff played an active and central role in communicating and coordinating activities and plans between different implementing partners of USAID. In Timbuktu, for example, under PGP initiative, all USAID partners met and jointly mapped their interventions, identifying activities, commune by commune, leading to the formation of commune-level synergy task forces, made up of field agents for the various programs operating in the region. The first joint planning of these inter-organizational teams in Timbuktu involved agreement among various decentralization programs to use the same participatory guide for facilitation of the PDESC consultation process throughout the region and to jointly divide their efforts so as to ensure a maximum level of participation in all of the region's communes. As with other exercises in coordination, not only has this effort paid off with more efficient use of resources, but it has also built a foundation of trust and confidence among three major actors (PGP, the Norwegian-funded *Programme d'Appui aux Initiatives Communales et Organisations Locales* and the UNDP's *Programme d'Appui aux Communes Rurales de Tombouctou*) on which further joint planning and implementation can be achieved.

Not just WINGing it in Bougoula

In Bougoula, in the Koulikoro region, four different programs—PGP, CCC, WING and PAQE—all were interested in assisting the commune in preparing for its development planning process. Each program had its own priorities: WING promotes women's participation, CCC the respect of legal procedures, PAQE focuses on quality education being included in the planning and PGP puts the accent on broad-based participation of all constituencies. If each of these programs had approached the commune separately, both inefficiency and confusion were inevitable. PGP partner AaDEC, however, took the initiative to bring together the field personnel of each program, which resulted in a single three-day session, funded by the WING program, in which all four programs participated fully and programmatic connections—the importance of women's participation in decisions about education, for example—were clearly drawn. This essential and synergistic coordination could not possibly be assured by Bamako-based personnel, but with empowered local teams, it will become routine. The PGP salutes AaDEC and the other partners for their initiative.

In Segou, where PGP partner CARE also manages several other commune-level interventions, the team was able to go even further, to developing draft indicators of synergistic impact and identifying "synergy laboratory" communes, where three or more projects intervene simultaneously. In Sikasso, the PGP collaborates closely with two established Swiss-funded programs. In Koulikoro and Segou, joint activities have already been conducted with the GTZ-funded PACT in the area of communal administration and financial management. In Bamako, PGP implementing partner APROFEM is working with the Dutch SNV to harmonize intervention plans in the six communes. In Koulikoro, the PGP has visited and discussed joint activities with the Canadian SUCO and in Bamako with the Federation of Canadian Municipalities (FCM) for assistance to the AMM.

In all 33 *Cercle*s in which the PGP operates, at least one (and in most cases, many more than one) formal meeting has been held between the PGP team and the CCC, building alliances with those critical field-based decentralization agents.

Furthermore, several of the PGP's fifteen partner NGOs are also implementing other commune-focused programs, often in the same zones, allowing for easily achieved synergies. To cite but two examples, ACOD is implementing a *Cercle*-level health program in Kadiolo, a *Cercle* that they also cover for PGP; and APSRU is improving the advocacy capacity of

women's groups in Segou, a *Cercle* they also cover for PGP. This is one of the reasons that PGP insisted on selecting NGOs with significant and ongoing experience in the target zone. So much of PGP's approach involves facilitating dialogue between key actors; NGOs with ongoing programmatic relationships with those actors have a considerable comparative advantage in promoting their partnership.

National Synergies

At the national level, with the assistance of the USAID/DG Office, the PGP actively pursued collaboration with the implementation partners of other SOs, as well as national and international institutions involved in consolidating the decentralization process and communal development in Mali. PGP met with the leadership of all other USAID implementation partners to discuss synergy and understandings on synergies among the various programs. Solid and productive relationships were built with the national institutions. The MATCL has given its full endorsement to the PGP and communicated its expectations of collaboration to all administrators in the interior. The Ministry of Environment and the *Cadre Stratégique de Lutte Contre la Pauvreté* (CSLP) both collaborated in the development of tools for the NWP model (see Objective 1, above).

PPA-Cost Share

MSI's Washington, D.C. headquarters and the PGP Bamako office have focused heavily on examining opportunities for Public-Private Alliances and Cost-Share (PPA-Cost Share) and sought creative ways to capture PPA-Cost Share contributions throughout this year. In this endeavor, PGP conservatively estimates that the Washington office has expended over 225 project hours and $20,000 in related costs to pursue PPA-Cost Share possibilities. After initial efforts targeting private sector operators in Mali proved less than fruitful, MSI met with the then Contracting Officer Marcus Johnson and present Contracting Officer Bettie Bowles to discuss rescheduling of PPA-Cost Share deadlines. These meetings resulted in Contract Modification #3, which set the first PPA-Cost Share deadline at the end of Project Year 2.

PGP has pursued specific opportunities for cooperation with corporations, for-profit and not-for-profit organizations, foreign governmental bodies and other entities. PPA-Cost Share contributions were realized from local Malian non-governmental organizations, communities, and some individuals at the commune level.[1] These organizations contributed resources for PGP-sponsored meetings, regional launches and planning sessions. Also, the GTZ has stated that in Year 2 it will contribute a short-term, high-level consultant to the PGP's work to assist in the HCCT's review of its work plan and the implementation of its advocacy program for effective sharing of responsibilities and resources.

In addition to endeavors with the Malian government and Malian non-governmental organizations, MSI recently submitted a proposal to USAID with Moving Waters Industry, a water pump supply and service contractor. Under that proposal, MWI would sell and donate solar pumps to USAID/Mali and MSI would assist USAID in identifying candidate communes for the solar pumps and work with the communes to assure community participation in the governance processes related to managing the pump. Criteria for receipt of the solar pumps would be based, in part, upon the willingness of the candidate communes to contribute significant resources (in-kind and actual) toward the purchase, management, and

[1] PGP will provide full PPA/Cost Share amounts within 3 weeks of the submission of this report.

ongoing costs of the water pump. Pending USAID approval, PGP anticipates that this joint activity will commence in the first half of FY 2005.

PGP and the West Africa Water Initiative, itself a perfect example of a public-private alliance, have also examined potential collaboration in Mali in the water supply realm. WAWI is very interested in the governance issues that are so inextricably linked to the management and the sustainability of the water systems that are installed with its support and is therefore quite interested in benefiting from PGP's expertise in the governance sector. On the other hand, PGP will benefit enormously from WAWI's expertise in the provision of efficient water supply systems. Thus, PGP will be able to assist the communes in addressing one of their basic development problems, the need for a dependable and sustainable water supply system, for without the provision of efficient services the promise of shared decentralized governance remains elusive. The two structures seek to form a partnership in areas of geographical overlap, notably in the Segou Region.

MSI has also recently worked to establish a partnership with CHF International, which works in the areas of community, habitat, and finance. Together, MSI and CHF are drafting a proposal to support the implementation of a subscription-based solid waste management program in all six Bamako communes. MSI and CHF have leveraged a commitment for significant match in this proposed activity from the Federation of Canadian Municipalities (FCM) and the *Association des Municipalities du Mali* (AMM).

From March 2004 to the present, MSI has been in discussions with Oxfam about potential avenues for collaboration. There is much overlap between PGP's and Oxfam-Mali's objectives and strategy, the latter having been involved in governance in Mali for more than a decade and having promoted decentralization through local NGOs. Conversations in the United States led to a conference call between the PGP and Oxfam's regional headquarters in Dakar, Senegal. MSI's Mali office also met with Oxfam's Mali office to introduce the PGP project in hopes of future work together. Oxfam-Mali remains open to potential collaboration with PGP and this collaboration will be actively pursued.

MSI has conducted considerable research into possible PPA-Cost Share contributions from foundations. While MSI has located a handful of organizations, including the Ford Foundation, that might provide partial funding for democracy and governance projects in Mali, it seems clear that many foundations do not view MSI as the ideal grantee because of their preference for 501(c)(3) grantees. MSI is in the process of making contacts at these organizations in order to assist in increasing the visibility of future proposals with the appropriate people. MSI has drafted initial letters of introduction to several foundations and continues to make contacts at targeted foundations.

Conversations with Sister Cities International have continued over the course of Year 1. MSI has been in contact with SCI representatives in Rochester, NY, Tempe, AZ, and Salt Lake City, UT. Discussions have yet to result in concrete PPA/Cost Share but MSI has forged relationships with all of these SCI chapters and we believe that ongoing contacts may lead to specific opportunities for cooperation.

Discussions between the Federation of Canadian Municipalities (FCM) and MSI have been taking place between November 2003 and the present, with the most recent communication being via e-mail and telephone with the Regional Coordinator for West Africa. The proposed relationship would entail: a) speaking by phone quarterly to share information about each others' activities; b) including each other's stakeholders in any complementary activities that

are identified in order to maximize both efficiency and consistency of message; c) MSI's sharing of FCM's costs of a trainer in exchange for the workshop being customized to fit both MSI's and FCM's objectives. Further, MSI served as the nexus through which FCM and CHF International have made contact, with FCM now working together with CHF and MSI in the preparation of the aforementioned proposal regarding municipal waste management.

The year has been marked by significant efforts on the part of MSI/PGP to mobilize PPA/Cost Share and we believe that we have set the stage for important material contributions to USAID objectives in the coming year.

III. MONITORING AND EVALUATION

The PGP has gathered data on required indicators as presented in the Project Performance Monitoring Plan (PPMP) which was designed to support and inform USAID SO 8 indicators and to provide the PGP management team important inputs for ongoing management decision-making. PGP's use of qualitative indicators, generated from field-based observations on the part of PGP and NGO agents, as well as an annual qualitative study allow the PGP to flesh out the quantitative data and serve as an important input to allow a more nuanced view of how communes function in key areas tracked by project indicators. The systematic qualitative study was carried out by PGP in September, 2004.

PGP carried out a number of tasks related to establishing the PPMP during the first year of project activities. MSI was asked to "a) review the preliminary Performance and Monitoring Plan (PMP) developed by the D/G team, suggest changes or revisions as needed, and work collaboratively with the D/G team to finalize it; b) develop its own system of performance measurement and reporting, and submit it to the CTO for final review and approval; c) the contractor shall collect baseline data for all indicators and sub-indicators used to measure contract performance. (Contract Section F.4.2)". To meet this requirement, MSI submitted the *"Review of USAID/Mali SO 8 PMP"* in December, 2003 and continued to work with the USAID SO 8 Team to finalize all USAID indicators during the first and second quarters of the fiscal year. After the finalization of the SO 8 PMP in February, 2004, the PGP was able to develop its own internal system of performance measurement and reporting during the third quarter, and the document *"Protocole et outils de collecte des données pour le suivi-évaluation des interventions"* was submitted for USAID approval on June 15, 2004. USAID subsequently granted approval of the PGP proposed system and with this report, MSI submits the baseline data for indicators and sub-indicators.

The PGP staff has collected data from each target commune in which PGP agents had already carried out a Commune Diagnostic during the 2003-04 reporting year (73 communes). The data was collected during the first half of September, 2004 in each pilot commune, where PGP agents had begun working two to three months earlier. The newly elected local commune officials had also been in office for no more than three months. Because of the overlap of these two events, it makes most sense to consider the currently reported PGP data as baselines for the purposes of impact monitoring. This logic is further supported by the fact that PGP's sample is nearly universal, covering almost all communes where PGP began work in 2003-04. This eliminates the potential for any sampling error.

It is important to note however that in future years, PGP will perform statistical tests to assure that there is not a systematic bias in performance results that can be attributed to what is called a "cohort effect". Such an effect might be evident for at least two important reasons. First, in the event that selection of the PGP pilot communes corresponds with other commune

attributes, such as ease of access or proximity to the administrative seats of the *Cercles*, one might expect the first cohort to be higher performing because of relative greater capacity for economic growth born of proximity to transportation routs. Second, it is likely to be the case that both sequencing and duration of PGP contact also has an impact on commune performance. Communes whose elected officials work with PGP from the beginning of their mandate may avoid some governance pitfalls (for example, those due to ignorance of legal financial management procedures) while those in which PGP intervenes later may have acquired bad governance habits which will prove harder to break. Finally, there is the likelihood that PGP's presence for a longer period of time in the pilot cohort communes will allow the pilot cohort to have relatively higher scores at least at the end of project Year 2 even if the PGP makes every effort to engage all 250 communes by that point. These differences, if any, are likely to level out over time.

The following table summarizes the indicator baseline scores.[2]

Indicator #	Indicator	2004 PGP Baseline
SO 1	% of citizens participating in communal elections	46%
SO 2	% of communes where two women are elected to the Communal Council	68%
SO 3	% of communes in which partnerships increase delivery of public services	61%
IR 1.1	% of communes where annual budgets reflect priorities identified in the communal development plan	56%
IR 1.1.1	% of communes whose communities participate in the preparation of the Communal Development Plan (PDC)	53%
IR 1.1.2	% of communes whose communities participate in the preparation of the communal budget	27%
IR 1.2	% of communes which follow procedures prescribed by law in executing their annual budget	14%
IR 1.3	% of communes that have addressed two development needs through joint action	40%
IR 1.4	% of communes that have leveraged resources from the private sector for public good or services	7%
IR 1.5	% of communes with participatory mechanism to prevent and or resolve conflict	64%
IR 1.6	% of communes where tax collection rate increases yearly	44%
IR 3.2	% of communes where specific activities are implemented to meet women's needs	36%

Partnerships for Local Governance

Indicator #	Indicator	2004 PGP Baseline
SO 3	% of communes in which partnerships increase delivery of public services	61%
IR 1.3	% of communes that have addressed two development needs through joint action	40%
IR 1.4	% of communes that have leveraged resources from the private sector for public good or services	7%

The three indicators above all tap into some dimension of partnership in arenas significant for local governance. SO 3 seems to largely capture the existence of partnerships, which were

[2] Because of technical difficulties with the data collection tools, data on Indicators 2.1, 2.2 and 3.1 will be submitted within three weeks of the submission of this report.

affirmed with documentation provided in 61% of the communes. The qualitative M&E study supports this basic finding as well. In carrying out key informant and focus group interviews in 16 of the 72 PGP communes, the qualitative study team found communes that were generally rich in partnerships or potential partnerships. Most communes could identify at least a handful of development projects carried out in partnership between the commune and other stake-holders. Yet when measuring the capacity of development partnerships to help solve specific development challenges, (I.R. 1.3) the scores of PGP's pilot communes fall off considerably. And when one considers the miniscule percentage of communes that have been able to mobilize private sector contributions for development, the challenges seem to mount exponentially.

Objectives of partnerships

For the qualitative study team, most partnerships discussed did not take the objectives of the communes and those of resource providers into equal account. The communes queried tend to believe that development partners are those who work in their commune, without consideration of their role in the strategic development plans of the commune. Thus, a lack of coordination on the part of the commune in terms of its own development objectives seems common-place. Many sector-specific interventions, especially those in the health sector, remain highly centralized (or decentralized only to the level of regional technical services). Thus, significant development investments aimed at the local level are being made with little or no involvement of local government and almost none of the local governments, themselves, have the political clout or technical capacity to effectively insist on it, even with the law on their side.

Because many of the partners identified either were already working in the communes prior to decentralization, or came to work there on their own without being recruited or solicited by the commune, many operate independently of commune initiatives and priorities. The communes typically do not have a strategy for identifying and attracting partners who in turn could contribute to strategic development in the communes. Even more curious is the fact that in many cases, existing partners have not been approached by local government representatives to coordinate ongoing or new activities with the Commune Development Plans. At the same time, the general approach of development partners themselves has been to go about their work in a rather isolated manner. It is not a natural habit for development partners to engage the commune officials directly and thus coordination remains elusive. The dynamic needs to be created and enhanced to bring productive partnerships into existence and to nurture them.

When asked about private sector investment in commune development, only 7% of the communes were able to positively affirm their existence. The large preponderance of communes in the qualitative study was also unable to identify any private sector investment in commune development. There were a small handful of impressive exceptions that demonstrated significant contributions, but their novelty proves the rule of extremely modest private sector investment:

- During CAN 2002, Segou reported a considerable amount of private sector contributions to the work of the commune to prepare the city for the event.
- In Sansanding, the commune reported a 2,000,000 CFA contribution for the water distribution project from a Hometown Support Club in Bamako, further that they had one merchant in town contribute 100,000 CFA and another merchant contributed 10,000 CFA to this same project.

- This same commune reported being provided with an ambulance from another set of citizens in Abidjan.
- In Socoura, an ambulance and money for road improvement (1 kilometer) was provided by a former resident who had moved away (*ressortissant*).
- In Djenne, a truck was provided to a *Groupement d'Intérêt Economique* for sanitation.
- In Gao, the monument of Askia Mohammed was constructed by private sector donation.

When asked about in-kind contributions to development, most communes could furnish at least some examples of community groups providing in-kind labor or local materials for commune projects.

Communication problems seem to be important impediments to mobilizing private sector contributions. Without a communication strategy to help communes to target appropriate and potential private sector investment, the likelihood of improvements in this realm remains small. Notwithstanding that most communes in Mali have only modest private sectors, some gains could likely be made. What is needed in many instances is an ongoing outreach effort on the part of local leaders to bring the private sector into closer collaboration with the governance affairs of the commune. This will be needed to overcome a lack of confidence in local political actors by individuals in the private sector, who believe that any investments would not be well managed. Thus, local office holders must also improve their management practices.

Effectiveness

In spite of the challenges and difficulties cited above, the qualitative study team can affirm that virtually all of the infrastructure improvements noted in the communes visited came as a result of partnerships of some form or another. While they may not have been accomplished in an optimal manner consistent with larger development strategies, at least communes are aware of the importance and benefits of working with partners to overcome development challenges. The principal current challenge seems to be to help communal leadership to depart from their largely passive attitude toward partnership, to more effectively identify, recruit, plan for, and manage the contributions of the various partners.

Indicator #	Indicator	2004 PGP Baseline
IR 1.1	% of communes where annual budgets reflect priorities identified in the communal development plan	56%
IR 1.1.1	% of communes whose communities participate in the preparation of the Communal Development Plan (PDC)	53%
IR 1.1.2	% of communes whose communities participate in the preparation of the communal budget	27%

Increased participation in setting development priorities in the context of creating a Commune Development Plan (known by the French-language acronyms of "PDC" or "PDESC"), and participation in preparing annual budgets are both important arenas where citizens can contribute to good governance at the local level. While quite a few communes seem to have nominally participative procedures in place for the preparation of their PDC, the budget process seems to be much less so. It is worthwhile noting that if PGP were to see impact on the part of its agents so early in their work with communes, it would not be surprising to see such impact on the participatory dimension of PDC development. The PDC

process is a primary focus for PGP activities under Objective 1 and additionally, many of the pilot communes have already begun the consultations required for PDC preparation. The qualitative study yielded a number of descriptions from local elected officials who indicated that PGP agents were helping them to understand the importance of significant consultation, and were helping them develop modalities for such consultation. At the same time, the qualitative study called into question the quality of many of the now expiring "first generation" PDCs precisely because of limited community participation.

Limited participation in the preparation of the PDCs was a common theme. The team frequently heard, "we consulted the village chiefs or the *quartier* chiefs". Either they were called to a meeting, or elected officials went to the villages, but in no case did we hear that the mayor or the Communal Council followed up with the traditional leaders to be sure that consultation took place at lower levels. In fact, the most common scenario was that the Mayor called a meeting of the village chiefs and asked for development priorities. In such a setting it is virtually guaranteed that the needs of the larger population were not given serious chance to be articulated. The clear assumption in virtually every case was that participation of the village equals the opinion of the traditional leader. He speaks for the village.

There were many examples of elected officials who have did not see themselves as having significant responsibilities in the arena of participation and communication. For them participation is a function of the "*porte ouverte*" policy, open meetings which the public can attend (but where they cannot speak), with information available if someone cares to ask. In general, there were very few elected officials who viewed communication and outreach as either legally or politically necessary. A concrete example of public notice with apparently little effect regards the posting of budgets on the wall of the mayor's office. Many communes do this as required by law, but many others do not. Even for those that do, however, the informational utility of the act is limited, as large percentages of the population are illiterate, far from the Mayor's office, or unable to understand the nomenclature. For citizens that the researchers spoke with, while they generally understood what *should* be done with local government resources, they were not in any single case able to cite a concrete development objective carried out by the Mayor's office. A lack of communication between citizens and their elected officials seems to be seriously limiting the participation of citizens in local governance.

Participation was often not supported or facilitated by those best placed to do so. Previous PDCs were prepared with limited technical capacity, and were generally rushed and carried out in a condensed period of time. This was done to meet deadlines imposed by the State. Further, the plans tended to be extraordinarily ambitious and unrealistic as a whole thus giving little strategic traction to particular priorities.

For the new office holder, a similar tendency threatens to occur during the budget and annual planning exercises that are currently being carried out to meet an Oct. 31 budget submission deadline. Many communes are putting budgets together that reference old PDCs, others are rushing to get so-called participative PDCs in place. In Segou the governor has issued a circular, asking communes to prepare their annual budgets this year on the basis of an annual plan and then to take the time needed in 2005 to come up with a more genuinely participative PDC.

The qualitative study team also made particularly useful observations about women's participation. They asked:

1) Are women represented in local government?

2) Do women participate in the meetings in which they are present?
3) Are women's concerns taken into account in establishing commune development priorities?

Women are present in a minority of communes surveyed. In general, the team's experience was that there were in fact a very limited number of women in most of the meetings set up for the team. The North team found 17 of 148 councilors to be women, and only two who were leadership positions. In Gao, the only woman member of the council was a member of the Committee for Festivities and Ceremonies. In both the north and south, there were cases where there were no women at all represented.

Do women participate in the meetings in which they are present? The experience of the team was that there were a small handful of exceptions (Commune VI where a representative of CAFO was present, and the PGP agents themselves), but that in general the women who attended team interviews spoke only reluctantly and/or perfunctorily and did not insert issues of particular import to women into discussions about commune priorities and participation methods used to come up with these. Based on this experience, where the investigating teams were manifestly interested in the input of participating women, the team doubts that patterns of participation would be dramatically different in commune meetings.

Indicator #	Indicator	2004 PGP Baseline
IR 3.2	% of communes where specific activities are implemented to meet women's needs	36%

Are women's concerns taken into account in establishing commune development priorities? Paradoxically, the team noted that a number of communes affirmed that "women's issues" did take priority in many development efforts. The indicators survey also confirms that in a healthy minority of communes, priorities traditionally considered "women's issues" are featured as development priorities. Cases of community health centers being built, a "*plateforme multifonctionnelle*" (water and grain pounding) in Sansanding managed by the women's organization of the town, micro-credit efforts, literacy efforts, artisan activity, etc. were cited. In general, it is the team's sense that these came about through the efforts of donor organizations and local women's advocates who intervene at national and regional levels rather than from increasingly empowered local women.

Indicator #	Indicator	2004 PGP Baseline
IR 1.2	% of communes which follow procedures prescribed by law in executing their annual budget	14%

Respect of legal budget management procedures seems to suffer in a variety of communes surveyed and this too is entirely consistent with the findings of the qualitative indicators team. Participatory budget preparation and dissemination of budget information to the population suffer from similar pathologies as the PDC process described above. In nearly all regards -- support for participation, limited participation, insufficient communication, and participation of women -- the budget process is sub-optimal. Further, in the particular areas of rational budget prioritization and public debate, the commune officials provided very little concrete evidence that methods to support either of these processes were systematically practiced in any of the communes visited. In a small number of communes, the dissemination of budgets on the community radio for example took place, the posting of budgets is more common, but even there the ability of citizens to understand the information is questionable.

Other technical challenges in the budget arena were often initially met by using private sector service providers (*prestataires privés*) to complete legally mandated budget functions, which is a promising sign of public and private sectors working together. In many cases, commune-based skills have evolved over the past three to five years and the communes are now able to prepare and present budgets (with the assistance of CCCs and ongoing correction of the *tutelle*[3]). Still, the problems most often cited by both communal officials and the *tutelle* include: overly ambitious budgets and exorbitant costs in them, in particular in regards to investments; inability to mobilize sufficient funds because of an insufficient local tax base, insufficient development partners and virtually nonexistent local development partnerships with private sector. They also cited a consistent lack of good management practices.

For example, two urban communes in particular suffered from cases in which local leaders were suspended from their posts for mismanagement of public funds. There was a certain sense of "unreality" that the team felt in many discussions about budgets. Most interlocutors hastily claimed that there were no particular technical problems and it was only after repeated questions to numerous informants that the team was able to get descriptions of what, in fact, seem to be serious technical management issues. For example, in one rural commune, last year's budget omitted two central elements that are required but that had been forgotten. The budget was nevertheless approved, thus calling into question the careful budget review that is supposed to be done by the Prefects.

Another ambiguous, though troubling, pattern that the team learned of was the tendency of the *tutelle* to make informal corrections to the budgets submitted to it by the communal council. This practice, while practical and efficient in some ways, is clearly a violation of the law and may also have the effect of short-circuiting transparency and accountability in budgeting and limit the on-the-job learning of those responsible for producing and executing the budget—the communal council.

Indicator #	Indicator	2004 PGP Baseline
IR 1.6	% of communes where tax collection rate increases yearly	44%

Tax recovery rates between 2002 and 2003 fell more often than they increased in surveyed communes. Further, the rates were generally quite low to begin with, typically ranging from 10% to 25%, although a handful of exceptions with higher rates were reported.

There seem to be multiple reasons, including a claim of ignorance on the part of citizens concerning the use to which the tax money is put and a fundamental mistrust of the public officials to use the money well. A sense of anti-civic behavior was also cited, with some citizens observing that others don't pay, so why should they?

Another set of explanations revolves around a lack of rigorous enforcement and thus a lack of incentives for payment. In one northern commune, communal leaders have tried to instil positive incentives by providing a time incentive that gives village chiefs a percentage of the tax for bringing in taxes in the first six months (13% during the first half of that period and 8% during the second half). The village chiefs receive nothing for taxes that are collected after that period. Some communes have been successful in using community pride and competition as incentives for paying; people don't want to be cited as not having paid and so

[3] The *tutelle* of the commune is the Prefect, who is assisted in the role by the local technical services of the government.

they get someone to pay and make arrangements with that individual for the reimbursement of the loan.

A final and probably important set of reasons that can explain decline in payment rates from 2002 to 2003 is the electoral logic of non-payment. This dynamic was a function of some mayors making campaign promises to not collect taxes if elected, while others did not want to collect during the year of election fearing that it would not win them many votes to be forcing payment only months before re-election bids. There was also some articulated desire to not support mayors in place, some tax payers feared that tax payment would allow the mayor to campaign with the tax payments.

Indicator #	Indicator	2004 PGP Baseline
IR 1.5	% of communes with participatory mechanism to prevent and or resolve conflict	64%

A rather large number of communes report participatory conflict resolution mechanisms and on the basis of the qualitative study, the team concludes that the bulk of those reported are probably tradition-based conflict resolution techniques and practices. Overall, this seems to be a benefit of a largely (though not entirely) effective set of social relationships that value and promote non-violent conflict resolution among a large variety of ethnic, social, and religious interests. The evolution of this state of affairs in Mali has been long-term but to recognize this does not take away the importance of political actors who have also supported this tendency rather than exploiting countervailing patterns of division.

It is certainly not the case that the communes in which PGP works are conflict free. The most common sources of conflict identified in the surveyed communes are as follows:

- Land disputes, boundary disputes, and usage questions – these conflicts are the most likely to bring people to legal recourse and also were most common in urban areas, although they appeared in some rural areas as well.
- Agricultural and Pastoral conflict, primarily damage to fields by grazing animals, which also tends to be managed by local and traditional mechanisms;
- Water and pastures management;
- Social/familial disputes, in particular divorce.
- Traditional power, the functions of the village chief have evolved and the laws that govern naming of village chiefs did not take effect (Code des Collectivités 95 0 34). Thus, the power of village chiefs can be challenged by anyone and this power vacuum can result in important conflicts.
- Religious succession (Imam);
- Management of resources;
- Adhesion of villages to the commune – this has become less of a problem in the past few years as formerly renegade villages turn toward the services that they need from their communes.

In general, the local elected officials are not well equipped to manage many of the more serious of these problems. Many of the mayors indicate that they handle such conflicts on an ad hoc basis. Some of the communes indicated that they had special mediation committees that would be set up to intervene in particular conflicts and they try to employ techniques to promote compromise. Overall, such committees do not have specialized training or proven methods of conflict resolution beyond the often successful traditional conflict resolution mechanisms inherent in the village chief and village council system. When the conflicts are

unable to be managed either by the village or the mayor, the recourse is nearly always to go to court.

In urban areas there is a pronounced tendency to bypass mayors altogether and to take up conflicts at the legal level directly with police and the courts. Only when the issues are related to administrative matters like boundaries do the mayors tend to get involved.

In Ber the commune felt seriously threatened by the conflicts between Kunta and Arabs in communes outside of the study area. This, however, has an impact on the PGP communes. As the level of insecurity increases, businesses close down, and carjackings increase (as they have done recently). The communal officials of Ber have all remained in Timbuktu because of the conflict.

Conflicts are for the most part managed in relatively healthy ways that do not disrupt or threaten decentralized governance.

IV. CONCLUSION

A Solid Foundation

After one year of PGP implementation, the program is in good shape and proceeding smoothly. The major difficulties and challenges have been identified and the foundations laid for successful extension into all 250 target communes and the achievement of important and measurable results in the years ahead.

After a year of intensive introduction at all levels, the concept and principles of shared governance are widely known, widely seen as timely and widely accepted as being relevant to the Malian decentralization process by most national and local leaders and stakeholders.

The PGP draws its strength from a remarkable pool of human resources. The rigorous personnel recruitment and equally rigorous selection of NGO partners has resulted in the formation of a highly experienced, knowledgeable and dynamic implementation staff, very familiar with the principal challenges and opportunities of democratic decentralization in Mali. All field personnel communicate easily in the appropriate local languages, ensuring that their interactions are not limited to a minority of the population and that all program activities allow for maximum grassroots participation.

The facilitation of 73 pilot participatory diagnostic exercises created an opportunity for the application of the PGP approach and helped promote the capitalization of local talents in pursuit of local solutions to concrete problems, building communal confidence. The field teams have tested tools and facilitated multi-actor debates, learning much from the experience. These lessons, in turn, will be capitalized, as the field teams review, revise and refine the tools and the process, proceeding into the remaining communes (and returning to the pilot ones) with more knowledge, experience and confidence in Year 2.

Major studies were completed on the integration of NWP into the PGP program and another major one is being completed on the existing mechanisms for the prevention and resolution of conflicts at the commune level. The results of these studies offer additional tools that will be introduced in the PGP package and will help further diversify and focus on the attainment of the contractual results.

The above points show clearly and unambiguously that the foundation for successful implementation have been carefully and solidly put in place and that PGP teams (technical and field-based) are comfortably confident in their acquired and tested knowledge and skills, ready to move into Year 2 of implementation and cover the entire project zone and implement the full spectrum of planned activities.

Difficulties

The implementation of the first year of the shared governance program was completed with some major accomplishments. However, the implementation was also confronted with unanticipated difficulties, some of which will continue to require attention, care and, in some cases, negotiation. The implementation of the PGP encountered many difficulties that can be traced to the change in political support, the nature of the assumptions made during program design and fierce resistance due to power struggles among actors key to program success.

- **The question of political support**

One of the main difficulties facing the implementation of the PGP is the shift in political vision and level of support necessary to drive consolidation of the decentralization process in Mali at this time. The success of the democratic decentralization in Mali was mainly based on a clearly articulated vision, and a strong political will supporting that vision, on the part of the previous administration. That vision outlined a system of public administration based on the supremacy of local political entities (with communes at the base), with leaders elected by the people on the one hand and a state apparatus supporting and assisting those collectivities to build their capacities on the other. It is increasingly clear that this vision is subject to attack by administration technocrats who believe in instituting two parallel systems of administration, one with elected officials and the other with appointed administrators. This group (and its alternative vision) appears to be gaining ground, witness the decision to return to the title of Governor.

This anti-decentralization tendency requires that PGP and other proponents of local democracy remain vigilant, observing and analyzing carefully everything that is undertaken in the name of the consolidation of "*deconcentration*" so as to highlight potential negative impacts on decentralization. It also encourages the PGP to redouble its efforts to cultivate alliances and to empower local communities, helping them to raise their voice in the struggle to "keep power at home."

- **Assumption problems**

The program design made some important assumptions that had major implications for the implementation of the project that no longer seem to hold water. One of the major assumptions made in the area of communal financial management was that if the administrative procedures manual were simplified, it would result in major improvement in the financial management of communes. This assumed that the manual was being used and that the major impediments to better management lie in the users' difficulties understanding it. The PGP's initial diagnostic on the status of financial management in communes, based on a sample of urban and rural communes, revealed that the manual was not being put to regular use anywhere. Although thousands of copies of the original manual were distributed less than three years ago, in many surveyed communes they were not to be found.

These findings lead PGP management to recommend a quite different course of action based on installing, supporting and tracking the use of basic financial management systems prior to focussing on the revision of the procedures manual.

- **Perceived pace of implementation**

Since the early stages of Year 1 implementation, PGP senior management has been made aware of perceptions that the PGP team was approaching implementation too slowly and that planned activities were seriously behind schedule. These perceptions were largely unfounded as activities never lagged far behind the approved Year 1 work plan. Nevetheless, this put unnecessary pressure on the implementation team that resulted in sudden work-stoppages to prepare to respond to the criticism and occasionally even caused PGP to change course, putting at risk participation modalities and other democratic principles built into the program design.

The PGP approach is centered on the promotion of three major principles offered in the MSI technical proposal: true participation of partners and actors, ownership of all aspects of the program, and synergies and collaboration building. These principles were selected, and woven into the design of activities, so as to contribute to the increased capacities of NGO partners and the building of sustainable local structures and sustainable development results.

In practice, as was anticipated by the team in its planning of activities, the approach requires the participation of the stakeholders in various phases of design and implementation of the program. This required, for example, that project field staff participate fully in the recruitment of the NGO partners. NGOs could therefore not be selected prior, or parallel, to the recruitment of the PGP staff. Similarly, NGO field personnel recruited to implement the PGP were necessarily full participants in the design of the various tools. Tools developed before the NGO personnel were recruited would have been far less efficacious than those developed and mastered by the personnel themselves.

What was considered a slow pace for some outsiders was a deliberate focus on a purposeful approach that was designed to break away from old ways of doing business that did not work and did not promote democratic governance. In short, expediency is rarely harmonious with local ownership and/or democratic participation.

Solution: It is important for PGP to undertake a communication campaign to inform people of the PGP approach and its underlying principles. This explains the considerable investment made in the presentations and the media coverage.

Overview of Year 2 work plan

At the end of the first year of implementation, the PGP team prepared and submitted the Year 2 work plan. As with all other major activities, the planning process was designed to ensure that all local realities and initiatives were taken into account in the final plan. Thus, the bottom-up process began with individual action plans in each of the pilot communes, which fed into 15 zonal plans, which fed into five regional plans, which were consolidated into the final submitted plan. Neither the central plan, nor this overview, fully captures the richly detailed communal plans throughout the country, but the major categories of activities are all included. The outlined activities will all be refined by the lessons learned in the pilot communes and will be built on the foundations laid during Year 1. This overview hits the key points; the plan itself should be consulted for full details.

Quarter I activities

Objective 1

- ✓ Orientation sessions for the PGP staff (MSI, CARE and Save the Children and partner NGOs personnel included) to familiarize them with the systems and tools needed to accomplish their year II tasks
- ✓ Training of the PGP staff in the use of the GPS equipment and the collection of GIS data;
- ✓ Complete study on conflict start roll out of results and follow-up activities;
- ✓ Negotiate and sign partnership protocols with the 177 communes of the project zone remaining to be covered by the PGP activities;
- ✓ Facilitate the installation of basic accountability systems in communes where they do not exist and consolidate the systems where they work;
- ✓ Facilitate participatory preparation of new communal development plans and their FY 2005 budgets.

Objective 2

- ✓ Complete the study on the assistance to HCCT in the building of its capacity to advocate for the transfer of responsibilities and resources
- ✓ Provide assistance to other targeted partner organizations (AN, AMM, ACCRM) and follow-up and monitor performance in the area of transfer.

Management

- ✓ Prepare and hold PAC and other management support and supervisory meetings (done once every two months).
- ✓ Conduct site visits to provide support and on-the-job training in the application of all systems and tools (continuous throughout the year).
- ✓ Collect PPA/cost share contributions and GIS data and prepare and submit the first quarterly report by January 15, 2005.

Quarter II activities

Objective 1

- ✓ Invest in building collaboration and synergistic relationship developed during year I and make new ones work (regional plans completed);
- ✓ Facilitate the introduction of the NWP model and the installation of the conflict resolution mechanisms in communes;
- ✓ Continue and complete the extension of the PGP activities in all 177 remaining communes of the project zone (signing protocols, facilitating self-diagnostics, planning, etc.);
- ✓ Provide on-the-job training and technical assistance in the installation of communes accounting systems and consolidate existing ones.

Objective 2

- ✓ Facilitate and monitor the advocacy capacity building of HCCT, AN, AMM, ACCRM and key civil society organizations;
- ✓ Participate and monitor the advocacy campaigns undertaken by partner organizations (done on a quarterly basis with each partner organization).

Management

- ✓ Conduct performance reviews of the partner NGOs, make decisions on the future of the partnership and renew protocols;

- ✓ Prepare and hold all management support and supervisory meetings (done every quarter);
- ✓ Collect PPA cost share contributions and GIS data and prepare and submit the second quarterly report by April 15, 2005.

Quarter III activities

Objective 1

- ✓ Facilitate the implementation of communes plans to improve shared governance in all the 250 communes

*Objectiv*e *2*

- ✓ Participate and monitor the performance of the advocacy campaigns of the partner organizations

Management

- ✓ Collect PPA cost share contributions and GIS data and prepare and submit the third quarterly report by July 15, 2005

Quarter IV activities

Management

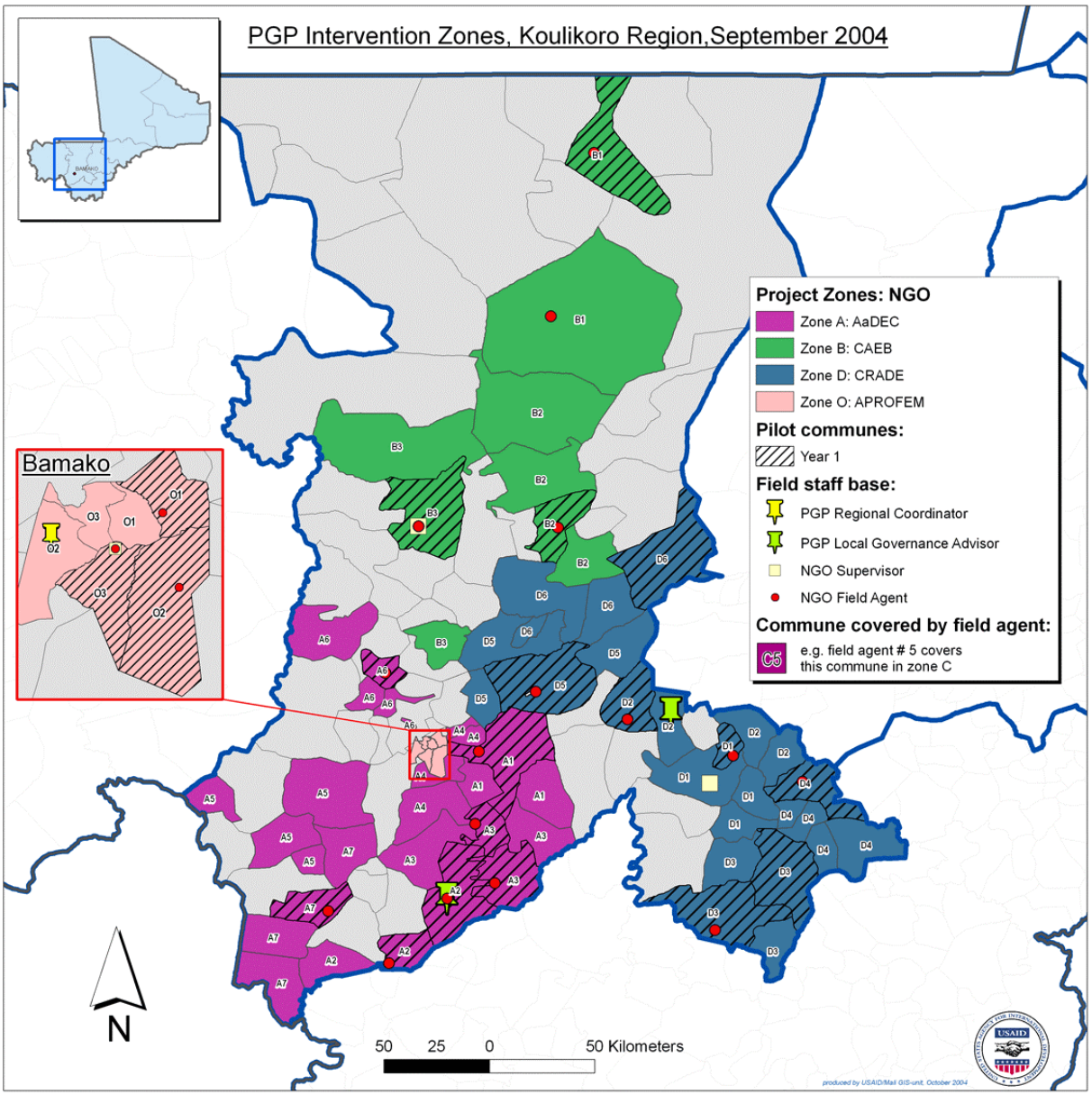
- ✓ The central PGP staff conducts site visits and provides assistance as needed by regional teams and the staff of the partner organizations.
- ✓ The PGP will review the application of the data collection activity conducted in Year I and conduct qualitative and quantitative data collection for year II performance monitoring purposes
- ✓ The PGP staff will prepare and submit by September 1, 2005 the work plan for FY 2006
- ✓ Collect PPA cost share and GIS information and prepare and submit the second annual report by October 15, 2005.

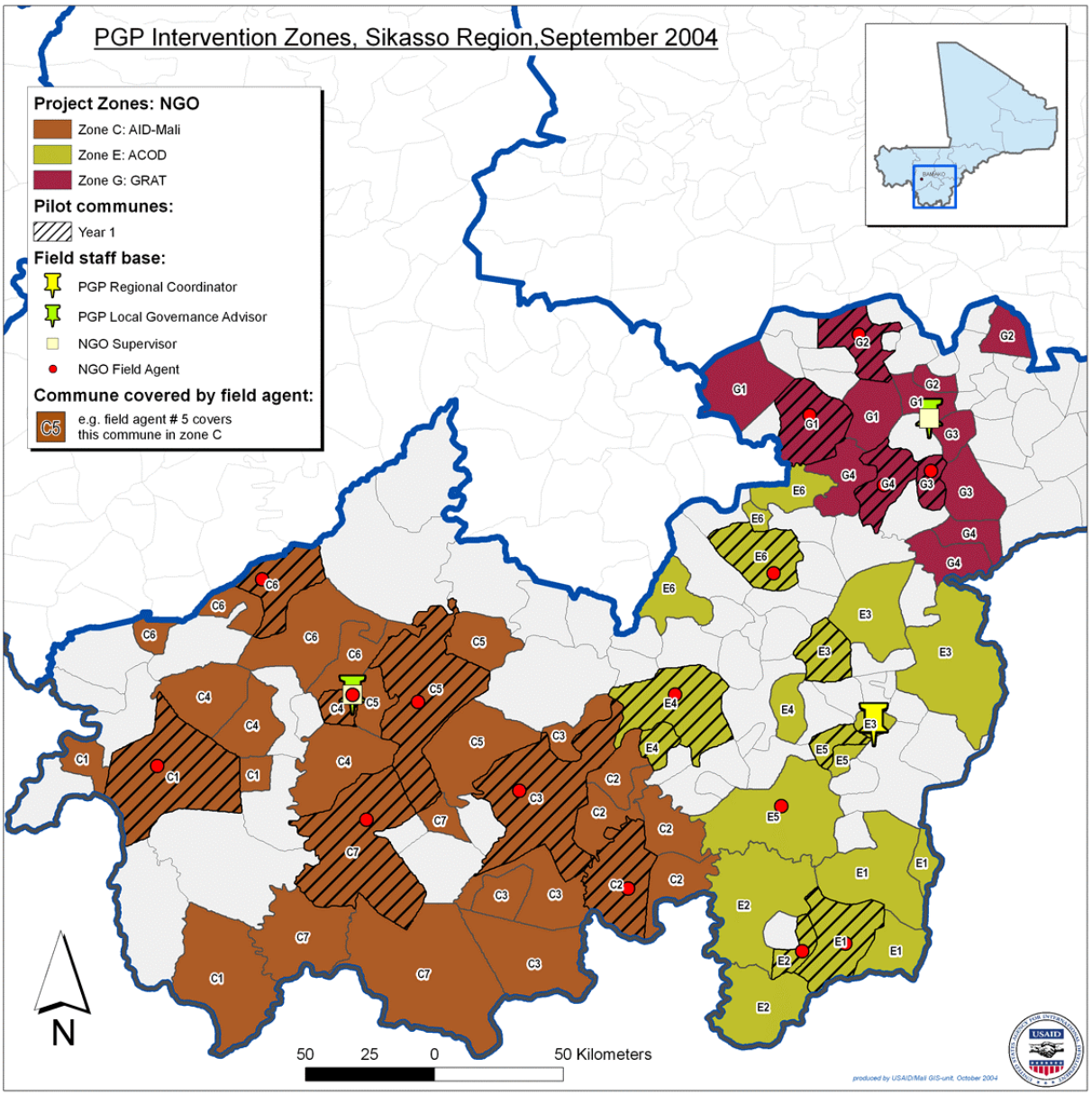
V. APPENDICES

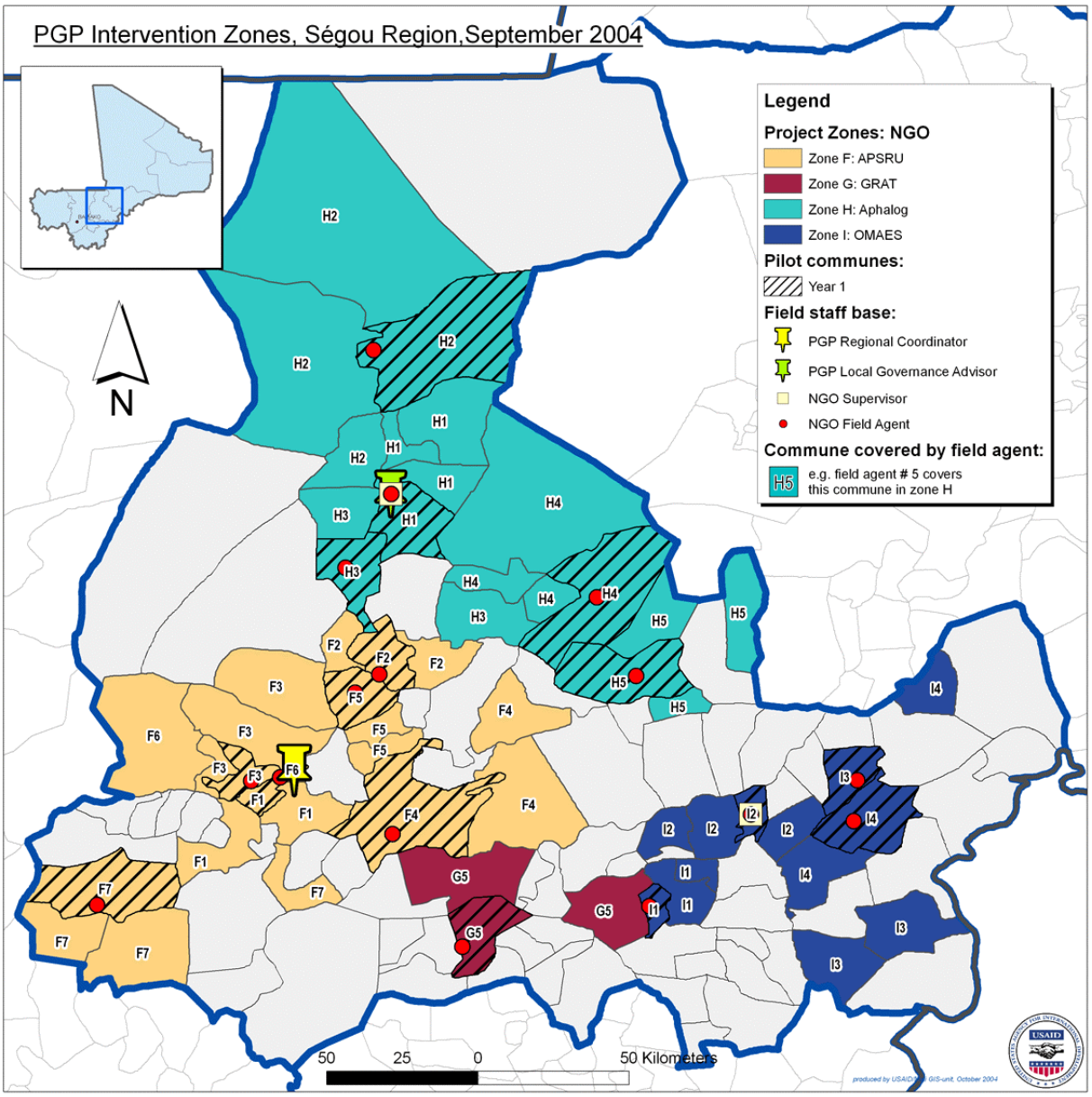
1. Maps of Target and pilot communes
2. Complete list of PGP field personnel
3. Sample Participatory Diagnostic Tools and Guide
4. Sample Diagnostic Report

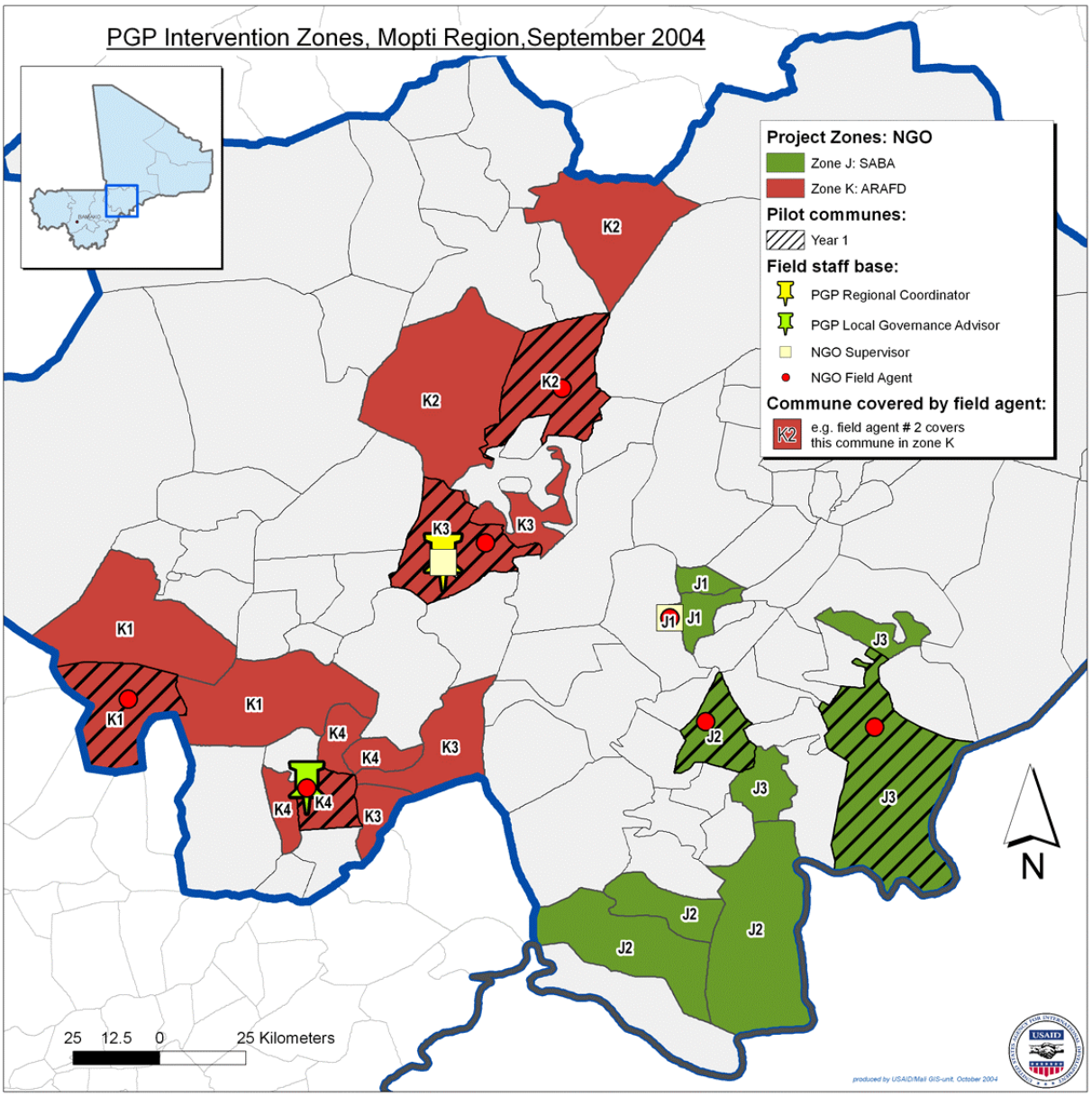
APPENDIX 1

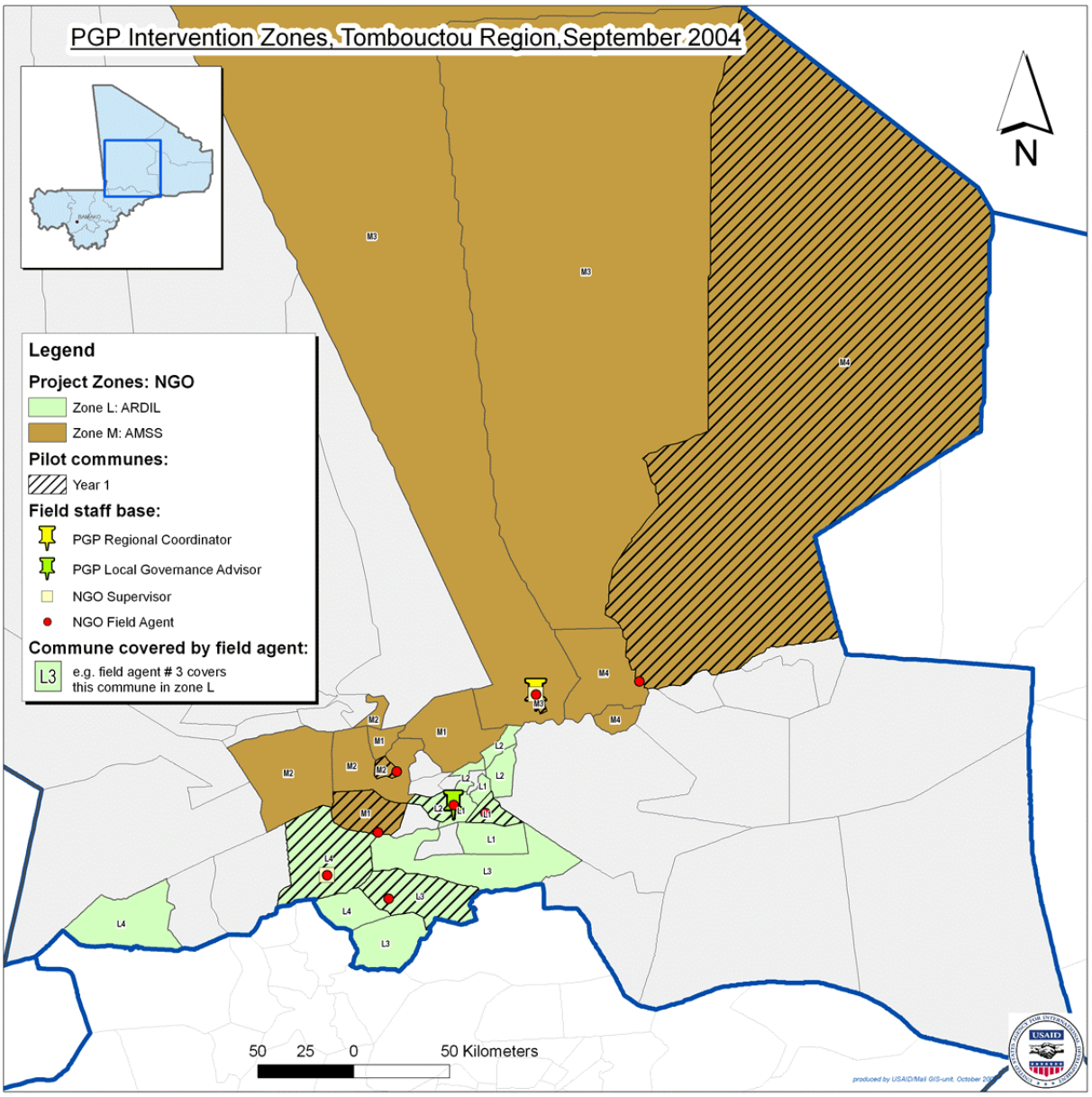
MAPS OF TARGET AND PILOT COMMUNES, THE ZONES COVERED BY THE NGO PARTNERS, AND PGP FIELD PERSONNEL

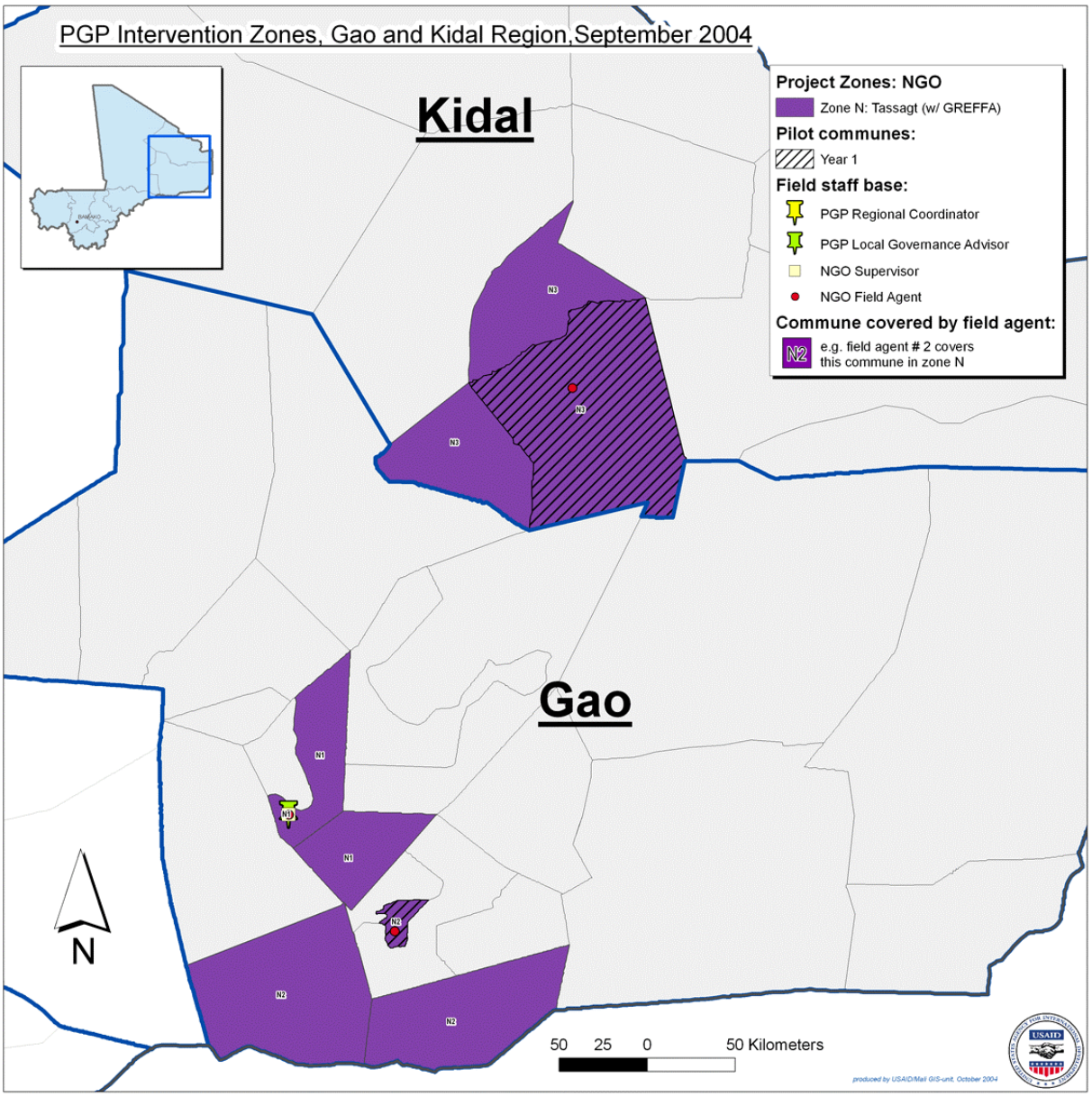

PGP Intervention Zones, Koulikoro Region,September 2004
Project Zones: NGO
Zone A: AaDEC
Zone B: CAEB
Zone D: CRADE
Zone O: APROFEM
Pilot communes:
Year 1
Field staff base:
PGP Regional Coordinator
PGP Local Governance Advisor
NGO Supervisor
NGO Field Agent
Commune covered by field agent:
C5
e.g. field agent # 5 covers this commune in zone C
Bamako
N
50 25 0 50 Kilometers
USAID


PGP Intervention Zones, Sikasso Region,September 2004
Project Zones: NGO
Zone C: AID-Mali
Zone E: ACOD
Zone G: GRAT
Pilot communes:
Year 1
Field staff base:
PGP Regional Coordinator
PGP Local Governance Advisor
NGO Supervisor
NGO Field Agent
Commune covered by field agent:
C5
e.g. field agent # 5 covers this commune in zone C
N
50 25 0 50 Kilometers
produced by USAID/Mali GIS-unit, October 2004


PGP Intervention Zones, Ségou Region,September 2004
Legend
Project Zones: NGO
Zone F: APSRU
Zone G: GRAT
Zone H: Aphalog
Zone I: OMAES
Pilot communes:
Year 1
Field staff base:
PGP Regional Coordinator
PGP Local Governance Advisor
NGO Supervisor
NGO Field Agent
Commune covered by field agent:
H5
e.g. field agent # 5 covers this commune in zone H
N
50 25 0 50 Kilometers


PGP Intervention Zones, Mopti Region,September 2004
Project Zones: NGO
Zone J: SABA
Zone K: ARAFD
Pilot communes:
Year 1
Field staff base:
PGP Regional Coordinator
PGP Local Governance Advisor
NGO Supervisor
NGO Field Agent
Commune covered by field agent:
K2
e.g. field agent # 2 covers this commune in zone K
K1
K2
K3
K4
J1
J2
J3
N
25 12.5 0 25 Kilometers
produced by USAID/Mali GIS-unit, October 2004


PGP Intervention Zones, Tombouctou Region,September 2004
N
Legend
Project Zones: NGO
Zone L: ARDIL
Zone M: AMSS
Pilot communes:
Year 1
Field staff base:
PGP Regional Coordinator
PGP Local Governance Advisor
NGO Supervisor
NGO Field Agent
Commune covered by field agent:
L3
e.g. field agent # 3 covers
this commune in zone L
M3
M4
M2
M1
L2
L1
L4
L3
50 25 0 50 Kilometers


PGP Intervention Zones, Gao and Kidal Region,September 2004
Kidal
Gao
Project Zones: NGO
Zone N: Tassagt (w/ GREFFA)
Pilot communes:
Year 1
Field staff base:
PGP Regional Coordinator
PGP Local Governance Advisor
NGO Supervisor
NGO Field Agent
Commune covered by field agent:
N2
e.g. field agent # 2 covers
this commune in zone N
N3
N1
N2
N
50 25 0 50 Kilometers
produced by USAID/Mali GIS-unit, October 2004
USAID

APPENDIX 2

COMPLETE LIST OF PGP FIELD PERSONNEL

PGP Field Personnel

Name	Sex	Affiliation	Residence (commune)	Cercle	Work zone
1. Moussa Doumbia	M	SCF	Sikasso	Sikasso	Region of Sikasso
2. Youssouf Koné	M	SCF	Bamako	Bamako	Regions of Koulikoro, Gao and Kidal
3. Ousmane Maiga	M	CARE	Ségou	Ségou	Region of Segou and Cercle of Koutiala
4. Mariam Sissoko	F	CARE	Sévaré	Mopti	Region of Mopti
5. Boubacar Coulibaly	M	CARE	Timbuktu	Timbuktu	Region of Timbuktu
6. Mde Maiga Agaissatou Maiga	F	SCF	Gao	Gao	Regions of Gao and Kidal
7. Abdoulaye Touré	M	CARE	Diré	Diré	Cercles of Diré and Niafunké
8. Alpha Bamadio	M	CARE	Djenné	Djenné	Cercles of Mopti, Djenné and Tenenkou
9. Mariam Traoré	F	CARE	Niono	Niono	Cercles of Niono and Macina
10. Zana Koné	M	CARE	Koutiala	Koutiala	Cercles of Koutiala, Bla, San and Tominian
11. Fily Sissoko	M	SCF	Fana	Dioila	Cercles of Dioila and Koulikoro
12. Moussa Togola	M	SCF	Ouelessebougou	Kati	Cercles of Kati and Kangaba
13. Soumana Thienta	M	SCF	Bougouni	Bougouni	Cercles of Bougouni, Kolondieba and Yanfolila
14. Moussa Sissoko	M	SCF	Sikasso	Sikasso	Cercles of Sikasso and Kadiolo
15. Aminata Simbara	F	MSI	Bamako	Bamako	District of Bamako
16. Rhissa Ag Mossa	M	Tassaght	Gao	Gao	Communes in circles of Gao, Ansongo and Kidal
17. Soumaila Soumaré	M	Tassaght	Gao	Gao	Gao, Gabero, Gounzoureye
18. Moussa Abdoulaye Maiga	M	Tassaght	Ansongo	Ansongo	Ansongo, Watagouna, Tessit
19. Abdoulaye Madougou	M	Tassaght	Kidal	Kidal	Kidal, Anefis, Essouk
20. Salia Coulibaly	M	CRADE	Dioila	Dioila	Communes in cercles of Dioila and Koulikoro
21. Adiaratou Bengaly	F	CRADE	Wacoro	Dioila	Wacoro, kaladougou, dègnèkoro, Kilidougou
22. Alima Niakaté	F	CRADE	Binko	Dioila	Binko, Nangola, Guegneka, N'dolendougou
23. Soungalo Diabaté	M	CRADE	Massigui	Dioila	Massigui, Banco, Niantjila, N'golobougou
24. Almamy Dramé	M	CRADE	Diédougou	Dioila	Diedougou, N'dloundougou, Dièbè, Benkadi, Dièkafô
25. Yacouba Diarra	M	CRADE	Meguetan	Koulikoro	Meguetan, Koula, Dinandougou, Tienfala
26. Sekou Sidibé	M	CRADE	Niamina	Koulikoro	Niamina, Tougouni, Sirakorola, Doumba
27. Mahamadoun Kelepily	M	AaDEC	Bamako	Bamako	Communes in circles of Kati and Kangaba
28. Kartoum Maguiraga	F	AaDEC	Baguineda-Camp	Kati	Baguineda-Camp, Mountougoula, N'gouraba,
29. Dioukamadi Diabaté	M	AaDEC	Ouélessebougou	Kati	Ouélessebougou, Tiakadougou-Dialakoro, Séléfougou,
30. Dramane Traoré	M	AaDEC	Bougoula	Kati	Bougoula, Dialakoroba, Sanankoro-Djitoumou, Tièlè,
31. Mama Kouyaté	F	AaDEC	Tiakadougou Dialakoro	Kati	Sanankoroba, kalabancoro, Moribabougou, N'kabacoro-Droit
32. Yacouba Soumaoro	M	AaDEC	Sanankoro Djitoumou	Kati	Narena, Karan, Siby, Niouma-Makana

Name	Sex	Affiliation	Residence (commune)	Cercle	Work zone
33. Mamadou Togo	M	AaDEC	Kalifabougou	Kati	Kalifabougou, Kati, N'tjiba, Dio-Gare, Diago
34. Pascal A.Somboro	M	AaDEC	Minidian	Kangaba	Minidian, kaniogo, Nouga, Bancoumana
35. Fatoumata Kouyaté	F	CAEB	Kolokani	Kolokani	Communes in cercles of Nara, Bamamba and Kolokani
36. Yaya Mariko	M	CAEB	Nara	Nara	Nara, Niamana
37. Kalifa Dansogo	M	CAEB	Banamba	Banamba	Banamba, Boron, Dougouwolowula, Madina-Sacko
38. Drissa Faye	M	CAEB	Kolokani	Kolokani	Kolokani, Nonsombougou, Diédièni
39. Boubacar Kané	M	ARAFD	Mopti	Mopti	Communes in the cercles of Mopti, Djenne and Tenenkou
40. Gaoussou Dicko	M	ARAFD	Diafarabé	Tenenkou	Diafarabé, Diaka, Kewa
41. Abdoulaye Samaké	M	ARAFD	Konna	Mopti	Korombana, Konna, Dialloubé
42. Larsan Traoré	M	ARAFD	Sokoura	Mopti	Fakala, Fatoma, Sokoura, Madiama
43. Kadidia Cissé	F	ARAFD	Djenné	Djenné	Pondori, Derary, Femaye Djenné
44. Tahirou Maiga	M	SABA	Bandiagara	Bandiagara	Communes in the cercles of Bandiagara, Bankass and Koro
45. Souleymane Dembelé	M	SABA	Bandiagara	Bandiagara	Dandoli, Soroli, Bandiagara
46. Moussa Kodio	M	SABA	Bankass	Bankass	Baye, Sokoura, Tori, Bankass
47. Barièma Guindo	M	SABA	Koro	Koro	Dougoutene 1, Koro, Barapireli
48. Hamadine Sadou Ongoiba	M	AMSS	Timbuktu	Timbuktu	Communes in circles of Timbuktu and Goudam
49. Youssouf Cissé	M	AMSS	Tonka	Goundam	Tonka, Douékiré, Télé
50. Mohamed Ag Awaleymane	M	AMSS	Goundam	Goundam	Goundam, Doukouria, Gargando, Bintagoungou
51. Issa Sissoko	M	AMSS	Timbuktu	Timbuktu	Tombouctou, Salam, Alafia
52. Mohamed Ag Attaher	M	AMSS	Ber	Timbuktu	Ber, Bourem Inaly,, Lafia
53. Bassandi Adiawiakoye	M	ARDIL	Niafunké	Niafunké	Communes des cercles de Diré et Niafunké
54. Issa Touré	M	ARDIL	Haibongo	Niafunké	Haibongo, Sarayémou, Tienkour, Kirchamba
55. Mouna Aissa O Touré	F	ARDIL	Diré	Diré	Diré, Bourem Ssidi Amar, Dangha, Garbakoira
56. Sarmoye Abdoulaye	M	ARDIL	Fittouga	Diré	Fittouga, Banikane Narhawa, NGorkou
57. Kalidou Adiawiakoye	M	ARDIL	Soboundou	Diré	Léré, Soboundou, Koumaira
58. Dicoré Coulibaly	F	APROFEM	Bamako	Bamako	Communes I and II
59. Mme. Diakité Oumou Touré	F	APROFEM	Bamako	Bamako	Communes IV and VI
60. Amidou Siabana	M	APROFEM	Bamako	Bamako	Communes III and V
61. Ibrahim Tanapo	M	APROFEM	Bamako	Bamako	Entire District
62. Toumani Sidibé	M	ACOD	Kadiolo	Kadiolo	Kadiolo, Zegoua, Loulouni and Nimbougou
63. Drissa Ouattara	M	ACOD	Dioumatene	Kadiolo	Dioumatene, Fourou, Misseni
64. Daouda Konaté	M	ACOD	Sikasso	Sikasso	Gongasso, Sikasso, Klela, Danderesso
65. Fatoumata Kone	F	ACOD	Niena	Sikasso	Zaniena, Niena, Farakala
66. Fousseyni Diarra	M	ACOD	Lobougoula	Sikasso	Missikoro, Lobougoula, Sokourani, Missikoro
67. Bréma Koné	M	ACOD	Kignan	Sikasso	Kignan, Dembela, Dogoni, Dialakoro
68. Fadiala Kamissoko	M	ACOD	Sikasso	Sikasso	Communes in cercles of Sikasso and Kadiolo
69. Mamadou Dougoumalé	M	AID-Mali	Yanfolila	Yanfolila	Wassoulou Balle, Bolo Fouta, Koussan, Yallankoro Soloba

Name	Sex	Affiliation	Residence (commune)	Cercle	Work zone
70. Yacouba Koné	M	AID-Mali	Kadiana	Kolondiéba	Kadiana, Tousséggéla, Nangalasso, Kolosso, Tiogui
71. Hamady Kanté	M	AID-Mali	Kolondiéba	Kolondiéba	Kolondiéba, Fakola, Farako, Bougoula, Ména
72. Mme Diallo Fatoumata Haidara	F	AID-Mali	Bougouni	Bougouni	Bougouni, Tiémala Banimonotié, Faragouaran, Danou
73. Boubacar Kouyaté	M	AID-Mali	Zantiébougou	Bougouni	Zantiébougou, Kola, Débélin, Kebila
74. Aliou Samaké	M	AID-Mali	Kéléya	Bougouni	Kéléya, Ouroun, Sido, Kokéké, Baya
75. Bocary Thienta	M	AID-Mali	Garalo	Bougouni	Garalo, Defina, Yiridougou, Sibirila
76. Koman Konaté	M	AID-Mali	Bougouni	Bougouni	Communes in the cercles of Bougouni, Yanfolila and Kolondiéba
77. Djibril Dembélé	M	Alphalog	Niono	Niono	Communes in the cercles of Niono and Macina
78. Mariétou Cissé	F	Alphalog	Niono	Niono	Niono, Yeredon Saniona, Sirifila Boundi, Toridagako
79. Souleymane Dolo	M	Alphalog	Diabaly	Niono	Diabali, Mariko, Dogofri, Sokolo
80. Tahirou Dembélé	M	Alphalog	Siribala	Niono	Siribala, Kala-Siguida, Kolongo (C. De Macina)
81. Koutoubou Diabaté	M	Alphalog	Macina	Macina	Macina, Kokry-centre, Monimpébougou, Boky-Wèrè
82. Mamadou Tombo	M	Alphalog	Saloba	Macina	Saloba, Souleye, Folomana, Matomo,
83. Aminata Maïga	F	APSRU	Sébougou	Ségou	Sébougou, Sakoïba, Konodimini
84. Mamy Soumounou	M	APSRU	Sansanding	Ségou	Sansanding, Sibila, Dougabougou
85. Baguena Guindo	M	APSRU	Farako	Ségou	Farako, Diganibougou, Samafoulala, Baguindadougou
86. Emmanuel Diarra	M	APSRU	Cinzana	Ségou	Cinzana, Katiena, Diedougou
87. Takariba Kouyaté	F	APSRU	Markala	Ségou	Markala, Togou, Boussin
88. Alboukadal Haïdara	M	APSRU	Ségou	Ségou	Ségou, Souba
89. Aminata Djenepo	F	APSRU	Baroueli	Baroueli	Baroueli, Kalaké, Konobougou, N'gassola
90. Sidy Coulibaly	M	APSRU	Ségou	Ségou	Communes in the cercles of Segou and Baroueli
91. Bakary Keïta	M	GRAT	Konséguéla	Koutiala	Konséguéla, Konina, Koutiala, N'golonianasso
92. Hamadoun Maïga	M	GRAT	M'Pessoba	Koutiala	M'Pessoba, Songoua, Koromo
93. Sonounkoun Rosalie Dembélé	F	GRAT	Kapala	Koutiala	Kapala, Kolonigué, Sincina
94. Adama Konaté	M	GRAT	Zangasso	Koutiala	Zangasso, Fagui, Gouadié-Sougouna, Diaradougou-Kafo
95. Cheick Oumar Keïta	M	GRAT	Bla	Bla	Bla, Yangasso, Touna
96. Mamadou A. Diallo	M	GRAT	Koutiala	Koutiala	Communes in the cercles of Bla and Koutiala
97. Mamadou S. Diallo	M	OMAES	San	San	Communes in the cercles of San and Tominian
98. Daouda Diaou	M	OMAES	Niamana	San	Niamana, Diéli, N'torosso
99. Léontine Diarra	F	OMAES	San	San	San, Somo, Niasso, N'goa
100. Oumar Togola	M	OMAES	Tènè	San	Tènè (C. de San), Diora, Mandiakuy (C. de Tominian)
101. Begnan Basile Dembelé	M	OMAES	Tominian	Tominian	Tominian, Ouan, Yasso

APPENDIX 3

SAMPLE PARTICIPATORY DIAGNOSTIC TOOLS AND GUIDE

GUIDE DE DIAGNOSTIC

Le présent guide est élaboré pour mieux orienter les agents dans la conduite du diagnostic participatif communal dans le cadre du Programme de la Gouvernance Partagée.

1. CADRE DU DIAGNOSTIC :

Le résultat recherché par le programme PGP est une commune où il y a une synergie d'action entre les acteurs légitimes à travers une dynamique de dialogue, de concertation, de négociation dans la conception, la mise en œuvre et le contrôle des activités de développement. Le diagnostic participatif consistera en une analyse rétrospective de la situation de la gouvernance dans la commune. Il sera le fruit de discussions entre les différents acteurs de la vie communale.

2. OBJECTIF GENERAL :

Faire l'état des lieux de la décentralisation et de la gouvernance dans la commune.

3. OBJECTIFS SPECIFIQUES :

- Recueillir et analyser les informations relatives à la gouvernance et à la décentralisation ;
- Dégager les forces et les faiblesses de l'exercice de la gouvernance dans la commune ;
- Elaborer un plan d'action de consolidation de la gouvernance dans la commune.

4. LES INFORMATIONS A COLLECTER :

Les informations à collecter dans le cadre du diagnostic participatif communal seront focalisées sur :

4. 1. Les acteurs communaux :

Ces informations permettront d'identifier les acteurs (organisations et institutions), leurs relations et leurs importances/influences dans le développement de la commune.

La notion d'interne fait appel aux institutions / organisations qui interviennent dans la commune et qui sont très souvent l'émanation même de la communauté, tandis que la notion d'externe fait référence aux organisations / institutions qui appuient la commune.

Ainsi au niveau de la commune on distinguera deux types d'acteurs en dehors du conseil communal:

- les partenaires actuels internes ou externes qui collaborent avec le conseil communal c'est dire qui ont établi un partenariat basé sur des actions ou des relations directe avec le conseil communal
- les partenaires potentiels internes ou externes c'est à dire ceux qui interviennent dans la commune, mais n'ont pas de relation formelle avec le conseil communal

Au niveau de ces acteurs, les informations à rechercher porteront sur les aspects suivants :

- Partenaires actuels internes et externes
    - Acteurs entrant dans cette catégorie
    - types de relations

    - activités
    - contributions
    - avantages / bénéfices de la collaboration
    - durée du partenariat
    - difficultés rencontrées
- Partenaires potentiels internes et externes
    - acteurs entrant dans cette catégorie
    - activités réalisées sans l'implication du conseil
    - raisons de non collaboration
    - identification des axes de collaboration possible

NB – On identifiera également dans la commune, les actions de développement initiées et réalisées uniquement par le CC, les leçons tirées de ces initiatives de développement.

- Relations intercommunales : comprendre les domaines, les responsabilités, avantages et les difficultés.

4.2. L'organisation interne et fonctionnement de l'institution communale

Les informations à rechercher concernent le conseil communal, le bureau communal et les commissions de travail :

- nombre de sessions ordinaires tenues par le conseil communal
- taux de participation des élus aux sessions
- pourcentage de femmes dans le CC et dans le bureau communal
- taux de présence des femmes aux sessions
- taux de présence des femmes aux réunions des commissions de travail
- initiatives proposées par les femmes élues et débattues dans les réunions du conseil communal
- fréquences des réunions du bureau communal
- tenue des réunions d'information et de restitution dans les villages de la commune
- existence et fonctionnalité des commissions de travail
- fréquence des réunions des commissions de travail
- propositions des actions communales par les commissions au conseil communal
- consultation des organisations féminines par les commissions ou le CC
- la légalité des décisions des organes exécutifs et délibérants (leur conformité avec les textes de lois)
- la légitimité des décisions exécutées par le bureau communal (ces décisions sont-elles issues des délibérations du CC)
- la collaboration avec les structures privées dans le cadre de l'exploitation d'équipement collectivités (contrat gestion marché confiée à un GIE par exemple)

4.3 Le processus d'élaboration du PDC :

Les informations à rechercher permettront d'apprécier la participation des acteurs à différentes étapes d'élaboration du PDC. Ces informations porteront sur :

- les acteurs impliqués, leurs rôle et responsabilités
- la durée d'élaboration
- mécanismes de prise en charge des participants
- participation des femmes, démarche du CC envers les femmes
- communication (consultation, restitution, autres diffusions des informations)
- les priorités des acteurs
- activités spécifiques prévues dans le PDC au bénéfice des femmes

- le niveau de réalisation atteint (taux de réalisation du PDC)

NB Avant de se rendre sur le terrain l'agent doit comprendre les étapes d'élaboration du PDC et recueillir les informations existant à ce sujet dans la base OISE

4.4. La gestion financière de la commune

Les informations à rechercher visent à apprécier la participation des acteurs à l'élaboration du budget d'une part, les modalités et les procédures d'exécution d'autre part. L'objectif est surtout de comprendre les relations entre les priorités exprimées dans le PDC et celles contenues dans le budget, le rôle des différents acteurs et les pratiques actuellement en cours dans le domaine de la gestion financière. Ces informations porteront sur :

- Elaboration du budget
  - le respect des étapes de l'élaboration du budget
  - les acteurs impliqués, rôles et responsabilités (leaders communautaires, OSC, ST, CC, tutelle
  - la durée d'élaboration
  - mécanismes de prise en charge
  - prise en compte priorités des femmes(genre)
  - communications (comment les population sont informées)
  - les actions financées et leur conformité avec les priorités PDC
  - contributions des acteurs

- Exécution du budget
  - les acteurs (rôles et responsabilités du maire, du receveur/percepteur, du régisseur et autres)
  - l'existence de compte administratif élaboré par le maire et adopté par le conseil
  - le contrôle de la gestion communale par la tutelle (recommandations)
  - les procédures de passation de marché (quels montants pour les appels d'offres, composition et membres des commissions de dépouillement)
  - le taux de réalisation du budget
  - la gestion des équipements collectifs (quels acteurs sont impliqués et comment ?)

4.5. La mobilisation des ressources

Les informations porteront sur les ressources existantes, le dynamisme des élus dans le recouvrement des impôts et taxes, mais également dans la mobilisation des ressources financières externes et celle du secteur privé :

- identification des stratégies de mobilisation des ressources (montage projet, ressources taxables, collaboration avec le conseil de village, approche mobilisation fonds des associations et du privé)
- acteurs impliqués dans la détermination de l'assiette fiscale, leurs rôles et responsabilités
- taux de recouvrement des impôts et taxes
- les raisons de fluctuation du taux (si c'est le cas)
- acteurs du secteur privé dans la commune
- types de services ou biens offerts par le secteur privé à la commune
- montant de l'apport du secteur privé
- répertoire des opérateurs privés contactés
- ressources externes mobilisées auprès des services d'appui (ANICT, autres institutions financières etc.)
- ressources mobilisées auprès des ressortissants.

4.6. Dynamique de dialogue et concertation entre les acteurs au niveau de la commune

Les informations recherchées visent à apprécier la synergie d'action entre les acteurs légitimes à travers une dynamique de dialogue, de concertation autour des actions de développement de la commune. Les informations porteront sur :

- l'existence d'un cadre de concertation
- les objectifs du cadre
- l'organisation, la composition et les participants
- la fonctionnalité du cadre
- les résultats obtenus par le cadre

4.7. L'exercice du contrôle populaire sur les affaires de la commune

Il s'agit d'apprécier l'exercice du contrôle du citoyen dans les affaires communales. Les informations porteront sur :

- la participation des citoyens aux sessions du conseil communal
- l'interpellation des élus par les citoyens (identifier des cas de contrôle antérieur)
- l'accès des citoyens aux informations communales
- la connaissance des rôles et responsabilités par les acteurs de contrôle
- les cas d'actions civiques menées par les citoyens et les OSC (demande de l'état d'exécution du budget par un citoyen à la commune ou bien plaidoyer effectué par une OSC sur l'assainissement auprès des autorités communales)

4.8. Participation genre

Les informations recherchées visent à apprécier le niveau d'implication des femmes dans les structures de décision. Les informations porteront notamment sur la présence de femmes dans les organes de gestion des services sociaux de base (santé, éducation, hydraulique etc…)

4.9. Prévention et gestion des conflits

Les informations recherchées visent à apprécier l'existence au niveau de la commune de mécanismes participatifs de prévention et gestion des conflits :

- existence de mécanismes communaux (traditionnels ou modernes)de prévention et de gestion des conflits
- types de mécanismes (concertations, règles, conventions, etc)
- types et nature de conflits
- conflits résolus à l'aide de ces mécanismes
- existence de conflits latents dont la non résolution peut avoir des conséquences sur la vie de la commune.

5. DEMARCHE DU DIAGNOSTIC

Le diagnostic se déroulera en deux phases:

5.1. La phase préparatoire

Cette phase préparatoire comprendra une série d'activités :

5.1.1. Prise de contact et informations sur le diagnostic participatif

- **Objectif :** Informer les acteurs communaux sur les objectifs du DP, le calendrier, le lieu, les groupes cibles et les conditions de participation.

- **Activités**
  - Salutation d'usage
  - Présentation
  - Information sur la tenue du DP

5.1.2. Recherche documentaire

- Objectif : Avoir des informations approfondies sur la commune

- **Activités**
  - Recherche de documents sur la commune relatifs à la gouvernance locale
  - Exploitation de documents sur la commune par rapport à la population, aux structures, OSC, nombre de villages, superficies, etc.

5.1.3. Préparation matériel et pédagogique sur le DP

- **Objectif :** Faciliter la bonne tenue du DP dans la commune

- **Activités**
  - Préciser les groupes cibles
  - Discuter des conditions de prise en charge (déplacement, d'hébergement et de restauration)
  - Déterminer les tâches du comité communal de pilotage
  - Préciser la composition de l'équipe DP
  - Mise en place du comité communal de pilotage du DP
  - Etablir le calendrier
  - Réunir matériel et concevoir les supports pédagogiques (outils)

5.2. Phase d'exécution :

La phase d'introduction est la phase de conduite du DP sur le terrain à travers une série d'étapes/d'activités dont :

5.2.1 Installation de l'équipe

- **Objectif :** S'enquérir des dispositions prises pour la conduite du DP dans la commune

- **Activités**
  - Prise de contact avec les élus et l'équipe d'organisation pour expliquer de nouveau les objectifs, présenter l'équipe et expliquer la nature des activités qui vont se dérouler
  - Visites de courtoisie
  - Rappel du programme de conduite du DP

5.2.2. Conduite des ateliers et réunions

- **Objectifs**
  - recueillir les informations relatives à la gouvernance et à la décentralisation
  - analyser les informations recueillies
  - dégager les forces et les faiblesses de l'exercice de la gouvernance dans les communes
  - élaborer un plan d'actions de consolidation de la gouvernance dans les communes

♦ **Activités :**

- collecter les données
- analyser les données
- dégager les forces et faiblesses
- établir les plans d'actions
- restitution/validation du plan d'actions
- production du rapport DP
- ventiler le rapport aux différents acteurs
- organiser un atelier de mise en œuvre du plan d'actions
  * Signature du protocole d'engagement par les acteurs
  * mise en place d'un comité de suivi de mise en œuvre du plan
  * détermination des tâches du comité et la fréquence de suivi
  * établir un plan de suivi des actions.

6. LES OUTILS

Ce chapitre vise à présenter les outils utilisés : objectifs, démarche pédagogique, conduite, durée, matériel nécessaire, groupe cible, facilitation

6.1 Le diagramme de Venn

Objectifs :
- identifier les organisation et institutions intervenant dans la commune
- cerner les relation et l'importance des organisation et institutions dans le développement de la commune

Participants/cibles: Elus, OSC, Services techniques, tutelle, CCC, chefs de villages/quartiers, ONGs, opérateurs privés

Démarche pédagogique :
- expliquer l'outil et son utilité aux participants
- recenser les organisations et institutions
- identifier les relations entre les institutions
- comprendre les types de relation et leur importance
- choisir un participant pour la matérialisation du diagramme
- tracer un grand cercle représentant l'espace communal
- placer les organisations dans le cercle selon leur importance et les relations qui les lient
- analyser les éléments du diagramme par des questionnements
- faire ressortir les grands constats (problèmes de relation, insuffisance d'institutions, etc.)
- faire la synthèse
- produire le rapport

Durée : 3 heures

Matériel : feuilles géantes, feutres, tableau noir, craie

Utilisation : l'outil est utilisé en grand groupe

Facilitation : un membre de l'équipe assurera la facilitation

Informations nécessaires à collecter
- les acteurs internes et externes de la commune
- les partenaires actuels internes et externes de la commune
- les organisations et institutions existantes
- les types de relations entre les organisations et institutions
- l'importance des relations
- activités et contributions des organisations et institutions
- durée du partenariat / avantages / bénéfices
- relations développées entre partenaire sans le conseil communal
- les actions de développement initiées par le conseil communal
- expériences de collaboration : rôles et responsabilités des acteurs, leçons tirées
- cadre de concertation entre les acteurs de la commune (réunions tenues, objectifs, participants, résultats obtenus, organisation)
- les actions entreprises dans le cadre d'une coopération intercommunale, les difficultés et leçons

6.2 Entretien semi-structuré (ESS)

Objectifs :
- recueillir les informations de diverses natures sur la commune
- étudier les problèmes de la commune de façon approfondie
- découvrir les sentiments, opinions et perceptions des acteurs de la commune

Participants/cibles : Elus, OSC, CCC, services techniques, tutelle, opérateurs privés, chefs de villages/quartiers, ONGs

Démarche pédagogique :
- établir des sujets pré définis
- établir un guide d'entretien (check-list)
- administrer le guide (écoute attentive du facilitateur, questionner avec délicatesse, apprécier et vérifier les réponses)
- faire un PV de l'entretien
- faire de l'auto critique

Durée : 2 heures
Si les 2 heures ne suffisent pas pour épuiser toutes les questions prévoir d'autre rencontres si on sent la fatigue

Matériel : blocs notes et bics

Cadre d'utilisation : l'outil peut être utilisé en grand groupe, en petit groupe ou individuellement.

Facilitation : un membre de l'équipe DP assurera la facilitation.

Informations nécessaires à rechercher
Cet outil servira à rechercher les informations relatives à
- l'organisation et fonctionnement de la commune (voir informations à rechercher point 4.2)
- le processus d'élaboration du PDSEC et du budget (voir point 4.3)
- la gestion financière des communes (voir point 4.4)
- la mobilisation des ressources (voir point 4.5)
- le dynamique de dialogue et de partenariat entre les acteurs (4.6)
- l'exercice du contrôle populaire sur les affaires de la commune (voir point 4.7)
- la participation genre (voir point 4.8)
- la prévention et la gestion des conflits

NB- un questionnaire est conçu pour collecter ces informations

6.3 Le SEPO (Succès- Echecs- Potentialités- Obstacles)

Objectifs :

- mesurer les capacités et performances des acteurs de la commune dans l'exercice de la gouvernance
- identifier les potentialités et les opportunités de l'exercice de la gouvernance

Participants/cibles : Elus, CCC, Tutelle, services techniques, ONGs, opérateurs économiques, chefs de villages/quartiers

Démarche pédagogique :

- tracer un tableau de quatre colonnes
- écrire chaque variable dans une colonne (succès, échecs, opportunités et potentialités)
- expliquer aux participants chacune des variables
- poser des questions pour recueillir des informations relatives à chacune des variables
- inventorier les facteurs externes qui crées les opportunités (potentialités) et ceux qui bloquent (obstacles) la réalisation de l'objectif
- analyser les données collectées (comment mieux utiliser les forces et potentialités, comment transformer les faiblesses en forces)
- dégager les actions à entreprendre par les participants
- produire un rapport de synthèse

Durée : 6 heures

Matériel : feuilles géantes, marqueurs, tableau noir, craie

Cadre d'utilisation : L'outil peut être utilisé en grand groupe ou en petit groupe

Facilitation : Un membre de l'équipe DP assurera la facilitation

Informations nécessaires à rechercher

Cet outil SEPO sera utilisé surtout après les autres outils pour comprendre l'exercice de la gouvernance et de la décentralisation. Les acteurs questionnés après l'administration des autres outils donneront leurs appréciations sur les variables du SEPO (succès-echecs-potentialités – obstacles)

6.4 Profil historique :
Objectifs : - Inventorier les conflits qui ont eu des effets sur la vie de la commune - Identifier les causes de ces conflits - Identifier les mécanismes de prévention et de gestion des conflits existants dans la commune
Participants/cibles : Elus, chefs de villages/quartiers, ONGs, opérateurs privés, OSC,
Démarche pédagogique : - expliquer l'outil aux participants - situer le repère à partir de 1991(période de l'avènement démocratique au Mali) - poser des questions pour faire ressortir les conflits qui ont jalonnés la vie de la commune (lister les évènements et leur période) - poser des questions sur les mécanismes de prévention et de gestion des conflits - faire la synthèse (utilisation d'une matrice)
Durée : 4 heures
Matériel : feuilles géantes, tableau noir, craie, marker, bloc notes bic.
Cadre d'utilisation : L'outil est utilisé en grand groupe
Facilitation : un membre de l'équipe DP assurera la facilitation
Informations nécessaires à rechercher - conflits ayant marqués la vie de la commune (situer le repère à partir de 1991) - situer la périodes de ces conflits cités - types et nature de conflits - mécanismes de prévention et de résolution des conflits - conflits résolus à l'aide de ces mécanismes - conflits latents possibles

6.5 L'arbre à problèmes :

Objectifs :
- Analyser les causes et les conséquences d'un problème communal
- Dégager les solutions / actions possibles

Participants/cibles : élus, CCC, tutelle, services techniques, opérateurs privés, ONGs, chefs de villages/quartier, OSC.

Démarche pédagogique :
- expliquer l'outil aux participants
- mettre le problème représenté par le tronc de l'arbre
- poser des questions pour ressortir les causes représentées par les racines, et les conséquences représentées par les branches
- faire un brainstorming pour dégager les solutions / actions
- matérialiser les actions / solutions par les fruits ou simplement les lister au bas de l'arbre à problème
- faire la synthèse

Durée : 2 heures

Matériel : Feuilles géantes, markers, tableau noir, craie

Cadre d'utilisation : L'outil est utilisé en grand groupe ou en sous groupe

Facilitation : Un membre de l'équipe DP assurera la facilitation

Informations nécessaires à rechercher

Cet outil servira à analyser de façon profonde les problèmes prioritaires (problèmes leviers) dégagés au cours du DP pour lesquels l'équipe cherchera à comprendre d'avantage.

Exemples : faible taux de recouvrement des impôts et taxes

Manque d'actions en faveur des femmes dans le PDC

7. Les acteurs impliqués dans la gestion du processus

Dans le cadre de la responsabilisation des acteurs dans l'élaboration et l'exécution du diagnostic participatif dans les communes, il sera mis en place des structures suivantes :

Le comité de pilotage communal du DP

Ce comité a la responsabilité de piloter le processus. Cette approche vise à rendre le diagnostic très participatif et à favoriser son appropriation par la commune. Les membres du Comité seront choisis parmi les acteurs de la communes.

Les conseillers d'appui aux communes ne joueront qu'un rôle de facilitation dans le groupe.

Les tâches du comite de pilotage

- Informer les acteurs sur la tenue du DP (participants)
- Organisation de la salle de l'accueil et l'hébergement, restauration si nécessaire
- Participer aux débats et discussions
- Faire la synthèse journalière avec l'équipe PGP
- Elaborer le plan d'actions avec la facilitation de l'équipe DP
- Organiser l'atelier de restitution et validation
- Faciliter la signature du protocole de mise en œuvre du plan d'action par les acteurs.

7.1. Le Comité de suivi du Plan d'actions.

Ce Comité sera mise en place au terme du diagnostic pour suivre la mise en œuvre du plan d'actions. Les membre de ce Comité seront désignés par les acteurs qui ont participé au processus d'élaboration du plan d'actions et qui s'engagent à contribuer à sa mise en œuvre.

Les tâches du comité de suivi

- Elaborer un calendrier de suivi des activités
- Faire un rapport de suivi
- Faire l'évaluation des activités prévues dans le plan d'actions
- Rendre compte des résultats de l'évaluation aux acteurs
- Suivre l'application des décisions prises par les acteurs

ANNEXES

Autres outils nécessaires dans la conduite du diagnostic participatif

Outil 1- Matrice de résumé journalier :

Jour :
Date et l'année :
Lieu :
Nombre d'heures :

Organisation de l'équipe DP Rubriques	Equipe 1	Equipe 2
Sujets traités		
Outils utilisés		
Groupes cibles / nombre de participants		
Résultats principaux obtenus		

NB : Résultats = problèmes importants ressortis, solutions évoquées, observations importantes.

Outil 2- Proposition d'un modèle de plan d'action :

Nom de la commune :
Date et année :

Activités	**Stratégie**	**Période**	**Responsable**	**Coût**

TRADUCTION DE QUELQUES CONCEPTS CLES EN LANGUE BAMANAN

Français	**Langue Bamanan**
Gouvernance Partagée	Bèè sendoni komini baaraw la
Renforcement organisationnel	Jèkulu sinsinni
Mobilisation des ressources	Soro siraw
Collectivité décentralisée	Maraségiso walima maracèmaboli
Gestion des ressources naturelles	Sigidala fenw ladonni
Participation	Sendonni
Partenariat	Jègnongonya
Conflits ouverts	Fognongokow
Conflits latents	Kumugnongonkoro
Appropriation	Ka k'i ta yé walima tatigiya
Environnement macropolitique	Jamana jèkulubaw dèmèni siraw
Espace public	Forobalajè
Implication	Sendonni
Acteur communal	Komini yiriwali baarakèbaw
Approche	Tabolo
Principe	Sinsinlan
Apprentissage par action	Dégéli walé senfè

Synergie	Baarakègnongonfè, fangafaragnongonkan
Consortium CARE / SAVE / MSI	Dèmèjèkuluw faralen gnongonkan
Pilotage du ministère	Minisiri ka yamariyakono
Développement participatif	Bèè sendonni yiwali la
Services techniques	Jamana ka cakèdaw
Organisation société civile	Sigida ka jèkuluw
Chefs traditionnels et religieux	Dugutigiw, kafotigiw, tontigiw, dinègnèmogow
Environnement	Sigida
Conseil communal	Komini kolatigè jèkulu
Diagnostic	Ko gnègninini
Objectif	Kuntilenna, lagnini
Gestion financière	Nafoloko gnènaboli
Intercommunalité	Kominiw ni gnongoncè baaragnonya
Plan d'action	Baarabolodalisèbèn
Prévention et gestion de conflits	Fognongonko kunbènni n'u gnanaboli
Analyse rétrospective	Jatèminèni ko tèmènènw kan
Budget	Sorow ani musakaw bolodali sèbèn
Contrôle populaire	Foroba sègèsègèli
Validation des actions	Bèn wale kètaw kan
Assiette fiscale	Komini ka soro jatèminènèw sa kono
Compte administrative	Komini musaka kèlénw dantgèli sèbèn san kono
Compte de gestion	Pèrèsèpitèri ka jatèminè sèbèn komini ka sorow ani musakaw kan
PDSEC / PDC	Komoin yiriwali bolodali gafé
Décentralisation	Mara walanwalanni
Gouvernance	Mara / fanga
Commission de travail	Baarakèjèkulu
Bureau comminal	Komini ka baaraw waléyali jèkulu

PROGRAMME DE CONDUITE DU DIAGNOSTIC PARTICIPATIF

Jours	Activités	Informations à analyser
Jour 1 - Arrivée de l'équipe DP l'après midi	- Installation de l'équipe DP dans la commune - Réunion avec les élus (maire, adjoints, percepteur, services techniques, APE, Ass. Féminines, secrétaire général, leaders traditionnel etc…), présenter les objectifs, présenter l'équipe, et expliquer la nature des activités qui vont se dérouler. - Expliquer les tâches du comité de pilotage - Mise en place du comité de pilotage - Remplir matrice : résumé journalier	- Disposition prise pour faciliter la conduite du DP - Composition du comité(représentativité, genre)
Jour 2 * Matin :durée 3 heures * Après midi	- faire le diagramme de Venn avec les élus, OSC, services techniques, tutelle, CCC, chefs villages/quartiers, ONGs, OP ; pour identifier les organisations et institutions intervenant dans la commune et comprendre les relations - Mise en commun et planning des check –liste : guide d'entretien - Interview à nouveau si nécessaire pour compléter les informations - Remplir l'outil matrice du résumé journalier	- Types de relations et leur importance - Cadre de concertation
Jour 3 Matin : durée 2 heures Matin : durée 2 heures Soir : durée 2 heures	- faire l'entretien semi - structuré sur : - Gestion administrative de la commune (point 4.2 - 4.3) auprès des élus, personnel communal, OGC, Leaders traditionnels, Opérateurs privés - Faire l'entretien semi – structuré sur : - processus d'élaboration du PDSEC et d'élaboration, d'exécution du budget (point 4.4) auprès des élus, personnel communal, services techniques, OSC, leaders traditionnels, opérateurs privés. - Mise en commun et planning des check-list/guide d'entretien - Interview si nécessaire pour compléter les informations - Remplir la matrice : résumé journalier	- fonctionnement du conseil communal et du bureau communal - participation des acteurs dans le processus du PDSEC et du budget - Conformité PDSEC et budget - Mécanismes de gestion financière au niveau des communes (séparation des fonction ordonnateur et comptable) -
Jour 4 : Matin : durée 2 heures Matin : durée 2 heures	- Faire l'entretien semi – structuré sur : - Mobilisation des ressources (point 4.5) auprès des élus, personnel communal, services techniques, OSC, leaders traditionnels, opérateurs privés. - Faire l'entretien semi – structuré sur :	- Capacité de mobilisation des ressources et leurs évolution

Soir : durée 2 heures	- Mise en commun et planning des check-list/guide d'entretien - Interview si nécessaire pour compléter les informations - Remplir la matrice : résumé journalier	
Jour 5 Matin : durée 2 heures Matin : durée 2 heures Soir : durée 2heures	- Faire l'entretien semi – structuré sur : - participation genre (point 4.8) auprès des élus, personnel communal, services techniques, OSC, leaders traditionnels, opérateurs privés. - Faire l'entretien semi – structuré sur : - Exercice du contrôle populaire sur les affaires de la commune (point 4.7) auprès des élus, personnel communal, services techniques, OSC, leaders traditionnels, opérateurs privés. - Mise en commun et planning des check – lists/guide d'entretien - Interview pour compléter les informations - Remplir la matrice : résumé journalier -	- implication des femmes dans les organes de gestion des services sociaux de base - Participation du citoyen à la gestion des affaires communales - Actions civiques
Jour 6 Matin : durée 4 heures Soir : durée 2 heures	- Faire le profil historique avec - des élus, services techniques, OSC, leaders traditionnels, ONGs, opérateurs privés pour inventorier les conflits ayant eu des effets sur la vie de la commune. - Mise en commun et planning des check – lists/guide d'entretien - Interview pour compléter les informations - Remplir la matrice : résumé journalier	- mécanismes participatifs de prévention et de gestion des conflits - Concertation entre les acteurs
Jour7 : Matin : durée 2 heures Matin : durée 2 heures Soir : durée 2 heures	- Faire l'arbre à problème avec - des élus, personnel communal, services techniques, OSC, leaders traditionnels, ONGs, opérateurs privés pour analyser les causes et les conséquences d'un problème communal et dégager les solutions et les actions possibles. - Faire le SEPO avec des élus, personnel communal, services techniques, OSC, leaders traditionnels, ONGs, opérateurs privés, tutelle pour mesurer la capacité et performance des acteurs de la commune dans l'exercice de la gouvernance. - Mise en commun et planning des check – lists/guide d'entretien - Interview pour compléter les informations	- Cerner d'avantage les problèmes et leurs solutions - Etat de gouvernance dans la commune - Les leçons à tirer

	- Remplir la matrice : résumé journalier	
Jour 8 Matin : durée 4 heures Soir : durée 2 heures	- Elaboration du plan d'action par le comité de pilotage avec la facilitation de l'équipe DP - Début de la rédaction du rapport par l'équipe DP	- Pertinence des actions et leur mise en œuvre
Jour 9 Durée : 4 heures	- Rédaction du rapport du DP - Réflexion sur l'organisation de la restitution	- Qualité du support produit

Ce programme est purement indicatif. Il possible et même souhaitable d'intercaler des journées libres entre les sessions et de prévoir souvent des demi journées de travail pour réduire le coût de la prise en charge des participants par la commune. Le programme prévu ne se déroulera donc pas de façon continue. Le calendrier définitif sera fixé par le Comité de pilotage communal

APPENDIX 4

SAMPLE DIAGNOSTIC REPORT

A.I.D-MALI
BP :3179
Tél :229 81 58
Bamako

PROGRAMME DE GOUVERNANCE PARTAGEE
(PGP)

Rapport de Diagnostic Participatif Commune de Kéléya

Août 2004

Présenté par le Conseiller Appui aux Communes
Aliou SAMAKE

Sommaire :

I- Introduction ……

II- Généralité sur la commune ……

III- Objectifs du DP……

IV Méthodologie ……

V Résultats …….

VI – Plan d'action ……

VII Prochaine Etages…….

Annexes :

1-Liste des Membres du Comité de Pilotage du DPC

2- Liste des Membres du Comité de Suivi :

3. Types de Relation entre le CC et les Acteurs Principaux :

4-Situations des Actes Posés par le Conseil Communal de 2000 à 2004 :

5- Situation de l'exécution du budget par exercice :

I- Introduction :

Les premières années de mise en œuvre de la décentralisation au Mali montrent l'existence d'importances contraintes et leurs conséquences sur les collectivités locales.

Pour mieux accompagner les communes dans leurs actions de développement, le Programme de Gouvernance Partagée (PGP) veut contribuer à <<Consolider le système de gouvernance partagée à travers la décentralisation>>.

Un des axes d'intervention est le diagnostic participatif communal.Cet exercice a été conduit de juillet à Août 2004 par le conseil communal de Kéléya en collaboration avec les autres acteurs du développement communal (services techniques, OSC, secteur privé, ONG, surtout traditionnelles) avec l'appui technique du P G P à travers AID – Mali.

II – Généralités sur la commune :

La commune de Kéléya est issue de l'EX – arrondissement de Kéléya crée en 1960. Elle est située au nord du cercle de Bougouni et à l'entrée de la région de Sikasso- Kéléya est le chef lieu de commune. Kéléya est traversée par la route nationale (RNT)- Située à 100 km de Bamako, il est à 60 Km de Bougouni. Elle est composée de 22 Villages, et est limitée :

- A l'Est par la commune de Dogo,à l'Ouest par la commune de Ouroun ; au Nord par la commune de Ouélésséboug ou au sud par la commune Sido.
- Sa superficie n'est pas déterminée, car incluse dans celle de l'ancien arrondissement de Kéléya. Le relief se caractérise par quelques élévations. La végétation et le climat sont de types Soudanien. Les précipitations sont très abondantes.
- La commune recèle des mares et des marigots saisonniers-
- Les principales activités sont :
- L'agriculture, principale activité économique de la zone, elle est dominée par les cultures vivrières. Les conflits sont fréquents entre les agriculteurs et les éleveurs.
- L'élevage, il est très pratiqué ; les pâturages très abondants favorisent le séjour des troupeaux transhumants d'Octobre à Juin de chaque année.
- La pêche est saisonnière. Le petit commerce et l'artisanat y sont également pratiqués.
- Le tourisme est inexistant alors que la commune renferme des potentialités eu égard aux différents sites archéologiques
- Les principaux sites touristiques y sont : Somabin, Kéléya Jamanh, Kéléya Kolombaw (Mansa ni Monzon), Makan Zou, Manjan, Massawelijan de Dialakoro. Le poids de l'islam fait obstacle à la réhabilitation de ces sites. La population de la commune est de 17 210 habitants dont 8 645 hommes et 8 565 femmes. Elle se compose de Bamana, Peulhs, Diawambé et Dogon.

III. **Objectifs** du Diagnostic Participatif Communal(DPC) :

3-1 : Objectif Général :

Faire l'état des lieux de la décentralisation et de la gouvernance dans la commune.

3-2 : Objectifs Spécifiques :

- Recueillir et analyser les informations relatives à la gouvernance et à la décentralisation,

- Dégager les forces et les faiblesses de l'exercice de la gouvernance dans la commune,

- Elaborer le plan de consolidation de gouvernance dans la commune.

IV. Méthodologie :

Le diagnostic communal a commencé par l'étude documentaire qu'a permis de cerner l'environnement institutionnel de la commune, les ressources et les potentialités de la commune.
Un comité de pilotage de 9 membres a été mis en place pour conduire le processus.

L'application de l'outil Entretiens Semi Structurés individuels ou en focus groupe a donné des informations sur l'organisation interne et le fonctionnement de l'institution communale, le processus d'élaboration du PDC et du budget, la gestion financière, la mobilisation des ressources, la dynamique de dialogue et de concertation entre les acteurs de la commune.

L'administration du profil historique et du diagrammes de Venn a permis d'avoir des données suffisantes sur la prévention et la gestion des conflits dans la commune, les acteurs communaux et leurs relations. La compilation de l'ensemble de ces données et leur analyse a permis d'avoir toutes les forces de l'exercice de gouvernance dans la commune et les actions qu'il faut entreprendre en vue de les maintenir et de les renforcer.

L'utilisation de la matrice d'analyse a permis de cerner les causes, conséquences de l'ensemble des insuffisances pour les transformer en forces.

Le comité de pilotage a élaboré le plan d'action en fonction de l'ensemble des solutions qu'ont été dégagées en vue de renforcer d'une part les forces et d'autre part transformer les faiblesses en forces. Ce plan d'action a été restitué aux différents acteurs par le comité de pilotage le Mercredi, 18 Août 2004 et qui l'ont adopté ainsi qu'il est présenté dans le présent rapport.

V Résultats

5.1. Les Acteurs Communaux :

Ces informations visent à identifier les acteurs (organisations et institutions), leurs relations et leurs importances dans le développement de la commune.

Les Acteurs recensés au niveau de la commune sont :

a)Le Conseil Communal

b)Les Services Techniques :
- Bureau du Sous Préfet
- Conservation de la nature
- A/ACAER (Antenne d'Appui Conseil de l'Aménagement et de l'Equipement Rural)
- Contrôle et réglementation
- CMDT (Compagnie Malienne du Développement Textile)
- Santé
- Education
- Conseils de village (Chefs de village et Conseillers)

c)Les Structures d'Appui :
CCC, ANICT, Tutelle.

d)ONG et Partenaires au Développement:

- Programme de la coopération Suisse
    - PAD (Programme d'Appui à la Décentralisation)
    - PAIP (Programme d'Appui aux Initiatives des Producteurs)
    - PHV (Programme Hydraulique Villageoise devenu Programme d'Appui International au Secteur Eau : PAI)
- SOS – Sahel International
- GADS (Groupe d'Appui au Développement du Sahel au Mali)
- UTA – Alliance
- Soro Yiriwaso
- Save The Children
- BADS (Bureau d'Assistance et de Développement Social)
- CD – COM (Centre de Développement Communautaire)
- ACEP – Mali ONG
- CEPID
- BEACIL – Sènè Kunda
- Plate Formes Multifonctionnelles
- CANEF
- ACODEP (Association des Collectivités pour le Développement Participatif)

e)Syndicats et Institutions : Chambre d'Agriculture, SYVAC, SNEC, SYLDEF.

f)Les Associations :

- APE (Association des Parents d'Elèves) / Fédération Primaire APE
- ASACO (Association Santé Communautaire)
- Association Kéléya Jisanuman
- Association des Chasseurs
- Association des Eleveurs
- Association des Producteurs de Mangues
- Association CAFO – JIGINEW
- Association des Charbonniers (SRGB)
- Association des Guérisseurs Thérapeutes
- Association des Producteurs de Lait
- Association des Ressortissants de Kéléya à Bamako
- Association des Ressortissants de Bicko à Bamako
- Association des Emboucheurs et Aviculteurs
- Association des peintres de Kéléya
- Association des Elèves et Etudiants Ressortissants de Kéléya
- Association Sabali de Siramana
- Association Massala Benkan
- Association Miriya ŋuman
- Association Benkadi n°1
- Association Benkadi n°2
- Association Sabu ŋuman
- Association Kankélétigui
- Benkadi (Diala)
- Association Benkadi (Faradiè)
- Badenya n°1
- Badeya n°2
- Dialaba
- Association des Jeunes de Kéléya

g) Confessions Religieuses : Islam, Christianisme, Religions Traditionnelles.

h)Partis Politiques : ADEMA- PASJ, MPR, RPM, CNID, CDS, BARA, PDR, UDD, PDP, UDR, PIDS, US – RDA, RDP, PARENA, PDA, BARIKA.

L'analyse des données collectées sur ces acteurs a permis de déterminer :

- les partenaires internes et externes qui collaborent avec la Commune :

Partenaires Internes :
- APE
- ASACO
- Association kéléya Jisanuman
- 13 Associations Féminines (AF)
- Association des Chasseurs
- Partis Politiques
- Conseils de Village

Partenaires Externes :
- Sous Préfet
- Conservation de la nature
- A/ACAER
- Contrôle et réglementation (CN)
- CMDT
- Chambre d'Agriculture
- CCC, ANICT, Tutelle
- PAD – PAIP – PHV ou PAI
- ACEP – Mali
- CEPID
- BEACIL
- SOS – Sahel International
- BADS
- ACODEP
- WADAKEDJI (Association Internationale Wassoulou, Danou, Kéléyadougou, Djitoumou)
- Association des Ressortissants de Kéléya
- Education
- Santé

- Les Partenaires Potentiels Internes et Externes qui n'ont pas de Relation avec le CC :

Partenaires Potentiels Internes :
- Association des élèves et étudiants ressortissants de Kéléya
- Association des producteurs de mangues
- Association des guérisseurs thérapeutes
- Association des producteurs de lait
- Association des emboucheurs et aviculteurs
- Assciation des peintres

Partenaires Potentiels Externes :
- CAFO – Jiginew
- CADS
- Soro – Yiriwaso
- CD – Com
- UTA – Alliance
- Save the children

- CANEF
- ACODEP
- Association des ressortissants de Bicko
- SYLDEF
- SNEC
- SYVAC

NB : AID – Mali, Born Fonden et APFER sont au démarrage de leurs activités dans la commune.

L'analyse des données permis de déterminer les types de relations qui existent entre les acteurs (Cf annexe : Types de relations entre le CC et les acteurs principaux).

Elle a enfin dégagé les forces, faiblesses et quels actions sur les acteurs :

Forces :
- Pluralité d'acteurs,
- Plusieurs acteurs collaborent avec la commune.

Faiblesses :
- Faible synergie dans la conception, l'exécution et le suivi évaluation des actions de développement,
- Insuffisance d'informations entre les acteurs.

Solutions :
- Elargir les commissions de travail aux services techniques et aux OSC,
- Mettre en place un cadre de concertation entre les acteurs et le CC : planifier les actions de développement, suivre et évaluer les actions prévues dans le PDC, suivre et évaluer les plans d'action annuels des autres partenaires.

5.2.L'Organisation Interne et Fonctionnement de l'Institution Communale:

Les informations concernent le conseil communal, le bureau communal et les commissions de travail

5.2.1 Le conseil Communal :

a) **Sessions** : Les sessions Tenues sont de 2 Types :

- **Sessions Ordinaires** : 14 sessions ordinaires tenues en cinq ans (2000 – 2004)
- Durée Moyenne des Sessions Ordinaires Non Budgétaires : 3 jours
- Durée Moyennes des Sessions Budgétaires : 5 jours
- Taux Moyen de Participation aux Sessions Ordinaires : 94 %

De 2000 à 2003, le CC n'a pu tenir que trois sessions ordinaires par an. Les motifs évoqués sont l'insuffisance des ressources de la commune pour faire face aux primes de session et la négligence du Maire et les convocations arrivent tardivement aux conseillers.

- **Sessions Extraordinaires** :

Dix (10) sessions extraordinaires tenues (2000 – Août 2004)
- Durée Moyenne des Sessions Extraordinaires : 1 jour

A chaque session le quorum était atteint 12 à 13 / 17 conseillers
Le taux moyen de participation aux sessions extraordinaires est de 71 à 76%
Les deux conseillers qui n'étaient pas membres du bureau communal ont participé à toutes les sessions du CC.

b) **Les Commissions de Travail** :

Il a existé 4 commissions au sein du CC :
- Commission Etat Civil – Recensement – Election
- Commission Affaires Economiques et Financières
- Commission Education – Cadre de Vie – Environnement – Sport – Arts et Culture
- Commission Affaires domaniales et foncières

Chaque commission était présidée par un adjoint au Maire.
Les deux conseillères étaient reparties entre les deux premières commissions au cours des cinq ans, elles n'ont jamais proposé d'initiatives ni au CC ni aux commissions dont elles étaient membres.

Les commissions étaient indépendantes, elles se saisissaient des questions dont l'étude leur paraissait nécessaire. Elles étaient parfois saisies par le Maire. Les commissions ont fonctionné au cours du mandat passé et certaines ont même déposé des rapports : commission état civil – recensement – Election – Commission Affaires Economiques et Financières, Commission Education – Cadre de vie – Environnement – Sport – Arts et Culture.
Jusqu'en 2001, il n'y avait pas eu de délégation de signature aux Adjoints. Ce qui a bloqué le fonctionnement de l'état civil pendant un certain temps

c) **Les Services Communaux :** ces services comprennent :

- Le service administratif et juridique (Secrétariat)
- Et les services financiers et comptables (régisseurs des recettes)

NB : A côté de ces services, il y avait 4 commissions de travail dont chacune était présidée par un adjoint au Maire.

La plupart des délibérations du CC ont été exécutées par le bureau communal.(**Cf annexe : Situation des Actes posés par le CC de 2000 à 2004**)

d) : **Elaboration du PDC et du Budget :**

- **Elaboration du PDC** : Le PDC existe, il a été élaboré en 2001 et expire en 2005. au cours de son élaboration, une commission élargie aux services techniques avait été mise en place par la commune. Cette commission a consulté toutes les couches socio – professionnelles. Les données collectées ont été analysées en atelier financé par la commune avec l'appui technique du CEPID. Après l'élaboration du PDC, une restitution a été faite sous forme de rencontres d'information aux différentes couches socio – professionnelles.

- **Elaboration du Budget** : Après le travail des commissions de travail, les chefs de village, leurs conseillers et les Imams étaient consultés. Les organisations féminines ne sont pas consultées. Les actions retenues dans le budget sont tirées du PDC. Une restitution n'est pas organisée après l'adoption du budget par le CC et son approbation par la tutelle.

e) **Le Système de Communication et Partenariat** :

Chaque fois qu'il y avait un problème / évènement, le bureau communal faisait appel à tous les acteurs (services techniques, OSC, ONG, Secteur Privé, Autorités Traditionnelles) pour en discuter.
Aucun compte rendu n'a été fait aux populations sur le bilan du CC.

Il n'y a pas eu de contrat d'exploitation d'équipement collectif avec le secteur privé. Toutes fois, dans le domaine de l'éducation le CC travaille avec l'administration scolaire et l'APE. La commune prend en charge dans la mesure de ses possibilités, les besoins de l'administration scolaire. Elle a pris en charge pendant deux mois les salaires de deux enseignants. elle accorde annuellement une

subvention à l'APE primaire pour l'organisation des examens. La commune a réalisé 9 salles de classe au cours du mandat passé.
Dans le domaine de la santé, annuellement la commune accorde une subvention à l'ASACO et assure la prise en charge des salaires de 4 matrones.
Dans le domaine de l'hydraulique, Kéléya Jisanuman s'occupe de la gestion du château d'eau et perçoit les redevances d'eau. Elle produit un rapport sur ses activités et sa gestion pour la Mairie. Aucune convention n'a été signée ni avec l'APE, l'ASACO ou Kéléya Jisanuman pour la gestion de ces équipements collectifs par ces OSC.

Motifs Evoqués : Absence de décret d'application des textes (loi n°93-008 et loi n°95-034) qui transfèrent ces compétences aux communes. No effectivité du transfert de ressources aux communes.

L'analyse des données collectées a révélé comme :

- **Forces :**

- Le respect de la durée des sessions ordinaires et Budgétaires : 3 jours pour les sessions ordinaires non budgétaires contre 10 jours prévus au maximum ; 5 jours pour les sessions budgétaires contre 15 jours prévus au maximum (Article 18 de la loi n°95-034 portant code des collectivités territoriales en république du Mali modifiée par les lois n°98-010 et n°98-066).
- Le taux moyen de participation de 94% aux sessions ordinaires et budgétaires.
- La présence de deux femmes dans le CC,
- L'existence de 4 commissions de travail qui ont fonctionné au cours des cinq ans.
- Respect des procédures d'élaboration du PDC :organisation des rencontres et des concertations avec les populations et avec les acteurs de développement (services déconcentrés,ONG,ose,secteur privé).

- Respect des procédures d'élaboration du budget (art 64 du code des collectés) :consultation des chefs de village, leurs conseillers et les Imams
- Consultation systématique de tous les acteurs (services techniques, ose ONG,secteur privé,autorités traditionnelles)à l'occasion des problèmes / événements Importants de la commune
- Le respect des délibération du CC par le bureau communal.

- **Insuffisances :**

- Non tenue régulière des sessions ordinaires :au cours des cinq ans, le CC n'a pu tenir annuellement que 3 sessions ordinaires contre 4 sessions prévues par l'article 18 du code des collectivités.
- L'information tardive des conseilles pour les sessions
- La non ponctualité des conseillers pendant les sessions
- La non consultation des organisations féminines lors de l'élaboration du budget
- Absence de compte rendu aux populations sur le bilan du CC
- Non signature de convention sectorielle avec le secteur privé on les oses pour la gestion des équipements collectifs.

- confusion entre service communal et commission de travail /Attribution des Adjoints

5.3. La Gestion Financière et la Mobilisations de Ressources :

5.3.1. Exécution du Budget :

- Les acteur sont : le Maire,le régisseur des dépenses et le régisseur des recettes.
Le Maie est l'ordonnateur du budget –le régisseur des recettes travaille avec la réception et le régisseur des dépenses acquitte les dépenses
Les comptes administratifs du maire de 2000 et 2001 sont disponibles,celui de 2002 existe, mais n'a pas encore été approuvé par le CC- celui de 2003 n'est pas encore élaboré,car la perception est en retard dans la production et la ventilation des comptes de gestion de 2002 et 2003-

- Au cours des cinq ans passées il y a eu deux missions de contrôle :
Le MATCL en 2001et la tutelle en 2003
Le CCC a aussi évalué les formations qu'il a donnés aux élus et personnel communal.
- La passation des marchés de la Commune

Il y a eu le marché de construction de trois salles de classe Kéléya d'un montant de 15.23.500F et celui de construction de trois salles de classe à Ouré du même montant.
Ces marchés ont été attribué degré à gré-En effet, les droits de tirage de l'AN3CI,ont servir à construire ces classes –l'entrepreneur a pré financé la quote-part de 20% de la commune

En 2003, il y a eu deux marchés :la construction d'une salle de classe sur fonds ANICT celle de 2 salles de classes sur fonds commune. Ces marchés ont aussi été attribués de gré à gré, car l'entrepreneur a pré financé les travaux –

Pour la construction du siège de la Maire et de la clôture du CSCOM,il y a eu 2 appels d'offre restreints – Des commissions ont été mises un place pour le dépouillement et le jugement des offres –Les montants des marchés étaient respectivement plus de 6 000 000 pour la construction du siège de la Mairie et plus de 5 000 000 F pour la clôture du CSCOM.

- Conformité des actions retenues dans les budgets aux priorités du PDC
- Existence dans le PDC d'actions spécifiques au bénéfice des femmes : adduction d'eau, moulin, micro – crédit aux femmes.
- Exécution de certaines actions prévues dans le PDC
    - Construction et équipement de 9 salles de classe dont 6 à Kéléya et 3 à Ouré
    - Le recyclage des accoucheuses traditionnelles
    - L'alphabétisation et le micro – crédit aux femmes à travers BADS et soroyiriwaso
    - La construction de la clôture du CSCOM
    - La construction du siège de la Mairie

5.3.2. La Mobilisation des Ressources :

- Les ressources financières de la commune : Taxes et Impôts, Vignettes, Tickets de Marché, Redevances Transfert d'eau, Recettes Etat Civil, Subvention des Partenaires : ANICT / PAD, Dotation Générale de l'Etat aux Commune, Fondation Partage…

- Pour la détermination de l'assiette fiscale, une commission composée du régisseur des recettes, du secrétaire général et du président de la commission de travail affaires économiques et financières faisait le travail.
- **Situation des Impôts et Taxes de 2000 au 09/08/2004**

Année	**Emissions**	**Recouvré**	**Reliquat**	**Taux**
2000	17 553 325	17 553 325	-	100%
2001	16 404 290	16 375 290	29 000	99%
2002	13 592 775	13 146 125	446 650	96%
2003	13 303 775	11 189 045	2 114 730	84%
2004	12 918 550	04 262 700		32%

Les taux appréciables (100% à 84%) sont dus aux stratégies utilisées pour le recouvrement : le régisseur des recettes et les conseillers font le recouvrement. En cas de réticence, le Maire fait une demande de mise à disposition de la sécurité au Sous – Préfet. Dans ce cas, le régisseur des recettes et les Gardes font le recouvrement dans les village.

Pour les fluctuations de taux d'année en année, elles s'expliquent par le retard accusé dans le paiement des Impôts et Taxes. Les arriérés sont recouvrés d'abord avant les impôts et taxes de l'exercice en cours. En ce qui concerne la diminution des émissions d'année en année (de 17 – 553 – 325 à 12 – 918 – 550), elle est due à des dégrèvements pour cause de décès, d'âge et de scolarité.

Les difficultés signalées sont : le recouvrement qui se fait la nuit dans certains villages à cause du calendrier agricole et le manque de moyen de déplacement propre appartenant à la commune.

- Le secteur privé est composé de commerçant, maçons, menuisiers, peintres, tailleurs, bouchers et forgerons. Le répertoire de ces opérateurs privés est incomplet, car seuls ont été recensés les opérateurs du village de Kéléya. Durant les cinq ans passés, la commune n'a pas mobilisé de ressources auprès du secteur privé. Seule l'Association des ressortissants de Kéléya a fait don de 30 chaises à la Marie.
- Le conseil communal n'a pas monté de projet de développement pour les partenaires.

L'analyse des Données Collectées a pu identifié comme :

- **Forces** :

- Existence du PDC : conformité des actions retenues dans les Budgets aux priorités du PDC.
- Existence dans le PDC d'actions spécifiques au bénéfice des femmes
- Réalisation de certaines actions prévues dans le PDC
- Séparation des fonctions d'ordonnateur et de comptable dans l'exécution du budget
- Existence de deux (2) comptes administratifs approuvés par le CC (2000 et 2001)
- Le taux de recouvrement des impôts et taxes (100%, 99%, 96% et 84%)
- La mobilisation de ressources extérieures (ANICT, Fondation Partage)

- **Insuffisances** :

- Absence de suivi, de coordination et de contrôle de la mise en œuvre du PDC : pas de concertation des acteurs au moment de l'élaboration du budget pour prendre en compte les plans d'action annuels des services techniques, des ONG et des OSE ; pas d'évaluation ni de compte rendu sur l'exécution du PDC.

- Non respect des procédures légales de passation des marchés de la commune (arrêté n°001383/MEF – SG du 3/5/2000 fixant les dispositions particulières relatives à passation des marchés publics des collectivités territoriales et Décision n°0004/DNCT du 16 Novembre 2000 fixant les dispositions particulières applicables à la Passation et à l'exécution des marchés publics d'un montant inférieur à 10 000 000 F.CFA)

- La non maîtrise de l'assiette fiscale du fait d'un recensement incomplet des opérateurs privés de la commune,

- Incapacité de la commune de mobiliser les ressources du secteur privé
- Absence de stratégie de recherche de financement auprès des partenaires (pas de formulation de projet de développement).

5.4. Dynamique de Dialogue et Concertation entre les Acteurs au Niveau de la Commune/ l'Exercice du Contrôle Populaire sur les Acteurs de la Commune :

5.4.1 : Dynamique de Dialogue et Concertation entre les Acteurs au Niveau de la Commune :

Les information visent à apprécier la synergie d'action entre les acteurs légitimes à travers une dynamique de dialogue, de concertation autour des actions de développement de la commune

- Un comité / cadre de concertation existe au niveau de chacun des 22 villages de la commune pour prévenir et gérer les conflits entre Agriculteurs et Eleveurs.

Chaque comité se compose comme suit :
Le chef du village et ses conseillers
Un représentant des chasseurs
Un représentant des agriculteurs

Un représentant des éleveurs
Une femme….
Un représentant de la jeunesse
Si le comité n'arrive pa à résoudre le problème au niveau du village, les représentants des 22 comités se rencontrent au chef lieu de la commune pour plancher dessus. Le Maire intervient après lorsque les différentes médiations sont infructueuses.
Les comités mis en place ne sont pas encore fonctionnels.

- Outre les consultations et restitutions rendues nécessaires par l'élaboration du PDC et les concertations qui sont organisées à l'occasion de l'élaboration du budget, le CC organise des consultations ponctuelles chaque fois qu'il y a un problème / un évènement important concernant la commune. Il n'y a pas de compte rendu sur l'état de mise en œuvre du PDC et des budgets annuels.

5.4.2 L'Exercice du Contrôle Populaire sur les Affaires de la Commune :

Il s'agit d'apprécier l'exercice du contrôle citoyen dans les affaires communales
Au cours du mandat passé, les citoyens n'ont jamais assisté aux sessions du CC, il n'y a pas eu d'interpellation des élus par les citoyens, ni de cas d'actions civiques menés par un citoyen ou une OSC.

L'analyse des données Collectées noté :

- **Forces :**
- Existence des comités villageois de concertation pour la prévention et la gestion des conflits entre Agriculteurs et Eleveurs.
- La consultation systématique ponctuelle de tous le acteurs autour des problèmes/ événements importants concernant la commune.

23

- **Insuffisances :**
- Absence de cadre régulier de concertation entre tous les acteurs de la commune.
- Non fonctionnalité des comités villageois de concertation
- Absence de compte rendu sur l'état de mise en œuvre du PDC et des budgets annuels
- Manque de contrôle populaire sur les affaires de la commune

5.5. Participation Genre :

- 13 Associations Féminines collaborent avec le CC dans les domaines de l'Assainissement et le micro-crédit.
- 4 femmes sont membres du CC actuel
- 3 femmes sont membres du bureau de l'ASACO
- 2 femmes sont membres du bureau de l'APE
- pas de coordination des Associations Féminines

L'analyse des Données Collectées a révélé comme :

- **Forces :**
- Existence de 13 AF qui collaborent avec le CC
- Présence de 4 femmes dans l'actuel CC
- Présence de femmes dans les bureaux de l'ASACO et l'APE

- **Faiblesse :**
- Absence de coordination des AF

5.6. La Prévention et la Gestion des Conflits :

5.6.1. Les Conflits Inventoriés : Quatre (4) dont deux (2) conflits de terre, un(1) conflits à propos de la dénomination d'un pont et un(1) conflit à propos du choix du site de construction d'une école.

Tableau : Matrice des conflits

Date	Description des Conflits	Parties Prenantes	Approche	Résultats	Points à Améliorer
Avant 1956	C'est un ancien conflit de terre qui a resurgi pendant la décentralisation. La CMDT voulait construire une digue à Kabassela. Le village de Sagala s'est opposé au motif que la rivière sur laquelle le pont devait être érigé lui appartient, ors depuis le 08 Mai 1958 une convention signée entre les protagonistes attribue la rivière à Sagala, mais celui-ci devait l'exploiter avec Makana	Sagala, Makana Kabassela	Médiation de Donséla (propriétaire des terres de la commune) - Médiation des pouvoirs publics	Accalmie	-Relecture de la convention de 1956 -Que les pouvoirs publics confient la gestion de ce conflit au chef du village de Donséla
2002	Conflit de terre à propos du site d'installation d'un hameau de culture et suites. Les Bagayoko venant de Kolonda (Sirimanankaw) ont demandé un site pour l'installation de leur hameau de culture. Le site leur a été attribué sur désaccord d'une partie des autochtones de Soulouba	Habitants de Soulouba= Autochtones et les Bagayoko venant de Kolondiéba (Sirimana)	M édiation du Babon (Clan) = Donéla, Soulouba, Diala, N'Tena Kéléya	Accalmie	Entente entre les villageois pour attribuer les terres de culture à ceux qui veulent les exploiter et qui n'ont aucune visée sur leur propriété
2003	Conflits entre Semana et Tabakoro à propos de la dénomination du pont qui doit être construit entre les deux villages. C'est un projet intercommunal (Kéléya, Dogo et Sido)	Semana et Tabakoro	Concertation entre les Autochtones Communales de Kéléya, Dogo et Sido)	Tabakoro est d'accord pour que le pont porte le nom de sémana	-
2004	Conflit entre 2 quartiers de Dialakoro à propos du choix du site de construction de l'école qui devait être réalisée par le projet BWB	Deux quartiers de Dialakoro : Kôkô et Jakada	Médiation d'un ressortissant du village et d'un conseiller communal	Non résolu	Favoriser la médiation des ressortissants du village de Diakoro

5.6.2 Eléments du Mécanisme de Prévention des Conflits à Mettre en Place :

- Responsabiliser les chefs de village et leur conseillers, les comités villageois de concertation pour alerter à temps la commune sur les conflits latents.
- Instaurer un cadre communal de concertation entre le CC, les chefs de village et leurs conseillers et les autorités traditionnelles de Donséla. Ce cadre peut être élargi aux services techniques, OSC, confessions religieuses, ONG.

NB : Les comités villageois de concertation sont des espaces crées par la chambre d'Agriculture avec l'appui du PASAOP pour gérer les conflits entre Agricultures et éleveurs.

A ce niveau l'analyse des Données Collectées donné comme :

- **Forces :**

- Existence de mécanisme traditionnel de gestion des conflits : Médiation du Babon (clan) sous l'égide de Donséla. Existence de comité cadre de concertation au niveau des 22 villages de la commune pour la gestion des conflits entre Agriculteur et éleveurs même si ces cadres ne sont pas encore fonctionnels.

  Insuffisances :
- Existence de conflits non résolus.
- Absence de mécanismes formels de prévention et de gestion des conflits.

5.7 Synthèse des forces :

Forces	Actions pour consolider les Forces
- Respect de la durée des sessions ordinaires et Budgétaires. - Taux moyen de participation 94% aux sessions ordinaires et budgétaires. - Présence de deux femmes dans le CC surtout. - Existence de 4 commission qui ont toutes fonctionné - Respect des procédures d'élaboration du P.D.C et du budget. - Consultation systématique de tous les acteurs autour des problèmes/évènements importants concernant la commune. - Respect des délibérations du CC par le bureau communal. - Existence du PDC : conformité des actions retenues dans les budgets annuels aux priorités du P.D.C. - Existence dans le P.D.C d'actions spécifiques au bénéfice des femmes. -Réalisation de certaines actions prévues dans le P.D.C. - Séparation des fonctions d'ordonnateur et de comptable dans l'exécution du budget. - Existence de 2 comptes administratifs approuvés par le CC (2000 et 2001)/ - Taux élevés de recouvrement des impôts en 2000, 2001,2002 et en 2003. - Mobilisation des ressources extérieures	. Maintenir et renforcer les acquis. . Préserver l'entente au sein du bureau communal et du CC. . Implication de tous les acteurs : expliquer les rôles et responsabilité de chaque acteur (BC ET CC) . Respecter les textes en vigueur . Impliquer les Présidentes des AF dans la mise en œuvre des actions. . Impliquer les acteurs et les populations. . Mener la réflexion et prendre des mesures pour contre carrer les fluctuations des taux de recouvrements des impôts et taxes et les diminutions des montants émis en cause des dégrèvements en mettant en contribution des conseils de village et le service de contrôle et réglementation. . Elargir les commissions de travail aux services technique et au OSC . Mettre en place un cadre de concertation entre le CC, les chefs de villages et leur conseillers, les autorités traditionnelles de conseil, les services techniques, OSC, confession religieux ONG pour mettre en place et suivre un mécanisme formel de prévention et de gestion des conflits.

- Existence de 13 AF qui collaborent avec le CC - Présence de 4 femmes dans l'actuel CC. - Présence de 3 femmes dans le bureau de l'ASMCO et de 2 femmes dans le bureau de l'APE - Existence de comité villageois de concertation pour la prévention et la gestion des conflits entre agriculteurs et éleveurs. - Existence de mécanismes traditionnels de gestion des conflits : médiation du bàbon sous l'égide de Donsèla ; - Implication des ressortissants, des élus et des pouvoirs publics dans le gestion des conflits.	- Planifier, même et évaluer les actions de développement. - Suivre et évaluer le PDC, les plans d'action des partenaires

Problèmes :

Faiblesses/ Insuffisances	Causes	Conséquence	Actions /solutions
Non mise à la disposition du secrétaire général de tous les registres à tenir.	- Négligence	.Mauvais archivage	. Achat des registres
Absence de coordination, de service de contrôle de la mise en œuvre du PDC.	.Non définition des modalités de suivi dans le PDC.	.Non définition des lacunes, difficultés de parcours .Insuffisance de communication entre les acteurs	. Evaluer le PDC actuel .Elaborer un nouveau PDC .Mettre en place un cadre de concertation
Non respect procédures de passation des marchés de la commune.	.Insuffisance de ressources financières	. Mauvaise qualités des infrastructures scolaires réalisées	.Mobiliser les ressources financières Attribuer les marchés selon les règles de l'art.
Non maîtrise de l'assiette fiscale du fait d'un recensement incomplet des gérateurs privés de la commune.	.Manque de suivi . Incivisme	.La commune n'arrive pas à recouvrer les taxes auxquelles elle a droit	. Sensibilisation des populations . Actualiser l'identification des opérateurs privés
Incapacité du CC à mobiliser les ressources du secteur privé.	.Faible capacité financière du secteur privé	.Manque à gagner pour la commune	.Démarcher les opérateurs privé pour qu'ils contribuent aux actions de développement dans la commune
Absence de stratégie de recherche de financement.	.Manque d'expertise dans le montage de projet.Négligence	. Insuffisance de réalisation dans la commune	Formation en technique de montage de projet Elaborer les requêtes de financement les adresser aux partenaires. Monter des projet de développement et démarcher les partenaires
Non fonctionnalité des comités villageois de concertation.	.conflit de la compétence et les comités et le chef de village.	. Non réparation des dommages par les animaux Encombrement de la mairie dans la gestion des litiges	. Rédynamiser les comités villageois :Mairie et chambre d'agriculture doivent rencontrer les dits comités
Insuffisance de contrôle populaire les les affaires de la commune.	. Méconnaissance des droits et devoirs .Analphabétisme	.Insuffisance de communication entre le CC et les populations	. Sensibiliser les populations

5.8. Matrice d'Analyse des Faiblesses / Insuffisances

Faiblesses / Insuffisances	Causes	Conséquences	Actions / Solutions
Non tenue régulière des sessions ordinaires	. Insuffisance des ressources financières de la commune pour tenir à temps opportun les sessions . Négligence du bureau	. Insuffisance de communication . Retard dans l'exécution des tâches	. Mobiliser les ressources financières à temps pour la tenue régulière des sessions ordinaires . Renforcer la communication entre le BC et le CC
Information tardive des conseillers à l'occasion des sessions	Manque de moyens appropriés pour ventiler à temps les convocations	. Non participation de certains conseillers au sessions	. Moyen de déplacement . Responsabiliser un élu pour la ventilation des convocations
Non ponctualité des conseillers aux sessions	. Négligence / méconnaissance du contenu des convocations	. Retard dans le démarrage des travaux	. Révision/application du règlement intérieur
Non consultation des organisations féminines lors de l'élaboration du budget	. méconnaissance . la loi ne l'impose pas	. Non implication des femmes dans l'exécution des actions prévues dans le budget	. Mettre en place une coordination des femmes de la commune . Redynamiser la coordination des jeunes . Consulter ces organisations lors de l'élaboration du budget
Insuffisance de compte rendu aux populations sur le bilan du CC	. Non restitution aux populations par les délégués villageois . Les populations ne participent pas aux réunions	Incompréhension dans la conduite des actions prévues dans le PDC	. Radio de proximité . Compte rendu annuel aux populations par les membres du CC
Non signature de convention sectorielle avec le secteur privé pour la gestion des équipements collectifs	. Insuffisance de collaboration avec le secteur privé	. Certains services ne sont pas assurés	. Mettre en place un cadre de concertation
Confusion service communal / commission de travail / attribution des Adjoints	.Le service administratif et juridique et les services financiers et comptables existent dans les faits mais n'ont pas été formalisés par délibération du CC	. Cumul de fonction . Non exécution de certaines tâches à temps	. Prendre une délibération pour créer : - Le service administratif et juridique : Bureau secrétaire général - Les services financiers et comptables bureau : Régisseur de recettes

5.9. Problématiques et Objectifs à Atteindre :

Problématiques	Objectifs à Atteindre
1- Confusion service communal/ commission de travail / Attribution des Adjoints	Clarifie l'organigramme et les missions / attribution des services communaux
2- Insuffisance des conditions d'organisation régulière des sessions et de fonctionnement régulier des services communaux	Mettre en place les conditions requises pour assurer la tenue régulière des sessions et leur bon déroulement, le fonctionnement régulier des services communaux
3- Faible synergie entre les acteurs communaux dans la conception, d'exécution et le suivi – 2valuation des actions de développement.	Promouvoir le partenariat entre le CC et les autres acteurs communaux : services techniques, ose, secteur privé, ONG et autorités traditionnelles dans la conception, l'exécution et le suivi-évaluation des actions de développement
4- Non implication des organisations féminines et des organisations de jeunesse dans l'élaboration du budget	Elargir la consultation aux femmes et aux jeunes lors de l'élaboration du budget
5- Diminution des recettes de la commune - Non respect des procédures de passation des marchés de la commune - Incapacité du CC à mobiliser les ressources du secteur privé - Absence de stratégie de recherche de financement	Augmenter les ressources financières de la commune et la rigueur dans la passation des marchés de la commune
6- Absence de mécanismes formels participatifs communaux de prévention et de gestion des conflits	Elaborer des mécanismes formels participatifs communaux de prévention et de gestion des conflits
7- Insuffisance de contrôle populaire sur les affaires de la commune	Renforcer le contrôle populaire sur les affaires de la commune
8- Insuffisance de communication entre les membres du CC, entre le CC et les autres acteurs, entre le CC et les populations	Renforcer la communication entre les membres du CC, entre le CC et les autres acteurs communaux (services techniques, ose, secteur privé, ONG et autorités traditionnelles), entre le CC et les populations.

VI. Plan d'Action :

Besoins/ Objectifs	Résultats attendus	Activités
1 – Clarifier l'organigramme et les attributions des Services communaux.	. Le service administratif et juridique et les services financiers et comptables sont crées avec leurs différents bureaux. . Les missions / attributions de chacun de ces services sont clairement définies.	-Formaliser la création des services communaux par un acte. -Préciser les attributions / missions de chaque service.
2 – Mettre en place toutes les conditions requises pour assurer la tenue régulière des sessions du CC et leur bon déroulement, le fonctionnement régulier des services communaux.	. le secrétariat général dispose de tous les registres à tenir. Les réunions mensuelles d'informent entre le bureau et le CC sont régulièrement tenues. . Le Règlement intérieur du CC est actualisé et appliqué. La Mairie dispose d'un moyen de déplacement et un conseiller à temps pour ventiler les convocations aux sessions Tous les conseillers sont informés 7 jours francs avant les sessions ils participent aux sessions et y sont ponctuels.	-Mobiliser à temps les ressources financières pou la tenue régulière des sessions communales. -Renforcer la communication entre le bureau communal et le CC
3 – Promouvoir le partenariat entre le CC et les autres acteurs communaux : Services techniques, OSC secteur privé, ONG et Autorité traditionnelle et religieuses dans la conception, l'exécution et le suivi- évaluation des actions de développement.	.le cadre de concertation est mis en place et fonctionnel. . l'exécution du PDC est nuire et évalués par tous les acteurs. . Les plan d'action des autres partenaires (services techniques, ose, secteur privé, ONG, sont partagés, nuire et évalués par tous les acteurs. . Les mécanismes de prévention et de gestion des conflits élaborés sont nuits et évalués par tous les acteurs. . Des actions de développement sont menées conjointement par le CC et un ou plusieurs acteurs. . Des rapports de compte rendu sont produits et ventiles à tous les acteurs.	-Définir les modalités de suivi, de coordination et de contrôle du PDC. -Evaluer le PDC. -Suivre et évaluer les plans d'action des autres partenaires. -Suivre et évaluer les mécanismes de prévention et de gestion / activités réalisées.

Stratégie	Période	Responsable	Acteurs Impliqués	Coût
. Prendre un acte pour créer : -le service administratif et juridique : Bureaux : secrétariat, Etat civil,… -les services financiers et comptables : Bureaux : régisseur des recettes, …	Août – Sept. 04	Bureau Communal	CC, sous – Préfet, conseiller appui aux communes (CAC)	PM
- Achat de registres et de moyen de déplacement	Sept à Oct. 04	Maire	Régisseur des dépenses CC	PM
- Organisation de réunion mensuelle d'information entre le bureau et le CC	A partir de fin Août 2004	Maire	SG, CC, Régisseur des recettes	PM
Actualiser et Appliquer le règlement Intérieur du CC	Sept. 2004	CC	Sous- Préfet, CAC	PM
Responsabiliser un élu pour la ventilation des convocations aux conseillers	Août 2004	Bureau communal	_	PM
-Prendre un acte communal -Créer le cadre de concertation - Définir le but, les objectifs et les modalités de fonctionnement : participants, fréquence, conditions de participation,…	Sept. 2004	CC	Sous – Préfet, CAC, services techniques, Ose, secteur privé, ONG, autorités traditionnelles et religieuses	PM

Besoins/ Objectifs	Résultats attendus	Activités
4- Elargir la consultation aux femmes, aux jeunes et aux opérateurs privés lors de l'élaboration des budgets	. La Coordination des Associations Féminines de la Commune est mise en place et fonctionnelle . La coordination des jeunes est dynamisée et fonctionnelle . Ces organisations sont consultées lors de l'élaboration du budget . La coordination des ONG est mise en place et fonctionnelle	-Mettre en place une coordination de AF de la commune. -Redynamiser la coordination des jeunes -Consulter ces organisations lors de l'élaboration du budget -Mettre en place la coordination des ONG.
5- Augmenter les ressources financières de la commune et la rigueur dans la passation des marchés de la commune	. Les taux de recouvrement des impôts et taxes augmentent . Les émissions augmentent . Le CC mobilise les ressources du secteur privé et des partenaires financiers . Les procédures légales de passation des marchés de la commune sont respectées	-Mobiliser les ressources financières internes et externes -Elaborer et mettre en œuvre une stratégie de recherche de financement -Attribuer les marchés selon les règles de l'art.
6- Elaborer des mécanismes communaux participatifs formels de prévention et de gestion des conflits.	. Existence de mécanismes formels participatifs communaux de prévention et de gestion des conflits. . Prévention et résolution à l'amiable des conflits.	-Faire l'inventaire des mécanismes actuels de prévention et de gestion des conflits -Améliorer ces mécanismes et les intégrer dans les mécanismes à mettre en place

Stratégie	Période	Responsable	Acteurs Impliqués	Coût
- Organisation d'AG ou de réunions d'information	Sept – Oct 2004	- Bureau communal	- CC, AF, BADS, APE, Soroyiriwaso, A/ACAER	PM
- Mise en place de la coordination des AF de la commune.	- Déc 2004	- Bureau communal	- CC, BADS, Sous – Préfet, APE, A/ACAER Soroyiriwaso	PM
- Redynamiser la coordination des jeunes : Election d'un nouveau bureau	- Sept 2004	- Maire	- Bureau communal, animateur de jeunesse	PM
- Mise en place de la coordination des ONG - Consultation de ces organisations lors de l'élaboration du budget	- Nov 2004	- Maire	- CC, coordinations des femmes et des jeunes, ONG	PM
- Actualiser l'identification des opérateurs privés	- Avant l'élaboration du budget	- CC	- BADS, conseils des villages, A/ACAER, artisans, commerçants	PM
- Recensement exhaustif du cheptel	- Oct - Nov 2004	- CC	- Chefs et leurs conseilles	PM
- Exiger les pièces pour les dégrèvements : acte de naissance, acte de décès, certificat de fréquentation, acte de mariage.	- Nov 2004	- Bureau Communal	- Chefs de villages et leurs conseillers, APE/ Education ASACO / Santé	PM
-Renforcer les mesures pour le recouvrement des impôts et taxes en vigueur	- A partir d'Août 2004	- CC	- Chefs de villages et leurs conseillers, Autres	
-Elaborer des documents de recherche de financement	- 2005	CC	-BADS, Bureau d'Etude	PM
-Formation en technique de montage de projet	- A partir de 2005	BADS	CC, ACODEP	PM
-Produire le compte administratif 2003	- Août – Sept 2004	Maire	Régisseur des recettes, Secrétaire Général	PM
-Rédynamiser les comités villageois de concertation	- Janv – Fév 2005	Maire Chambre d'Agriculture	Sous – Préfet, A/ACAER, A – V	PM
-Organisation d'une rencontre avec les acteurs ciblés par le cadre de concertation pour élaborer les mécanismes formels, participatifs communaux de prévention et de gestion des conflits	- Fév 2005	Maire	Sous –Préfet, CC, Chefféries traditionnelles, chambre d'agriculture confessions religieuses, association des chasseurs	PM
-Suivre et évaluer ces mécanismes lors des sessions / rencontres du cadre de concertation	-		-	

Besoins / Objectifs	Résultats attendus	Activités
7 – Renforcer le contrôle populaire sur les affaires de la commune.	. Les citoyens et / on les Ose assistent aux sessions du CC. . Les citoyens et / ou les Ose Interpellent le CC nu la gestion des affaires communales. . Les citoyens et / on les Ose obtiennent des services de qualité du CC.	-Renforcer la communication entre les élus et les populations. -Sensibiliser les populations.
8 – Renforcer la Communication entre les membres du CC, entre le CC et les autres acteurs communaux (services Techniques, Ose, Secteur privé, ONG et autorités traditionnelles), entre le CC et les populations.	-Informer régulièrement les membres du CC sur les activités du bureau communal et des services communaux. -Informer les acteurs, les populations sur le bilan du CC -Consulter les acteurs sur les problèmes événements importants concernant la commune.	. Les membres du CC sont même niveau d'information sur les affaires de la commune. Les populations et les acteurs communaux sont informés sur le bilan du CC. Les acteurs sont impliqués dans les actions du CC. Le CC est informé des plans d'action / et des actions des partenariat dans la commune.

Stratégie	**Période**	**Responsable**	**Acteurs Impliqués**	**Coût**
Formation des OSC sur leurs droits et devoirs et en plaidoyer	Janv 2005	Sous Préfet, BADS	OSC	PM
Organisation de séances d'animation sur le droit et devoirs du citoyen dans la Commune	Sept 2004	BADS, CC	OSC	PM
Organisation mensuelle d'information entre le bureau, les services communaux et le CC	A partir de fin Aôut 2004	Bureau communal	CC, SCL, régisseur des recettes	-
Organiser les consultations prévues par les textes sur le PDC, le budget, les Impôts et taxes, les actions de développement à réaliser dans la commune.	Au cours du mandat	CC	Services techniques, ose, ONG, secteur privés conseils de village, autorités traditionnelles et religieuses	PM.
Faire fonctionner le cadre de concertation	Au cours du mandat	Bureau communal	Services techniques, ose, ONG, secteur privé, autorités traditionnelles et religieuses	PM
Compte –rendu annuel aux populations sur le bilan du CC	Avril 2005	CC	Population, conseils de village	PM
Création d'une radio communale	Au cours du mandat	Bureau communal	Partenaires	PM.

VII. Prochaines Etapes

Activités	Période	Responsables
1- Signature de l'accord de partenaire avec le CC	Aôut –sept - 04	CC, AID- Mali
2- Evaluation des coûts des action prévues dans le plan d'action	Août 2004	Bureau communal
3- Négociation et signature de protocole entre le CC et les partenaires pour la mise en œuvre du plan d'action	Décembre 2004	Bureau communal
4- Mise en œuvre du plan d'action et du plan de mur	A partir d'Août 2004	Acteurs
5- Production du rapport de DP et son Ventilation	Août 2004	AID-Mali
6- Elaboration du plan de nus (Modalités de fonctionnement et calendrier de suivi)	Sept- 2004	Comité de suivi

Conclusion : Le diagnotic participatif communal s'est bien déroulé dans la commune de kéléya. L'expérience a été appréciée par les acteurs communaux qui souffraient du déficit de suynergie et de communication dans le gestion des affaires de la commune- cet intérêt s'est manifesté par la promptitude avec laquelle le bureau communal a satisfait à la demande de prix en charge des frais de restomaten des membres du comité de polotage pendant 4 jours pourun montant de suivante et huit mille francs (8000) F CFA.

IL reste entendu que cet engagement des différents acteurs communaux doit se poursuivre et se concrétiser par une participation active dans la mise en œuvre du plan d'action.

Notion de remerciement :

Après d'intenses travaux, de débats FRANCS,sincère et échanges et fructueux, l'équipe de cordination du programme de gouvernance partagée adresse ses sincères remerciement =

-Au Maire, au bureau communal, au conseil communal et au personnel de la commune

-Au Sous-Préfet, aux différents services techniques, aux OSE et ONG, au secteur privé et aux autorités traditionnelles de la commune.

-Au membres du comité de pilotage pour leur disponibilité et la qualité des travaux réalisés.

ANNEXE

1-Liste des Membres du Comité de Pilotage du DPC

2- Liste des Membres du Comité de Suivi :

3. Types de Relation entre le CC et les Acteurs Principaux :

4-Situations des Actes Posés par le Conseil Communal de 2000 à 2004 :

5- Situation de l'exécution du budget par exercice :

1-Liste des Membres du Comité de Pilotage du DPC

Elus : Massa Bagayoko, 2è Adjoint au Maire
Djinadiè Samaké, Conseillère
Services Technique :
Famoussa Kontaga, Contrôle et Réglementation
Oumar Traoré, Directeur d'école
ONG : Daniel Kamaté, Coordinateur BADS
Secteur Privé : Fadiala Bagayoko
Autorité Traditionnelle : Zakaria Bagayoko / chef de village de Kéléya
Association Féminines :

- Mariam Traoré
- Mansa Traoré

2- Liste des Membres du Comité deSuivi :

1 – Elus : Mansa Traoré
Sabine Dembélé
2 – Services Technique : Famoussa Kontaga
3 – Ose : Awa Samaké
Famoussa Koné
4 – Personnes ressources : Ferdinand N. Berthé
5 – Autorités Traditionnelles : Djakaridja Bagayoko
6 – ONG : Daniel Kamaté
7 – Opérateurs Privés : Fadiala Bagayoko
8 – Secrétaire Général : Kaly Bagayoko

3. Types de Relation entre le CC et les Acteurs Principaux :

Structures / Organisations	Interventions dans la Commune	Relations avec le CC	Relations avec d'Autres Acteurs
1 SousPréfet	. Représentation de l'Administration et de la Tutelle . Etablit les cartes d'Identités . Fait la conciliation en cas de litige . appui conseil au CC . Gestionnaire du domaine de l'Etat	. Préparation des élections . Mise à la disposition de la commune des forces de sécurité dans le cadre du recouvrement des impôts et taxes . Appui Conseil au CC	ONG : Signe les ordres de mission Services – Techniques : établissent et signent leurs ordres de mission
2 Conservation de a Nature	. Idem	. Reboisement . Perçoit les Taxes et les verse à la perception . Membre de la commission de constatation des dégâts d'animaux .Encadrement Technique des Activités de reboisement	BADS : Formation des Paysans Chasseurs : Sauvegarde de la brousse
3. A/ACAER	.Encadrement Technique des Activités de Développement Rural	. Participe aux réunions organisées par le CC . Signature des ordres de mission par le Maire	Association des Eleveurs : Participe à leurs réunions Associations : Organise les Associations et Pilote le PASAOP au niveau de la Commune, fournit un Appui Institutionnel aux Associations
4 Contrôle et réglementation	. Inspection Sanitaire des Viandes . Contrôle des denrées d'origines animales et végétales . Contrôle des produits phyto – sanitaires . Contrôle des mandataires (Vétérinaires Privés) . Contrôle des Installations Vétérinaires, Interventions dans la Commune	. Le Maire établit et signe les ordres de mission . Appui le CC dans la sensibilisation et l'information Relation avec le CC	. Sous – Préfet : . Bouchers et Marchands dans le cadre des Contrôles Relation avec d'autres Acteurs
5. CMDT	. Encadrement Technique des Producteurs de Cotons .Membre de la commission de constatation des dégâts d'animaux . Avalise les demandes de crédit des AV/CPC (Coopérative des Producteurs de Coton)	. Membre de la Commission de constatation des dégâts d'animaux	AV / CPC : Dans l'encadrement technique et l'octroi de crédit à ces organisations
6. Santé :	. Soins Curatifs et Préventifs . CPN (Consultation Prénatale) et CPON (Consultation Post – Natale) Accouchement Vaccination	.La Mairie établit les extraits d'actes de naissance suivant les déclarations . Le CC octroie le local pour les formations de la santé . Le CC assure le salaire de 4 matrones, contribue à la caisse de référence à Bougouni	Education : Consultation gratuite des élèves, IEC ASACO : gère le CSCOM, paie le personnel, prend en charge les frais de vaccination Save / BADS : Prise en charge des nouveaux nés suivi Préventif des enfants, formation, octroi de support, IEC sur les IST/Sida, information sur les activités SOS Sahel Int : Octroi de réfrigérateurs solaires à la Santé
7. Education :	. Recrutement et Formation des Enfants . Reboisement . Intervention dans la Commune	. Le CC construit et équipe les infrastructures scolaires . Prend en charge les frais d'organisation des examens . Assistance technique dans l'établissement des jugements supplémentifs des élèves . Relation avec le CC	Santé : APE : Appui les Directions dans le recrutement, octroi de fournitures aux élèves, apporte un appui au fonctionnement des Directions et contribue dans la préparation matérielle et financière des examens, compte- rendu des activités, échange sur les problèmes scolaires, médiation entre élèves et enseignants. BADS : Appui matériel dans le cadre de l'assainissement Relation avec d'Autres Acteurs ACEP-Mali : IEC dans la lutte contre le Sida SOS-Sahel : équipement en matériel agricole, fourniture des denrhées

			alimentaires, réalisation de périmètres maraîchers et reboisement, création de points d'eau
8. Conseils de Village	. Collecte des impôts et taxes . Appui – Conseil aux chefs de village . Statut au 1er ressort sur les conflits de tous ordres . Assiste le chef de village dans l'exécution des Tâches confiées par l'administration	.Consultation des chefs de village et conseiller au cours de l'élaboration du budget . Recouvrement des impôts et taxes . Consultation des chefs de village et leurs conseillers sur les actions de développement à réaliser dans la commune	. Services Techniques / ONG, Partis Politiques, OSC et Partenaires au développement
9. Chambre → d'Agriculture	. Défense des intérêts en tous lieux et en toutes circonstances du monde rural . Prévention et gestion à l'amiable des conflits entre Agriculteurs et éleveurs	. Membre de la commission de constatation des dégâts d'animaux . Soumission des litiges non résolus entre Agriculteur et éleveurs à la Mairie	Sous – Préfet : Prévention et Gestion des Conflits
10. Structures d'Agriculture CCC, ANICT, Tutelle →	. CCC: Formation, Appui Technique dans l'élaboration des dossiers d'appel d'offres . ANICT : Subvention aux communes pour la réalisation des ouvrages . Tutelle : Contrôle de légalité	I d e m	-
11. Programmes de la Coopération Suisse : PAD, PAIP, PHV – PAI	- Renforcement des acteurs de la décentralisation : Elus, SG, Régisseur sur l'administration communale, le budget, le compte administratif et la maîtrise d'ouvrage - Appui financier et accompagnement pour la réalisation d'ouvrages - Appui – conseil et accompagnement à travers le CCC - Appui à certaines filières de production hydraulique	I d e m	Association Kéléya Jisanuman : Le PHV – PAI assure la formation des Membres du bureau (Plombiers, Gestionnaires et Mécaniciens)
12. GADS :	- Education/ Formation/ Encadrement des Ecom	Sollicite le CC pour le village pour les paiement des salaires des enseignements	-
13. Soro Yoriwaso	- Micro-finance au bénéfice exclusif des femmes	-Le CC senssiblise les femmes qui n'arrive pas à payer le crédit àl'écheance	AF : Organisation des AF, octroi de crédit
14. CD – Com →	- Installations des enfants victimes du trafic rapatriés de la côte d'Ivoire	-Identification conjointe des enfants rapatriés	Conseil de village= dans le cadre de l'identification des enfant, l'évaluation des activités du projet
15. UTA – Alliance	-Education, formation appui financier et matériel		-

		I d e m	
16. ACEO – Mali	-Lutte contre le Sida	- Appui financière à l'IEG au CC	Ecole, santé, cultes réligieux : Appui financier et matériel à l'IEC sur le Sida
17. CEPID	-Etude et planification des interventions pour le développement	Appui technique à l'élaboration du PDC	-
18. BEACIL	-Bureau d'étude d'appui conseil aux initiatives locales	Appui technique à l'élaboration des dossiers d'appel d'offres	-
19. SOS Sahel International	-Construction de digues de retenue d'eau aménagement de périmètres maraîchers pour les femmes -Appui matériel et alimentaire aux écoles et à la santé - Appui au reboisement, à l'approvisionnement en eau potable	Entretien des digues, appui financier au CC	Education/ Santé
20. BADS:	-Alphabétisation, crédit, santé, assainissement -Gestion des ressources naturelles -Hydraulique agricole	-Formation des élus communaux, compte rendu, semestriel des activités	Ecole / Santé/ conservation de la nature : Appui financier et matériel aux Pépiniéristes
21. SAVE :	-Formation des agents de santé, des relais, des accoucheuses traditionnelles - Evaluation	-	Santé et autres ONG = Réunions mensuelles (Compte rendu).
22- CANEF	. Crédit aux femmes	-	AF = Octroi de Crédit
23. ACODEP	. Alphabétisation, action de crédit au homes et aux femmes	-	AV / AF
24. APE	. Appui moral et financier à l'éducation . Organe consultatif, intervenant dans la gestion des problèmes scolaires, sensibilise les parents d'élèves, intermédiaire entre école et le CC, l'école et le CAP	- Le CC participe aux réunions de l'APE - L'APE assiste la mairie dans la gestion de l'école	Santé/ SOS – Sahel/ Education
25. ASACO	. Gestion du CSCOM, sensibilisation des populations, prise en charge des salaires de certains agents, gestion du dépôt de médicament	. Etablit les actes de naissance . Prise en charge du salaire de 4 matrones par le CC	S a n t é
26. Kéléya Jisanuman	. Gestion de l'Adduction sommaire d'eau . Entretien et maintenance du matériel de pompage . Organisation des population en ''robinet sis'' . Prise en charge des motivations du plombier, du mecanicien et du gardien	. Informe le CC sur la consommation d'eau les redevances impayées . Le CC participe aux réunions de l'association	BADS, Conseils de Village, Robinet Siss
27. Association des	. Sauvegarde de la faune, contrôle de la circulation des	. Appui le CC dans la sécurisation des populations et leurs biens, dans le contrôle de	Conservation de la nature / conseils de Village

chasseurs	animaux . Principale animatrice des manifestations (l'association la plus disciplinée) . Assure la sécurité dans les villages	la brousse et de la faune, dans l'organisation des festivités et des accueils	
28. Association des Eleveurs	. Promotion/ amélioration du cheptel par l'insémination artificielle pour augmenter la production de naude et du lait . Construction d'un centre de collecte de lait qui a amélioré le prix du lait au producteur et la qualité du lait	. Attribution par le CC d'une parcelle à l'association pour la construction du centre de lait	. Contrôle et réglementation .A/ACAER . Chambre d'Agriculture . CMDT : pour l'Aliment Bétail
29. 13AF	. Assainissement, Reboisement, Génération de revenus	. Epaulent la Mairie dans le cadre de la salubrité	BADS, conservation de la nature
30. Partie Politiques	. Recensements, révision des listes électorales	I d e m	-
31. Intercommunalité WADAKE DJI	. 6 Communes : Wassoulou, Danou, Kéléya, Syentoula, Roun, Ouélésséboug ou autour d'un projet de piste rurale.	-	-

4- **<u>Situations des Actes Posés par le Conseil Communal de 2000 à 2004</u>** :

Année	Délibérations
2000	1.Délibération n°001/CKEL du 27/02/2000 relative à l'adoption du budget sommaire 2.délibération N°002/CKEL du 11 Avril au 15 Avril 2000 portant mise en place des commission de travail 3-Délibération n°003/CKEL du 27/6/2000 au 1/7/2000 relative à l'adoption du budget primitif 2000 4-Délibération n°004/CKELdu 7 juin 2000 portant création de la régie recettes 5-Délibération n°005/CKEL/ du 19 Juin2000 portant octroi d'une prime spéciale au régisseur des recettes. 6-Délibération n°006/ du 1er Juillet 2000 relative à la fixation du prix de délivrance de certaines pièces d'Etat Civil 7-Déliberation N°007 du 15/11/2000 portant le budget additionnel 2000.
2001	1-Délibération n°001/CKEL du 3/10/2001 portant nu le budget primitif 2001 2- Délibération N°001/CKEL du 3/10/2001portant : -Projet de route intercommunale Problèmes scolaires -L'ANICT 3-Délibération N°003CKEL du 6/11/2001 4-Délibération N°004/CKEL du /6/2001 relative au PDC 5-Délibération N°005/CKEL du 24 /6/2001 relation à L'examen des besoins du conseil communal en matière de formation
2002	1-Délibération N°00/CKEL du 20/5/2002 au 22/2/2002 portant adoption du budget 2002 2-Délibération N°002/CKEL portant création régie de dépense du 20/2002 3-Délibération N°003 du 22/5/2002 relative à l'adoption de frais de recouvrement des impôt et taxes. 4- Délibération n°004 du 05/11/2002 portant examen du préfinancement de 3 classes à Kéléya sur proposition de l'entreprise Sidy Lamine Doumbia
2003	1-Délibération n°001 du 11/01/2003 au 12 /01/2003 relative au budget 2003 2-Délibération n°002 du 18 Mars 2003 portant sur - Compte administratif - Arrêté portant recrutement du gardien - Création section domaniale - Réaménagement commission de travail - Situation recouvrement 200 – 2001 – 2002 – 2003 - Evaluation travaux en cours 1-Délibération n°003 du 18 Mars relative au recrutement du gardien 2-Délibération n°005 du 19 / 03 / 2003 relative au réaménagement des commissions de travail 3-Délibération n°004 du 19/03/2003 relative à la création domaniale 4-Délibération n0006 du 19 Mars 2003 portant sur le montant de la régie

	5-Délibération n°007 du 19/03/Mars 2003 relative au recouvrement des impôts 6-Délibération n°008 du 19 /03/ 2003 relative à l'évaluation des travaux en cours 7-Délibération n°009 du 17/04/2003 relative à l'adoption de trois projets du PGDF 8-Délibération n°010 du 17 /04/2003 relative à l'utilisation du reliquat du fonds de l'ANICT 9-Délibération n°011 du 19/05/2003 relative à l'adoption de l'adhésion de la commune au projet inter communal (Dogo – Kéléya – Sido) 10-Délibération n° 013 du 29 /07/2003 relative à l'évaluation des travaux en cours de l'entrepreneur Sidy Lamine Doumbia 11-Délibération n°012 du 25/05/2003 portant l'utilisation de la dotation générale de décentralisation 12-Délibération n°014 du 05/09/2003 relative à la construction de deux (2) salles de classe type FAEF à Kéléya 13-Délibération n°015 du 12/11/et 14 Novembre 2003 14-Délibération n°16 du 17/04/2003 portant adoption de projet Radio PCDF 15-Délibération n°17 du 29/05/2003 relative à l' Délibération n°001 du 30/03/2004 au 1er Avril 2004 relative à l'institution de la régie adoption du budget additionnel 16-Délibération n°18 du 29/05/2003 relative à la construction sur préfinancement de deux salles de classes à 11 – 400 – 000 17-Délibération n°19 du 16 /12/2003 portant budget 2004
2004	1- Délibération n°001 du 30/03/2004 au 1er Avril 2004 relative à l'institution de la régie 2- Délibération n°002 du 30/03/2004 relative à l'attribution de trois lots à titre gratuit. 3- Délibération n°003 du 30/03/2004 relative à la résiliation du contrat de construction de trois classes 4- Délibération n°004 CKEL du 23 Avril 2004 relative à la désignation de deux villages devant abriter le marché rural 5- Délibération n°005 du 23 Avril 2004 relative à l'adoption du projet de pépinière communale 6- Délibération n°006 du 07/Mai 2004 relative à l'adoption du document de protocole d'accord BADS et l'Association Jisanuman

5- Situation de l'exécution du budget par exercice :

19

Année 2000 : Situation au 31 Décembre de l'Année 2000.

	Prévisions	**Réalisations**
Recettes extraordinaires	8 519 250	8 519 250
Recettes ordinaires	25 316 369	13 355 598
Total des recettes de la gestion	31 697 169	21 374 848
Dépenses extraordinaires	26 883 888	9 097 074
Dépenses ordinaires	30 203 598	7 399 610
Total des dépenses de gestion	57 087 486	16 496 684
Déficit de la gestion		5 378 164

Source : Compte Administratif et Compte de Gestion 2000

Année 2001 : Situation au 31 Décembre de l'année 2001.

Dépenses	**Recettes**	
- Dépenses de Fonctionnement : **6 309 574** - Dépenses d'Investissement : **7 173 926** - Total Dépenses : **13 483 500**	- Recettes de Fonctionnement : **6 237 600** - Recettes d'Investissement : **280 000** - Total des Recettes : **11 895 764**	- Déficit : - 1 587 736 - Source : Compte Administratif et Compte de Gestion de 2001
Année 2002		
Dépenses	Recettes	
Dépenses 2001 : - 1 587 736 Dépenses de Fonctionnement :11 694 498 Dépenses d'Investissement : 27 391 850 Total des Dépenses : 39 086 378	Recettes de Fonctionnement : 12 817 160 Recettes d'Investissement : 24 351 180 Total des recettes : 39 086 378	Déficit : 3 505 774 Source : Compte Administratif de 2002

20

Année 2003 : Situation Financière de la Commune Exercice 2003

Recettes	**Dépenses**	**Solde**	**Observations**
Total des Recettes : 35 427 696	Total des Dépenses : 27 414 150	31/12/2003 4 507 772	Le Compte Administratif de 2003 n'a pas été fait car la Perception n'a pas envoyé son compte de gestion

Situation Financière Semestrielle d'Exécution du Budget de Janvier à Juin 2004

Dépenses	**Recettes**	**Solde**
16 825 414	4 440 800	- 12 384 614

Le déficit de 12 384 614 est dû essentiellement à la construction sur préfinancement de 2 salles de classe par l'entrepreneur.