

The background of the cover features a map of the African continent. The map is rendered with a torn paper effect, where the edges are irregular and jagged. The landmass is colored in a light tan or beige hue, while the surrounding oceans are a deep blue. The overall aesthetic is professional and thematic, focusing on the African continent.

# **Réussir la Planification de l'Evaluation par les Pairs**

**Un Guide pour les Points Focaux  
du Mécanisme Africain d'Evaluation  
par les Pairs**



**The South African Institute of International Affairs**

**Programme sur la Gouvernance et le MAEP**

# **Réussir la Planification de l'Évaluation par les Pairs**

**Un Guide pour les Points Focaux du  
Mécanisme Africain d'Évaluation par les Pairs**

**Ross Herbert et Steven Gruzd**

**Traduction en français par  
Dr Kwaku Asante-Darko et Faten Aggad**



**SOUTH AFRICAN INSTITUTE OF INTERNATIONAL AFFAIRS**

**Cette publication a été produite avec le support financier de  
l'Embrassade des Pays Bas en Afrique du Sud**

*Cette publication est aussi disponible en anglais et en portugais. Pour plus d'information, veuillez contacter le Programme sur la Gouvernance et le MAEP à l'Institut sud Africain des Affaires Internationales (SAIIA). Veuillez consulter les coordonnées ci-dessous.*

Publié en 2007 par:

The South African Institute of International Affairs  
Jan Smuts House, East Campus  
L'Université du Witwatersrand  
Johannesburg, Afrique du Sud

Boite postale 31596, Braamfontein 2017

[www.saiia.org.za](http://www.saiia.org.za)  
[info@saiia.org.za](mailto:info@saiia.org.za)

Tel. +27 11 339 2021  
Fax +27 11 339 2154

© SAIIA

Tous droits réservés. Aucune partie du présent ouvrage ne peut être reproduite librement, placée ou transmise sans l'accord du propriétaire des droits d'auteur. Des brefs extraits peuvent être cités à condition que la source soit reconnue.

ISBN 1-919969-30-6

# Avant Propos

Le MAEP constitue le début d'un grand voyage pour le continent Africain. Le processus est unique dans le monde entier de par son envergure et de par son intensité. Ce qui est plus important, c'est que le MAEP est un mécanisme interne, créé non pas pour plaire aux bienfaiteurs externes, mais plutôt pour encourager la culture de la responsabilité en Afrique à partir des valeurs auto-imposées de bonne gouvernance.

Des milliers de personnes ont participé au MAEP et ont fait preuve d'un grand dévouement en vue de rendre le processus plus rigoureux et plus juste. Il reste beaucoup à apprendre mais les participants ont été généreux en ce qui concerne le temps et la connaissance qu'ils ont investis pour améliorer le processus.

Ce livre est basé sur des programmes de recherches et de formation entrepris par le SAIIA pendant ces quatre dernières années. En effet, le SAIIA a organisé des ateliers de formation en matière du MAEP dans une douzaine de pays et a interviewé des membres de la société civile, du gouvernement, des instituts de recherche et les membres du comité national de gouvernance du MAEP au Ghana, au Kenya, au Rwanda, à l'île Maurice, en Algérie, et en Afrique du Sud. Ce volume essaie de présenter la substance de ces interviews d'une manière très simple et claire.

Il existe, sans doute, des difficultés à surmonter vu le fait que le MAEP est un exercice tout neuf. C'est pourquoi les lecteurs sont appelés à apprécier l'effort énorme déjà investi dans le processus ainsi que le grand potentiel dont dispose le MAEP en faveur de la bonne gouvernance, qui pourrait entraîner l'élargissement de la liberté politique, la paix, la prospérité, et le développement économique.

Ce rapport est rédigé par Ross Herbert et Steven Gruzd de l'Institut Sud Africain des Affaires Internationales (SAIIA). Ce guide est préparé à l'intention de 'l'atelier sur les bonnes pratiques et les leçons apprises' organisé en vue des Points Focaux du MAEP des pays de l'Afrique de l'Est, de l'Afrique Centrale, et de l'Afrique Australe', tenu à Addis-Abeba, en Ethiopie du 20 au 21 février 2007. Ross Herbert et Steven Gruzd sont respectivement Directeur et Directeur adjoint du Programme sur la Gouvernance et le MAEP du SAIIA.

L'atelier a été financé par la Commission Economique pour l'Afrique de l'ONU (CEA) et préparé par le SAIIA et la CEA en collaboration avec le Secrétariat du MAEP.

Nous remercions particulièrement les participants des évaluations par les pairs du Ghana, du Kenya, du Rwanda, de la Mauritanie, de l'Algérie et de l'Afrique du Sud, dont les idées et le dévouement à l'évaluation par les pairs ont contribué énormément à ce rapport. Nous aimerions aussi exprimer toute notre reconnaissance au Comité des Personnes éminentes du MAEP et au secrétariat du MAEP, qui méritent la gratitude du continent pour avoir maintenu la crédibilité de ce processus même quand leur dur travail se faisait dans les coulisses.

La Banque Africaine de Développement, le Programme des Nations Unies pour le développement, et la CEA méritent également le degré de remerciement comme agences de soutien technique, qui ont aidé considérablement les évaluations des pays, offert beaucoup de conseils ainsi que beaucoup d'autres formes de soutien. Nous réservons une appréciation spéciale à la CEA pour le soutien qu'il témoigne en faveur du MAEP et plus particulièrement à la section de la CEA qui s'occupe du MAEP, pour ses commentaires médiatiques, son support pour ce rapport et pour avoir veillé à ce que l'atelier pour les points focaux soit devenu une réalité.

Ross Herbert, Février 2007



United Nations Economic Commission for Africa

## *Table des matières*

<i>Préparer une évaluation efficace par les pairs</i> .....	1
<i>Comprendre les avantages positifs du MAEP</i> .....	2
<i>Fondements du MAEP – les structures et les étapes</i> .....	4
<i>Les établissements continentaux</i> .....	4
<i>Les établissements nationaux</i> .....	5
<i>Étapes du MAEP</i> .....	5
<i>Comprendre le questionnaire du MAEP et ses implications pour la recherche</i> .....	7
<i>Les questions d'organisation</i> .....	9
<i>Les méthodes de recherche et de consultation</i> .....	10
<i>Méthodes de recherches techniques</i> .....	11
<i>Méthodes de consultations populaires</i> .....	13
<i>Pour établir un plan de consultation - l'approche des meilleures pratiques</i> .....	16
<i>Planifier le sondage national du MAEP</i> .....	18
<i>Les éléments d'un sondage réussi</i> .....	18
<i>Rôles clés des points focaux nationaux</i> .....	20
<i>Développer le programme d'action nationale (PAN)</i> .....	22
<i>Communication, information publique &amp; stratégies médiatiques</i> .....	24
<i>Etablir une relation de confiance et une crédibilité</i> .....	24
<i>Tirer le plus grand bénéfice de la presse</i> .....	25
<i>Le processus d'évaluation nationale et ses défis</i> .....	27
<i>Planifier et budgéter pour le MAEP</i> .....	28
<i>Les processus d'établissement</i> .....	28
<i>Recherches et consultations</i> .....	30
<i>Conclure le processus</i> .....	32
<i>Administration</i> .....	33
<i>Annexe A: Les standards du MAEP par secteur thématique</i> .....	35
<i>Annexe B: Sources utiles pour la recherche documentaire sur la gouvernance</i> .....	39
<i>Annexe C: Innovations possibles dans le processus du MAEP</i> .....	45

## Préparer une évaluation efficace par les pairs

L'évaluation africaine par les pairs constitue une entreprise importante pour l'Afrique, ses peuples et chaque pays qui met en œuvre le processus. Pour tirer un avantage maximum du processus, il est important de planifier à l'avance, de prévoir les questions clés et de mettre en marche des stratégies pour maximiser les bénéfices tout en gérant efficacement les défis importants qui vont surgir.

C'est la substance de la gestion efficace dans n'importe quel domaine et s'avère particulièrement important dans un processus aussi complexe que celui du MAEP, qui rassemble des milliers de personnes de milieux différents. Pour presque tout le monde ce sera une nouvelle expérience, exigeant la participation au sein des institutions nouvellement installées.

Ce manuel décrit les leçons principales et les meilleures pratiques démontrées dans les pays pionniers du MAEP. Il présente aussi des idées novatrices pour le MAEP qui pourraient être utiles pour améliorer les expériences des pays pionniers. Il offre aussi une liste des points principaux des différentes phases du processus.

Les pages qui suivent présentent les cinq étapes du MAEP, les diverses institutions nationales à créer, une variété de méthodes de recherches, et des considérations relatives au financement et au personnel. Ces détails sont des étapes sur la route vers les deux produits finals les plus importants: un **rapport national d'auto-évaluation** (RNAE) et un **Programme d'Action National** (PAN) pour adresser les lacunes identifiées dans l'exercice de l'auto-évaluation.

L'exercice du MAEP va au-delà des documents. Ils sont seulement des moyens à une fin. Le MAEP recherche un changement positif et une amélioration de la gouvernance.

Puisque le changement implique des personnes différentes, des concurrences d'intérêts et beaucoup de points de vue, aucune considération du MAEP ne devrait perdre de vue ces dimensions sociales et politiques. Voilà pourquoi ce survol du MAEP se concentre sur les aspects politiques et techniques, qui sont constamment interactifs.

Ignorer les dimensions politiques de la consultation risque de causer la polémique, alors qu'ignorer certains des aspects techniques peut ajouter des complications. Heureusement, beaucoup de gens en ont fait l'expérience et ont partagé le bénéfice de leurs efforts. Ce sont ces expériences que ce livret essaie de capter fidèlement.

## Comprendre les avantages positifs du MAEP

L'objectif officiel du MAEP est de "stimuler l'adoption des politiques, des normes et des pratiques qui mènent à la stabilité politique, à la croissance économique élevée, au développement durable et à l'intégration économique sous-régionale et continentale accélérée par le partage des expériences et le renforcement des procédés qui réussissent ainsi que des meilleures pratiques."<sup>1</sup>

Dans les ateliers à travers le continent, les participants ont énuméré d'autres avantages relatifs comprenant:

1. L'amélioration de la qualité de la gouvernance.
2. La découverte des solutions aux problèmes qui pourraient être négligés ou marginalisés.
3. L'accroissement de la démocratie et le renforcement des institutions nationales.
4. La construction d'un consensus national et la confiance politique dont on a besoin pour trouver de nouvelles solutions.
5. L'amélioration de l'image du continent et des nations auprès des investisseurs et des partenaires au développement.

Puisqu'il implique les acteurs politiques, la société civile et le secteur privé, le MAEP est un processus social qui se base sur la compétence technique et la franchise. Comme le fait remarquer le protocole de fondation du MAEP: "Chaque exercice d'évaluation effectué sous l'autorité du Mécanisme doit être techniquement compétent, crédible et exempt de manipulation politique. Ces conditions constituent ensemble les principes de base du Mécanisme."<sup>2</sup>

Mais le processus exige également une compétence politique capable de ramener des personnes aux préoccupations diverses à un point de vue commun sur des problèmes et des solutions. Cela exige que nous soyons sensibles aux sentiments de diverses parties prenantes. Cela demande aussi qu'on parvienne à établir la confiance mutuelle au moyen de la transparence et de l'établissement des structures de gouvernance ainsi que des procédures qui sont largement perçues comme étant professionnelles, inclusives, justes et rigoureuses.

La directive officielle note: "l'organisation de la participation publique au processus du MAEP est en soi un aspect central pour améliorer l'état de gouvernance et le développement socio-économique du pays participant. De telles interactions peuvent établir la confiance, installer et éclairer des mécanismes mis en place pour la concertation et l'habilitation des parties prenantes."<sup>3</sup>

Les observateurs externes du processus national du MAEP auront des impressions favorables en basant leur évaluation sur les mêmes facteurs que les citoyens considèrent comme important: la franchise de ses rapports, l'ouverture de son processus, la rigueur de son analyse, la vigueur des solutions proposées, et les innovations que le pays a apporté au processus.

---

<sup>1</sup> OUA, Document de base du MAEP, AHG/235 (XXXVII), Annexe II, Durban 8 juillet 2002, paragraphe 1.

<sup>2</sup> *Ibid.*, paragraphe 3.

<sup>3</sup> NEPAD MAEP, lignes directrices pour les pays du Mécanisme africain d'Évaluation par les Pairs (MAEP), Novembre 2003, paragraphe 36, p 12.

Les qualités d'une évaluation de haute qualité peuvent se résumer par l'acronyme **FOPPER**:

**Franc:** Le résultat devrait être un rapport et un programme d'action qui parlent tous les deux, d'une façon honnête et franche des problèmes, des solutions et de meilleures pratiques.

**Ouvert:** Le processus employé pour développer le rapport et le programme d'action devrait être ouvert et transparent.

**Planifié:** Le processus devrait être bien élaboré, prévoir les problèmes et incorporer les leçons apprises des pays pionniers du MAEP.

**Participatif:** Le processus devrait comporter une large participation du public, des entreprises, du gouvernement et des différentes régions, ainsi que des groupes ethniques et religieux.

**Exemplaire:** Le processus qui crée une bonne impression du gouvernement et de la nation devrait tâcher d'incorporer les meilleures pratiques d'autres nations du MAEP et d'apporter quelques innovations pour renforcer le fonctionnement du MAEP.

**Rigoureux:** La recherche et l'analyse devraient être d'une haute qualité, systématiques et objectives.



## Fondements du MAEP – les structures et les étapes

Le processus d'examen par les pairs définit les établissements au niveau continental et national.

### **Les établissements continentaux**

Le Comité des chefs d'Etat et des gouvernements participants est désigné comme le **Forum des chefs d'états du MAEP** ou le **forum du MAEP**. Il comporte des présidents ou des Premiers Ministres des 26 pays qui ont adhéré au MAEP. Il se réunit environ deux fois par an, souvent en marge des sommets de l'UA, et c'est ce groupe de pairs qui passe en revue les autres chefs d'Etats. C'est l'organisme de prise de décision le plus élevé du MAEP.

Le **panel des personnes éminentes du MAEP** (panel du MAEP) est actuellement composé de sept Africains de position et d'intégrité élevée. Ils ont été désignés par le Forum du MAEP pour surveiller le processus d'évaluation dans différents pays, assurer l'intégrité du processus, examiner des rapports d'ensemble et présenter des recommandations au Forum. Le Panel est actuellement présidé par le Dr Dorothy Njeuma (Cameroun) et ses autres membres sont le Professeur Adebayo Adedeji (Nigéria), M. Mohamed Babes (Algérie), l'Ambassadeur Bethuel Kiplagat (Kenya), le Dr Graça Machel (Mozambique), le Dr Marie-Angélique Savané (Sénégal) et le Dr Chris Stals (Afrique du sud).

Le **secrétariat du MAEP** est basé à Midrand, en Afrique du sud. Il pourvoit des services de soutien de secrétariat, techniques, de coordination et administratifs pour le Mécanisme africain d'Évaluation par les pairs. Le secrétariat est financé par des contributions volontaires des pays qui y ont adhéré et par des partenaires au développement.

Le MAEP a trois **partenaires techniques** qui procurent des services de soutien, de conseil et d'assistance technique. Ce sont la Commission Economique des Nations Unies pour l'Afrique (CEA), le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et la Banque Africaine de Développement (BAD). Les missions de soutien national ainsi que les missions d'évaluation du pays utilisent fréquemment des experts de ces institutions

Une **équipe d'évaluation du pays** est constituée d'un groupe d'experts africains qui effectuent la mission d'évaluation du pays sous la direction d'un membre du Panel des Personnes éminentes. L'équipe d'évaluation est issue des partenaires techniques, des universitaires éminents, des chefs de file des affaires, du secrétariat du MAEP et des consultants indépendants. Elle visite un pays du MAEP pendant deux à trois semaines, pour évaluer l'intégrité du processus national et pour entreprendre des recherches pour établir le rapport national final du pays.

Le **rapport d'évaluation national** donne une évaluation des meilleures pratiques et expose des lacunes en matière de gouvernance dans le pays concerné. Il fait allusion aux conclusions faites par l'exercice d'auto-évaluation, mais les membres pourront aussi aller au-delà de ces conclusions s'ils estiment que c'est nécessaire. Les pays examinés peuvent présenter leurs observations sur le rapport et leurs commentaires forment une annexe au rapport final, mais ils ne sont pas autorisés à éditer le texte.

Le **questionnaire de l'auto-évaluation** fournit la structure de base de l'évaluation par les pairs. Il est divisé en quatre secteurs thématiques et offre des conseils sur les genres de facteurs à considérer lorsqu'on analyse la gouvernance. Il comporte 25 objectifs, 58 questions et 183 indicateurs aussi bien que des questions s'enquérant au sujet de la ratification et de l'application des diverses normes du MAEP.

## ***Les établissements nationaux***

Les directives du MAEP disent que chaque pays participant doit avoir un Point Focal du MAEP au sein du gouvernement du pays, qui servira de liaison entre le secrétariat continental et les structures nationales du MAEP. Ce Point Focal est normalement un ministre, un diplomate ou un fonctionnaire de haut grade.

Le pays doit également créer une **commission nationale de gouvernance** ou un **conseil national**. Le conseil est responsable de la gestion d'un processus national inclusif qui doit produire deux documents principaux: un **rapport national d'auto-évaluation** et un **programme d'action**. Les personnes éminentes ont recommandé que ce conseil comprennent des membres du gouvernement, du secteur privé et de la société civile, qu'il comporte plus pertinemment une majorité venant de la section non-gouvernementale et qu'il soit présidé par un membre de la société civile ou du secteur privé. La plupart des pays ont choisi d'en faire un organe aussi représentatif que possible regroupant les divers groupes du pays (y compris les femmes, les jeunes, les syndicats, les handicapés, les organismes d'affaires, entre autres).

La plupart des pays ont également établi un **secrétariat local du MAEP** qui a des tâches administratives et logistiques.

Les pays ont également contracté des universitaires ou des groupes de réflexion à titre d'**instituts de recherche** pour mettre en place le rapport d'auto-évaluation et le programme d'action. Ils doivent aussi effectuer des recherches documentaires, faire des sondages, administrer des ateliers et identifier les expertises et les spécialistes dont on a besoin pour répondre à certaines parties du questionnaire.

## ***Étapes du MAEP***

Le processus du MAEP comporte cinq grandes phases:

**Étape 1 – La préparation et l'auto-évaluation:** Le pays qui va être évalué entreprend des consultations initiales avec le secrétariat continental du MAEP. Il reçoit plus tard une mission de soutien de pays et signe un mémorandum d'entente pour consentir à l'évaluation. Le pays nomme un Point Focal national et une commission nationale pour veiller sur et diriger le processus du MAEP, et pour développer son programme de recherches et de consultation. Simultanément, le secrétariat du MAEP prépare sa documentation de base sur le pays, ainsi qu'une liste supplémentaire des problèmes de gouvernance du pays. L'étape s'achève quand le pays soumet – au Secrétariat du MAEP – le rapport national d'auto-évaluation et le programme d'action – inspirés du questionnaire d'auto-évaluation dispensé par le MAEP ainsi que des résultats de la recherche et de la consultation.

**Étape 2 – La visite d'évaluation du pays:** sur la base de la liste des problèmes et le rapport d'auto-évaluation national, une équipe de 15 à 20 experts africains menés par un membre du Panel visite le pays pendant deux à trois semaines pour effectuer la mission d'évaluation du pays. L'équipe évalue l'intégrité du processus du pays et entreprend d'autres recherches et entrevues sur les questions principales de la gouvernance.

**Étape 3 – Préparation de l'évaluation finale du pays:** Après la mission d'évaluation du pays, le Panel et le Secrétariat établissent un rapport provisoire basé sur la mission d'évaluation, le rapport d'auto-évaluation, le programme d'action et la recherche préliminaire. Ce rapport est de nouveau envoyé au pays pour faire des commentaires. Le pays peut faire ses commentaires, et les rajouter en annexe, mais ne peut pas modifier le rapport du Panel.

**Étape 4 –L'évaluation par les pairs:** Le rapport d'évaluation final est soumis au Forum du MAEP, et le chef d'état est évalué par d'autres chefs d'état.

**Étape 5 – Présentation au public et aux institutions africaines:** Six mois – au plus tard – après la discussion du rapport par le Forum, et après avoir été soumis à l'examen des institutions telles que le Parlement Panafricain et les communautés économiques régionales, le rapport est rendu public.

## Comprendre le questionnaire du MAEP et ses implications pour la recherche

**Le MAEP se concentre sur les systèmes de gouvernance, et non pas sur les individus:** Le MAEP n'est pas une fiche d'évaluation de certains individus dans le gouvernement ou d'un parti politique déchu du pouvoir ou actuellement au pouvoir. Le questionnaire est plutôt conçu pour trouver de l'information sur les systèmes de gouvernance et ce qui pourraient les améliorer.

**Structure du questionnaire:** En prévoyant un processus national d'évaluation par les pairs, la chose la plus importante à considérer est le niveau de détails exigé par le questionnaire d'auto-évaluation du MAEP. Il a 25 objectifs, 58 questions et 183 indicateurs, qui sont classés sous quatre rubriques ou chapitres thématiques:

- Gouvernance politique et démocratique
- Gouvernance et gestion économique
- Gouvernance des Entreprises
- Le développement socio-économique

**Les complexités que cela implique:** Les directives initiales envisagent un processus où le Point Focal distribuerait le questionnaire à des personnes précises, recueillerait les réponses et les assemblerait pour en faire un rapport d'auto-évaluation. Cependant, l'expérience montre que d'autres consultations s'avèrent nécessaires pour des raisons techniques et politiques.

Étant donné la longueur et le détail technique du questionnaire, il est très difficile pour des individus ou même des organismes de compléter toutes les sections dans un délai raisonnable et en détails. En conséquence, les pays pionniers du MAEP se sont tous rendu compte de la nécessité d'apporter l'expertise des spécialistes et d'employer différentes équipes et méthodes de recherches pour répondre aux différentes sections du questionnaire.

**Contribution technique:** Le questionnaire pose une variété de questions techniques dont les réponses exigent l'expertise des spécialistes, Par exemple, comment établir la politique monétaire et économique, comment impliquer le secteur privé dans la formulation des politiques, comment la consultation du gouvernement local fonctionne, jusqu'à quel point les traités et les normes africains ont été opérationnalisés dans la législation, et comment fonctionnent les systèmes de gouvernance d'entreprises et de lutte contre la corruption. Pour finir l'exercice du MAEP dans le délai prévu, les pays devront ainsi mettre en place un programme de recherche pour compléter toutes les parties du questionnaire.

**Contribution populaire:** Bien que les expertises techniques et la recherche documentaire soient exigés, pour remplir le questionnaire il ne suffit pas simplement de trouver des réponses correctes. Le MAEP étudie les systèmes de gouvernance et leurs aboutissements ultimes: la quantité et la qualité de l'éducation, par exemple, ou les apports sociaux. Dans chaque société il y a beaucoup de points de vue sur ces questions. Ceci fait que le MAEP exige que les pays s'engagent dans une consultation populaire dans le but d'informer le rapport d'auto-évaluation et le programme d'action. Bien que quelques experts puissent écrire rapidement un rapport, l'obligation de consulter le peuple signifie qu'il doit y avoir des processus consultatifs qui recueillent les contributions de la population d'une manière structurée.

Les sections ci-dessous examineront différentes méthodes pour recueillir les contributions techniques et populaires. Le principe de consultations aussi bien expertes que populaires est un élément important qui devrait informer la planification et la gestion du processus.

**Établir une atmosphère constructive pour le MAEP:** Il est important de se rendre compte que le gouvernement, la société civile, le parlement et les partis politiques auront tous des

inquiétudes concernant le processus du MAEP mais ils ne seront pas tous d'accord sur ce qui constitue la meilleure façon de le faire. Il est donc très important de prendre des mesures pour établir la confiance dans et un consensus sur le processus. Déclarer un processus ou une structure de gouvernance sans consultations préalables peut causer des inquiétudes qui peuvent entraîner des protestations et des plaintes publiques. Prendre son temps, avant l'inauguration officielle du MAEP, pour dialoguer avec l'opposition, le parlement et la société civile prolonge la durée du processus mais peut être un investissement très rentable pour éviter des disputes sur la justice et la transparence du processus.

**Accorder du temps pour la traduction et la modification du questionnaire:** Puisqu'une grande partie du questionnaire est trop technique pour les citoyens ordinaires, il doit être traduit en langues locales pour permettre au public d'y participer d'une façon efficace. Le questionnaire peut également ne pas inclure certains sujets qui sont importants pour le pays. Les participants sont encouragés à ajouter des questions pour clarifier les sujets qu'ils jugent important pour leur pays. Donc, pour la planification, il faut tenir compte du fait qu'il faut beaucoup de temps pour la traduction et la modification du questionnaire.

**Défis spécifiques de la recherche:** Bien que le questionnaire comporte quatre thèmes, il y a beaucoup de chevauchements entre ces thèmes. Si les divers thèmes sont répartis entre des agences de recherches différentes – et spécialisées – le processus devient plus long puisque chaque agence aborde séparément les thèmes de recherche. Ce qui suit sont quelques suggestions qui peuvent faciliter la recherche et la rédaction du rapport:

- **Les questions relatives à la parité femme/homme** se manifestent aussi bien dans la section politique que socio-économique, mais l'analyse des questions sur la parité peut exiger une connaissance spécialisée de la loi, ce qu'une agence de recherche sur la politique, par exemple, ne posséderait pas. Il serait utile de regrouper les questions ayant trait à la parité femme/homme et de charger un autre groupe de spécialistes d'analyser ces éléments.
- **Les questions de stratégie de développement/croissance** apparaissent dans les sections de l'économie, des entreprises et socio-économiques. Il y a diverses questions sur un environnement qui pourrait favoriser la croissance, le développement durable et les règlements qui régissent les opérations d'entreprises, y compris les demandes de la loi, le règlement, l'infrastructure et les services. Il serait pragmatique de regrouper ces questions apparentées et de les consigner à une équipe. Ainsi, le rapport résultant d'une telle recherche bénéficierait de la critique publique et de celle des ateliers.
- **Les questions de la corruption et de la négligence** se trouvent dans les sections politiques, économiques et de l'entreprise. Le meilleur moyen de lutter contre la corruption montre que les pays ont besoin d'une variété de systèmes pour contrecarrer les inadvertances fiscales, pour la transparence dans la prise de décision et les dépenses, l'équilibre des forces, et l'investigation et la poursuite judiciaire. Pour assurer un système efficace de lutte contre la corruption, les pays ont besoin également des règlements de support pour parvenir à surveiller des secteurs tels que les financement des partis politiques, la liberté de la presse, les conflits d'intérêt, les règles des entreprises et les lois qui régissent les révélations, les règlements relatifs à l'investigation de la propriété des compagnies, les règlements concernant le blanchiment d'argent et d'autres systèmes. Il serait plus efficace de regrouper ces questions et de demander à une commission d'experts de faire une analyse qui serait étudiée et critiquée par des agences de recherche, le public et des ateliers techniques.
- **Les questions sur les autorités locales** figurent dans les sections politiques, économiques et socio-économiques du questionnaire sous le secteur de la 'décentralisation'. Cependant, l'évaluation du pouvoir et des procédures des autorités locales est un secteur spécialisé. Il peut être utile de regrouper ces questions et de les passer à un expert ou à des experts pour

rédiger une analyse qui, comme ci-dessus, serait soumise à une critique par les agences de recherches principales et dans les ateliers.

## ***Les questions d'organisation***

En raison du niveau élevé de l'intérêt que manifeste le public au sujet du MAEP ainsi que du besoin de veiller à ce qu'il soit transparent et inclusif, le Ghana a initié le concept d'un conseil de gouvernance. Le Rwanda, le Kenya et l'Afrique du sud ont tous adopté cette pratique de différentes manières. Mais ils se sont tous rendu compte de la valeur politique d'avoir un conseil qui veille sur le processus et en assurent son objectivité et sa franchise.

**Élections et la nécessité de l'indépendance institutionnelle:** Les élections peuvent présenter des soucis particuliers pour le MAEP, selon le choix du moment des deux processus. Le MAEP aurait des conséquences très négatives s'il devenait politisé ou sa recherche devenait un sujet de politocaille. Le Ghana a vu que le processus du MAEP pourrait durer plus longtemps que prévu, puisqu'il coïncide avec la période de la campagne électorale. Par conséquent, ils ont pris plusieurs mesures décisives pour isoler le processus du MAEP en faisant du conseil de gouvernance une institution indépendante. Ces mesures consistaient à nommer comme membres du conseil des personnes impartiales hautement respectées et qui ont de l'expérience en matière de gestion et de recherche. Ceci permettrait au conseil de gérer ses propres affaires financières et de choisir son propre personnel de soutien; ainsi que d'utiliser des institutions de recherches qui sont indépendantes pour administrer les processus de consultation et la rédaction du rapport d'auto-évaluation. Le Ghana a également aidé à la dépolitisation du processus en consultant les partis politiques au sujet du choix des membres du conseil de gouvernance.

**Deux modèles de conseil – personnes éminentes contre représentation du collège électoral:** Les pays pionniers ont employé deux modèles principaux pour mettre en place leurs conseils de gouvernance. Le premier est basé sur le concept de personnes éminentes à l'instar de la structure continentale du MAEP – à savoir, on a recherché des personnes très expérimentées qui sont sans affiliation politique et qui bénéficient du respect du public comme des personnes ayant une intégrité incontestable. Le Ghana a opté pour ce modèle en choisissant un petit Panel de sept personnes renommées pour remplir la fonction de directeurs nationaux du processus. Le Rwanda, le Kenya et l'Afrique du sud ont tous utilisé des conseils composés de nombreuses personnes sélectionnées pour représenter différentes factions, telles que les affaires, le monde du travail, les groupes religieux, les femmes, les organisations non-gouvernementales et ainsi de suite.

L'effet de l'approche du Ghana a été que le conseil de gouvernance avait des membres plus compétents en matière d'administration/gestion, et la prise de décision a été plus efficace puisqu'ils n'étaient pas trop nombreux. Un conseil composé des personnes sélectionnées peut être plus représentatif, mais les membres ne sont pas toujours choisis sur la base de leur compétence en matière de gestion mais pour qui ils représentent. D'autre part, le fait que ces représentants sélectionnés soient en plus grand nombre fait qu'il sont peu maniables et qu'il faut un grand budget pour les entretenir, lorsque les membres sont payés sur la base de leurs services quotidiens.

**Payer les membres du conseil ou pas?** Quelques pays ont choisi de payer les membres de leurs conseils de gouvernance tandis que d'autres ne le font pas. En Afrique du sud, les membres n'étaient pas payés et ont trouvé que la corvée d'assister à des réunions, souvent à pied levé, était difficile parce que les membres du conseil étaient des hauts fonctionnaires qui travaillaient à plein temps ailleurs. Les éléments de la société civile ont proposé l'établissement d'un fonds qui permettrait aux représentants de la société civile de travailler à plein temps auprès du secrétariat local du MAEP. Cependant, au Kenya il y a eu des malentendus

concernant le financement de la société civile. Certains ont estimé que la prise de décision avait été ralentie au commencement par le système de paiements d'allocation quotidienne pour chaque réunion. Mais d'autres ont noté que le problème se pose moins au niveau du système de paiement, et démontre la nécessité de choisir des personnes expérimentées, distinguées qui recherchent la réussite du processus plutôt que les gains privés.

**Institutions de recherche:** Le Ghana était le premier à constater qu'un conseil de gouvernance seul ne pourrait pas gérer tous les détails d'un si grand processus. Il a initié la pratique d'employer des institutions de recherche indépendantes pour coordonner le processus et pour préparer l'auto-évaluation ainsi que le programme d'action. Cette approche accorde une fiabilité supplémentaire au processus car on estimait que les fonctionnaires d'état ne seraient pas en mesure de faire une évaluation objective de leurs propres départements. Pour renforcer la perception que le processus est équitable – envers le gouvernement aussi bien que la société civile – des instituts de recherche ont coordonné des ateliers et des méthodes de recherche. Ces ateliers ont réuni le gouvernement et la société civile pour débattre le système de gouvernance. Plusieurs points ont été soulevés dans les pays pionniers du MAEP:

- **Procédures de sélection:** Pour renforcer la crédibilité du processus, on devrait choisir des instituts de recherche avec des critères établis qui examineraient leurs capacités et leur indépendance. Dans la mesure du possible, on devrait inviter les instituts de recherches à faire une demande de poste dans un processus ouvert et transparent.
- **Personnel disponible:** Le processus du MAEP s'est avéré plus difficile qu'on ne l'avait estimé à son origine et les pays n'ont pas pu compléter l'exercice dans le délai des six à neuf mois prescrit dans les directives originales. Par conséquent, il est essentiel que les instituts de recherche qui acceptent de faire le travail aient suffisamment de personnels qui travaillent à plein temps pour la durée du processus. Dans certains cas, le personnel de ces institutions avait d'autres fonctions qui l'ont empêché de déployer assez d'expertises pour compléter la tâche, ce qui peut affecter la vitesse ou la qualité du travail.
- **Capacité de sous-traiter:** Comme le questionnaire du MAEP est divisé en quatre thèmes, le Kenya, le Ghana et l'Afrique du Sud ont nommé quatre instituts de recherche pour rédiger les rapports. Cependant, plusieurs questions du MAEP sont des questions très spécialisées qui exigent la capacité des experts externes pour y répondre. Par exemple, seuls les spécialistes comprennent le fonctionnement de la politique monétaire ou peuvent bien analyser le commerce; ou même l'environnement et la législation du travail. Au cas où l'institut de recherche n'aurait pas toute l'expertise requise intérieurement, son mandat et son budget devraient lui permettre de sous-traiter d'autres experts locaux pour adresser certains points techniques.

## ***Les méthodes de recherche et de consultation***

La complexité du questionnaire montre qu'aucune méthode de recherche seule ne sera suffisante pour procurer le genre de réponses exigées par l'exercice du MAEP. Beaucoup de soumissions publiques peuvent décrire un problème mais ne sauraient pas aborder l'histoire entière ou dire comment résoudre le problème. Voilà pourquoi nous devons prendre des dispositions qui permettent aux chercheurs d'évaluer diverses contributions et de faire un suivi de la recherche avec des experts.

Quinze types d'activités de recherche et de consultation ont été employés dans les pays pionniers. Trouvez ci-dessous une petite liste, suivie d'une explication des meilleures pratiques et leçons apprises dans chaque secteur:

Contributions techniques	Contributions publiques ou consultations
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recherche documentaire</li> <li>2. Sondages d'experts</li> <li>3. Groupes de discussion</li> <li>4. Ateliers d'experts</li> <li>5. Lecture/mise en page d'expert</li> <li>6. Interaction avec le gouvernement</li> <li>7. Processus de validation</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conférences publiques</li> <li>2. Sondages de citoyens</li> <li>3. Appel pour des soumissions écrites</li> <li>4. Présidents de la société civile</li> <li>5. Auditions parlementaires</li> <li>6. Consultation avec les partis politiques</li> <li>7. Consultation avec la presse</li> <li>8. Ateliers de programme d'action national (PAN)</li> </ol>

### ***Méthodes de recherches techniques***

**Recherche documentaire:** Ceci devrait être le point de départ de tout plan de recherche – recueillir ce qui a été déjà écrit au sujet du pays. Beaucoup de documents qui évaluent les dimensions de la gouvernance et le développement socio-économique ont déjà été produits. Ils comportent les documents de stratégie à long terme ou de la vision nationale, les documents de la Stratégie de la Réduction de la Pauvreté, les budgets nationaux, les programmes de développement, les rapports de l'auditeur général, les rapports des commissions parlementaires, ainsi que les rapports du développement humain du PNUD sur les questions socio-économiques et la recherche en matière de gouvernance faite par la CEA. (Voir l'annexe B pour une liste de sources qui peuvent être utiles pour l'exercice d'auto-évaluation et le programme d'action nationale).

**Sondages d'expert:** Le Ghana et le Kenya ont complété leurs sondages de citoyens (voir la page suivante) qui ont été accompagnés par des sondages de plusieurs centaines d'experts, qui ont été soigneusement choisis pour leurs expertises sur les thèmes couverts par le MAEP. Les sondages d'experts ne sont pas représentatifs de l'opinion publique mais peuvent donner une bonne indication sur les problèmes clés dans certains domaines, et peuvent aussi proposer des solutions à certaines questions techniques du questionnaire d'auto-évaluation et du programme d'action.

**Groupes de discussion:** Les sondages soulèvent souvent des questions qu'il faut clarifier davantage. Une approche qui aide à explorer des problèmes particuliers ou les points de vue des groupes principaux est de tenir des discussions de groupes de cinq à 20 personnes. Celles-ci permettent aux participants de s'étendre sur les questions et peuvent aider à identifier les problèmes subtils, tels que les causes des conflits relatifs à la terre ou comment harmoniser l'autorité traditionnelle avec la gouvernance locale.

**Ateliers d'experts:** Étant moins structurés que les groupes de discussion, les ateliers d'experts devraient se concentrer sur un thème donné/précis et accorder suffisamment de temps pour discuter et trouver des solutions. L'Afrique du sud a employé cette approche dans son processus. Cependant, elle a constaté qu'une conférence d'une journée pour chacun des quatre thèmes du MAEP n'était pas suffisante pour couvrir la diversité des matières dans chaque thème.



### Une base solide pour la recherche de documents

**Commencez l'exercice d'auto-évaluation avec des recherches de documents faites par des spécialistes:** En raison de la diversité des questions dans le questionnaire du MAEP, on peut gagner plus de temps et faire un travail de bonne qualité si on classe les sujets en groupes et si on demande à un expert de faire une évaluation de chaque groupe de questions connexes. Par exemple, plusieurs objectifs du MAEP abordent divers aspects des droits de l'homme. De même il est plus facile de demander à des experts spécialisés de faire la recherche de documents sur la parité homme/femme, le commerce, la santé, l'éducation, et l'infrastructure. En analysant le questionnaire avec le Conseil de Gouvernance du Lesotho, les participants ont divisé le questionnaire en 25 sous-thèmes. Le processus du Lesotho n'est pas encore complété et quelques questions peuvent être groupées pour simplifier le questionnaire. L'exercice offre un point de départ valable car il identifie le genre d'expertise dont on a besoin ainsi que les recherches de documents qui seront nécessaires.

#### Gouvernance démocratique et politique

1. Gérer les conflits (y compris la criminalité et les questions frontalières)
2. Régime/constitution/ Etat de droit
3. Systèmes et pratiques électorales
4. Le parlement
5. Le système judiciaire
6. Droits de l'homme et droits politiques (y compris la liberté de la presse et les droits des enfants et des personnes vulnérables)
7. Parité homme/femme (droits, justices, dimensions socio-économiques)
8. Décentralisation (y compris les questions économiques et socio-économiques. Peut aussi comporter les questions de systèmes de gouvernance traditionnelle, provision des services par l'Etat, les questions agraires et de l'environnement)

#### Gouvernance économique et gestion d'entreprise

9. Stratégie économique et développement
10. Administration efficace, négligences, corruption et blanchiment d'argent (y compris les questions de corruption dans la section politique)
11. Intégration régionale et commerce

#### Gouvernance des entreprises et gestion économique

12. Economie et stratégie de développement (y compris des questions du développement durable du secteur socio-économique.
13. Administration efficace, la corruption et le transfert illicite d'argent (y compris les questions relatives à la corruption dans la section politique)
14. Intégration régionale et le commerce

#### Développement socio-économique

15. La politique de 'compter-sur-soi'
16. L'environnement
17. L'éducation
18. La santé (y compris VIH/ SIDA)
19. L'eau & l'hygiène
20. Le logement/ l'habitat
21. L'agriculture (y compris accès au marché, contributions, supports, sécurité alimentaire)
22. Les Finances (y compris micro-financement)
23. Les Transports
24. L'énergie
25. TIC

Afin de commencer le rapport national d'auto-évaluation et de donner aux ateliers quelque chose à faire, il serait utile de choisir un rédacteur expert pour chacun des groupes de 25 questions. Chaque rédacteur aura six tâches:

- 1) Identifier les rapports appropriés existants,
- 2) Préparer une bibliographie des rapports principaux et des sources,
- 3) Préparer une liste de questions clés mentionnées dans les rapports existants,
- 4) Sous chaque question, fournir une liste d'évidence et de support en provenance de ces rapports, en utilisant des notes en bas de page pour permettre de repérer facilement les parties qu'on recherche à l'avenir.
- 5) Extraire des rapports existants une liste de recommandations et en proposer d'autres qui découlent de l'évidence actuelle, et
- 6) Chaque chercheur spécialiste sera aussi responsable des traductions de sa section dans les langues vernaculaires. Une fois que cette documentation aura été rassemblée, les agences de recherche les étayeront à l'aide des réunions publiques, des conclusions des sondages et des discussions avec des experts du gouvernement.

**Lecture et mise en page par des experts:** Puisque le processus d'assembler un long rapport implique beaucoup de gens et beaucoup de types de contributions, il y aura inévitablement des erreurs de rédaction d'ordre grammatical et des malentendus potentiels autour des sujets techniques. Pour déceler ces erreurs et faire une lecture approfondie, le Ghana et le Kenya ont établi la meilleure pratique de confier les quatre secteurs thématiques du rapport à un éditeur spécialisé au sujet des thèmes en question. Cette personne est chargée d'identifier les erreurs de

la rédaction aussi bien que celles de la matière du rapport. Le Rwanda a également employé des experts universitaires.

**Processus de validation:** Même lorsque le plan de recherche donne des contributions publiques importantes, il y a inévitablement un désir chez toutes les parties prenantes de voir le texte et de faire des commentaires sur ses conclusions avant d'être finalisé. Les gens aimeraient savoir si leurs contributions ont été incluses ou ont été bien exprimées. Il est également important de réaliser, comme déjà noté dans le point sur la rédaction d'expert ci-dessus, qu'il y a des chances que la question soulevée dans une soumission pourrait être mal interprétée ou n'exprimer qu'un seul aspect d'une histoire complexe. Ainsi il est important d'établir des processus robustes pour discuter le rapport et pour laisser suffisamment de temps pour débattre tous ses éléments. La distribution du texte à l'avance faciliterait cet exercice.

**Interaction avec le gouvernement:** Le but final du MAEP est de créer de meilleurs systèmes de prise de décision. Une leçon essentielle apprise de tous les pays pionniers est qu'il y a une tendance à faire du processus de compilation du rapport national d'auto-évaluation un exercice technocratique. Comme les hauts fonctionnaires du gouvernement ont beaucoup de fonctions ils tendent à déléguer leurs responsabilités aux jeunes fonctionnaires. Ils peuvent finir par rejeter les résultats du rapport puisqu'ils ignorent les successions d'argumentation/justifications qui ont abouti à ces recommandations particulières. Cependant, si les ministres étaient impliqués dans toutes les étapes du processus, il pourrait y avoir des plaintes que le gouvernement a manipulé le processus. Par conséquent, il est nécessaire d'engager les fonctionnaires et les ministres dans les réunions des ateliers d'experts pour qu'ils soient au courant des résultats préliminaires et puissent faire des commentaires à partir de leur compréhension du programme national en vigueur. Il est important pour les instituts de recherche et les leaders de groupes de rédaction des quatre sections d'être responsables de la mise en page du processus en traitant le gouvernement comme partie prenante sur le même pied d'égalité.

Dans certains pays, ces rencontres se sont transformées en sessions où le gouvernement dictait ce qui devait être dans le rapport, ce qui est contraire aux règlements du MAEP et à l'esprit du processus.

## ***Méthodes de consultations populaires***

**Conférences publiques:** Il y a un besoin politique de donner à tous les citoyens les moyens d'exprimer leur opinion. Cependant, il faut des prévisions budgétaires pour ces conférences publiques. Cela nécessite la location des équipements, des systèmes sono, la fourniture de nourriture, les frais de voyage, le logement pour le personnel, l'envoi d'invitations aux organisations importantes et des campagnes publicitaires pour informer la population des conférences. De telles réunions donnent de la crédibilité au processus, mais elles ont néanmoins certaines faiblesses. Plus la réunion est grande, plus il est difficile de contrôler une conversation significative qui pourrait aboutir à des recommandations en matière de politique. Les citoyens ne viennent pas armés de faits spécifiques pour prouver un argument, de sorte que les questions soulevées dans les événements publics doivent être recherchées et examinées. Des petits ateliers peuvent aborder les sujets en plus de détails, mais il faut beaucoup plus de rencontres de cet ordre pour que le processus soit plus crédible et visible et couvre toutes les régions du pays.

**Sondage des citoyens:** Pour s'assurer que les points de vue d'une grande partie des groupes sociaux et des régions soient capturés, le processus a besoin d'une approche structurée. Un sondage des citoyens qui utilise un échantillon représentatif peut fournir ceci. Ces avantages sont qu'il est organisé, atteint toutes les régions et permet de mesurer les points de vue d'une manière quantitative, c'est-à-dire, qu'un pourcentage X de personnes admet qu'une certaine

question doit avoir la priorité. Rassembler les citoyens supprime également l'élément de subjectivité qui peut affecter ce qui constitue une question importante ou mineure. Il atteint également un groupe qui est nationalement représentatif. Cependant, la planification et l'exécution d'un sondage nécessitent du temps, des fonds et de l'expertise spécialisée.

**Invitations formelles pour des soumissions écrites:** Une invitation à la société civile pour faire des soumissions écrites peut être une bonne manière de signaler que le processus est ouvert et transparent. Et il peut avoir comme conséquence, la contribution de divers groupes. Cela facilite la rédaction de la version finale du rapport de l'auto-évaluation.

**Représentants de la société civile:** Bien que les pays aient nommé différents groupes de la société civile au conseil de gouvernance, leur présence au conseil ne signifie pas forcément que les points de vue de la société civile sont nécessairement inclus. Les membres du conseil de gouvernance n'écrivent pas le rapport de l'auto-évaluation eux-mêmes et souvent les membres du conseil ne sont pas des auteurs ou des chercheurs professionnels. Comme ils travaillent à plein temps, ils arrivent difficilement à suivre les exigences du processus. Au Kenya, certains membres ont été nommés comme représentants, qui devaient convoquer des réunions de leurs secteurs et recueillir des contributions pour l'auto-évaluation. L'idée était bonne, mais le processus n'a pas fonctionné en raison de l'insuffisance des fonds ou du personnel pour aider les représentants. En Afrique du sud on n'a pas donné de nom à cette fonction mais des fonds ont été fournis aux membres de la société civile du conseil de gouvernance pour rassembler leurs membres et pour préparer des rapports écrits sur des sujets d'intérêt. C'est potentiellement une meilleure pratique mais les leçons apprises ont prouvé que des mesures explicites d'appui sont nécessaires pour mener à bien cette fonction et beaucoup de groupes ont besoin de l'aide d'un éditeur professionnel.

**Auditions parlementaires:** Dans tous les pays visités jusqu'ici, les parlements ont montré un vif intérêt dans le MAEP et ont demandé à être tenus au courant et à y participer. Même dans les cas où l'exécutif et le parlement sont dominés par le même parti politique, le parlement voulait donner son point de vue. Le Kenya et le Rwanda ont inclus des parlementaires dans leur conseil de gouvernance mais ceci n'a pas abouti à une grande participation. Le parlement de l'Afrique du Sud a choisi d'écrire son propre rapport du MAEP et a tenu des réunions pour recueillir les témoignages du public et des experts. Ceci a fourni des preuves intéressantes aux chercheurs qui ont préparé le rapport national de l'auto-évaluation. Inviter le parlement à tenir des réunions publiques est une bonne façon d'encourager la participation parlementaire et elle peut offrir une autre avenue pour la participation publique.

**Consultation avec les partis politiques:** Dans tous les pays qui ont jusqu'ici fini leur auto-évaluation, les leaders ont exprimé leurs inquiétudes concernant ce que l'opposition politique pourrait faire des rapports du MAEP. Le Ghana a établi une bonne pratique en cherchant la collaboration de l'opposition. Avant d'appeler publiquement ses membres du conseil de gouvernance, le Ghana a consulté l'opposition sur l'acceptabilité de ses membres ainsi que sur les critères proposés pour choisir des personnes éminentes et indépendantes. Expliquer aux parlementaires les projets de recherche avant de les finaliser et inviter les chefs des comités parlementaires aux réunions des experts serait une autre façon de les faire participer au processus. Ils voudront avoir assez de temps pour lire et apporter leurs commentaires sur le projet d'évaluation nationale par le processus de validation.

**Consultation avec la presse:** La presse est une force importante pour former l'opinion publique et si elle commence à adopter des positions négatives sur le processus, cette perception sera magnifiée parmi l'ensemble des citoyens. Par conséquent, une attention spéciale devrait être donnée à la presse pour expliquer l'évolution du processus, pour qu'elle sache ce à quoi s'attendre et qu'elle y apporte sa contribution. La liberté de la presse est une partie essentielle des droits politiques et démocratiques et la presse devrait être activement consultée.

**Atelier sur le programme d'action nationale (PAN):** Une leçon importante apprise est que tous les pays pionniers ont retardé l'élaboration du PAN jusqu'à la fin. Ceci les a mis sous une pression intense en matière de temps. Le processus de rédiger le rapport de l'auto-évaluation a pris beaucoup plus de temps que les six à neuf mois envisagés dans les directives du MAEP. En conséquence, peu de temps était disponible pour le PAN. Étant donné que la bonne politique ne se fait pas habituellement en vitesse, ce serait une bonne pratique de commencer dès le début à établir le PAN au fur et à mesure que les processus se déroulent et les problèmes sont soulevés. Voir la discussion ultérieure d'un système modèle de recherches documentaires qui aideraient à capturer toutes les recommandations existantes. L'Afrique du sud a essayé de tenir des ateliers et des conférences de validation sur l'auto-évaluation et le PAN, mais a constaté plus tard que les discussions tournaient plus autour des problèmes que des solutions. De telles expériences suggèrent une bonne pratique: celle de consacrer des ateliers séparés pour parler du PAN et d'avoir des groupes spéciaux composés des parties prenantes et des experts pour travailler sur des sujets particuliers tels que l'éducation, la santé, et ainsi de suite.

## Pour établir un plan de consultation - l'approche des meilleures pratiques.

Il est clair, dans la section précédente, qu'il existe un certain nombre d'options lorsqu'on veut formuler un plan de recherches pour effectuer un exercice de MAEP. Cette section se concentrera sur la façon dont on peut traduire cette liste en un plan de travail, tout en considérant les éléments d'un plan sain, qui est Candide, Ouvert, Planifié, Participative, Exemplaïre et Rigoureux.

**Consultez avant de prendre des décisions:** L'expérience de tous les pays où on a organisé le MAEP' montre que le public sera très intéressé par le processus et compte être impliqué en toutes les phases. Pour apaiser des soucis que le processus sera contrôlé à huis clos et pour signaler la franchise, le Kenya a établi une meilleure pratique de consultation avant toute prise des décisions concernant les structures nationales régissantes ou des procédés de recherches. Le fait de faire la consultation peut établir la crédibilité instantanée au profit du gouvernement et entraîner des rapports plus harmonieux et mener à un débat public plus riche du processus.

**Engagez-vous à travers les médias:** Tandis qu'une section ci-dessous offre des stratégies détaillées pour engager les médias, il est important de noter ici que les médias devraient être considérés comme faisant parties du plan de consultation. Beaucoup de citoyens se base sur les sources médiatique pour prendre position sur des événements nationaux basés. Il est, donc, important d'impliquer le media dans le processus assez tôt et d'une façon franche. Les discussions radiophonique et la télévisé peuvent être particulièrement efficace pour commencer la conversation nationale sur la façon gérer le processus du MAEP. De tels programmes peuvent être employés pour informer le public au sujet du processus, et pour mentionner les différentes méthodes - sondages, soumissions publiques, instituts de recherches, et conférences disponibles.

**Étudiez le questionnaire:** Avant de finaliser les projets de consultation, il est essentiel que les participants se familiarisent avec les genres de questions posées dans le questionnaire. L'identification des faisceaux ou les sujets et les experts ou les établissements relatifs qui peuvent aider à les analyser peut accélérer le processus. Une telle liste est également un outil utile de planification pour aider à classer les sujets selon les intérêts des parties prenantes ou les experts qui devraient être invités à participer.

**Identifiez les experts:** En accord avec la notion que le questionnaire doit comporter des entrées populaires et techniques, le plan de consultation devrait essayer d'identifier les experts et des leaders d'opinion principaux pour les divers secteurs spécialisés du questionnaire.

**Planifiez une série de réunions publiques inclusive:** Des réunions publiques, lors qu'elles sont annoncées à l'avance, jouent un rôle important en signalant la franchise du processus et donnent aux l'occasion de commenter. Il est important de s'assurer que de telles réunions comportent un équilibre de groupes principaux tels que des secteurs urbains et ruraux, de différentes provinces ou des zones, et d'autres dimensions principales qui peuvent être sensibles comme nord-sud, Chrétien-Musulmans, côtier et intérieur.

**Complétez les réunions publiques avec une enquête scientifiquement basée bien planifié des citoyens:** Tandis que les réunions publiques sont importantes politiquement pour le processus, les conversations peuvent être difficiles de contrôler et peuvent toujours ne pas fournir assez de temps pour tous les thèmes. Pour s'assurer que la consultation est plus complète et que le processus ne peut pas être accusé de conclure sur une base subjective ou partisane, on peut considérer comme le fait de baser les meilleures pratiques sur l'auto-évaluation, ayant pour appui l'enquête de citoyen basée sur un échantillon représentatif de

différentes régions, de revenus, de religions aussi bien que le genre et l'âge. Dans la planification pour un sondage, consultez des experts en matière de sondage au sujet de combien d'heure, d'argent, de personnel et de formation serait exigée pour administrer le sondage.

**Considérer comment engager le gouvernement avec la société civile:** Parce que le produit finale de l'autoévaluation nationale est un long rapport, le processus a tendance à prendre une forme technocratique avec la délégation de la rédaction du rapport à des institutions de recherches et le conseil de gouvernance. Cependant, si le processus arrive à des conclusions qui ne sont pas acceptés par le gouvernement ou les personnalités politiques, des problèmes vont émergés une fois que le programme devra être mis en place. Cela-dit il faut que le gouvernement s'engage dans une discussion sur les sujets pertinents pour pouvoir arriver à un consensus sans dominer les discussions. Le gouvernement doit laissez un espace a la société civile pour lui permettre d'exprimer son point de vu et d'assimiler les conclusions du rapport. Une voie qui permet de faire cela est de s'assurer que les secrétaires permanents et les autres fonctionnaires publiques participent dans les rencontres publiques.

**S'assurer que les ordinateurs, l'email, le site web fonctionnent et que le support administratif est adéquat:** Des ordinateurs qui fonctionnent et les technologies attaches a cela facilitent davantage le processus de consultation. Compter sur des institutions de recherche déjà établis peut assurer cela.

**Didier un personnel et du temps adéquat pour développer une base de donner sur la société civile:** Des larges consultations sont un défis qui nécessite une bonne gestions. Les invitations doivent être écrites et envoyés au bon moment et suffisamment tôt pour permettre a la société civil de se préparer. Mais cela ne peut être fait qu'avec une base de données.

**Identifier les institutions clés et les collègues électoraux:** Ne compter pas sur des organismes parallèles pour transmettre les invitations. Il est plus sage de développer une liste des experts et directement communiquer avec eux. Développer une telle liste nécessite beaucoup d'appelles téléphoniques and des invitations pour les parties intéressés à soumettre leurs coordonnées. Les conseils des ONG peuvent aider mais ils n'auront pas nécessairement les coordonnées de tous les organismes et les individus. Voila quelques organisations à inclure:

- La commission des services judiciaire
- Juges en retraite
- Diplomates en retraite
- Commission du droit
- Présidents des comités parlementaires
- Organisations régionales et gouvernements
- Fédérations religieuses
- Organisations des femmes
- Instituts de recherche
- Organismes académiques
- Membres du Comité de sélection des offres
- Registre des compagnies
- Régulateurs des banques et des bourses
- Unions des travailleurs
- Groupes industrielles
- Chambre de commerce
- Experts du commerce, politique économique, taxation et autres aspects de la gouvernance
- Organisations des étudiants
- Organisations des jeunes
- Parties politiques
- Commission des droits de l'homme
- Commission électorale
- Auditeur-général
- Organisations juridiques
- Faiseurs d'opinion
- Les producteurs et les animateurs des émissions de télévision
- Editeurs de journaux
- Journalistes spécialisés dans le commerce le développement et la gouvernance
- Groupes de plaidoyer sur les droits de l'homme, anti-corruption, liberté de la presse, et pauvreté

## Planifier le sondage national du MAEP

Les lignes directrices du MAEP exigent une large consultation publique dans la formulation du rapport national d'autoévaluation et du programme d'action. Tandis que quelques pays ont tenu des réunions publiques et que les citoyens ont été invités à remettre leurs commentaires par écrits, cette méthode a ses faiblesses. Les commentaires écrits peuvent ne pas venir de tous les groupes voulus et sont en particulier difficiles à entreprendre par les collèges électoraux ruraux et les pauvres. Les conférences sont utiles parce qu'elles peuvent ramener en surface les problèmes, mais elles ont tendance à être dominées par les élites et les participants ne viennent pas souvent armés d'évidence et de solutions claires.

Robert Mattes, directeur adjoint du projet d'*Afrobarometer*, note dans sa récente communication sur les sondages et le MAEP, durant une conférence organisée par le SAIIA, que "même le meilleur exercice de consultation publique peut seulement attirer l'attention d'une petite fraction de citoyens ordinaires, encore moins de les faire participer, particulièrement si les gens n'y voient aucune motivation." Mattes ajoute que, "n'importe quel processus d'autoévaluation national serait inachevé s'il incluait seulement l'évaluation des élites (qu'ils soient des fonctionnaires publiques, des experts technocrates, ou des représentants de la société civile) et exclurait l'opinion de la masse. L'état véritable de la gouvernance politique et économique dans un pays ne peut pas être évalué simplement sur la base d'une analyse objective des règles, des ressources et de la situation économique, des établissements du gouvernement et des grandes sociétés"<sup>4</sup>

Les sondages offrent une méthode structurée pour capturer le point de vue de la masse et sont donc un complément important aux autres formes de consultation du MAEP. Quand ils sont basés sur un groupe représentatif des citoyens ils peuvent refléter le point de vue du riche et du pauvre, des femmes et des hommes, des jeunes et des vieux, de la population urbaine et rurale. Et comme les réponses peuvent être mises dans un format quantifiable, un sondage peut fournir une idée claire du domaine et de l'intensité des problèmes de gouvernance ou montrer l'ampleur de la satisfaction des citoyens.

### ***Les éléments d'un sondage réussi***

Quoiqu'importants, les sondages nécessitent du temps, du personnel et des ressources qui doivent être inclus dès le début dans la planification du MAEP. Ce qui suit doit être pris en compte durant la planification du sondage du MAEP:

- Un sondage représentatif de l'opinion nationale doit être basé sur un échantillon d'individus qui sont minutieusement sélectionnés pour représenter la démographie, l'ethnicité et les différentes régions du pays.
- Obtenir un tel échantillon peut être facilité par un recensement national précis. Si le groupe d'experts des sondages doit développer un nouvel échantillon, le processus prendra plus de temps et consommera plus d'argent.
- Les sondages qui se limitent à interviewer les chefs de famille risquent d'ignorer l'avis des autres groupes comme les femmes et les jeunes. De plus, l'opinion du chef de famille ne reflète pas nécessairement l'avis de toute la famille.
- Le questionnaire du MAEP est rédigé pour assister dans la recherche et n'est pas un bon instrument de sondage. Par exemple, un citoyen ordinaire n'a pas suffisamment de connaissances pour critiquer la politique fiscale du gouvernement ou les éléments

---

<sup>4</sup> Mattes R, *Using Representative Opinion Surveys in the African Peer Review Mechanism Process*, Présentation devant les participants dans l'atelier du SAIIA sur les Leçons Apprises, Institut sud Africain des Affaires Internationales, Muldersdrift, 12-13 Septembre 2006, p 1.

spécifiques du système judiciaire. En conséquence, les concepts du questionnaire du MAEP devront être transformés en questions de politique concrète que les citoyens devront analyser et sur lesquelles ils devront se prononcer. Le questionnaire devra être simplifié et transformé en questionnaire à choix multiple. Ceci nécessitera du temps, des fonds et du personnel.

- Une fois que le questionnaire du MAEP aura été mis dans un format convenable, il devra aussi être traduit dans les langues locales. Etant donné la nature de la terminologie de gouvernance, ces traductions en langue locale devront être testées parmi les citoyens pour s'assurer qu'il n'y a pas de malentendus. Cela causera aussi des délais et des dépenses supplémentaires au sondage.
- Un échantillon représentatif est très important. Un large échantillon est plus exact mais il coûte plus cher. En utilisant un échantillon de 1,200 individus, les erreurs sont réduites à +/- 3 points. Statistiquement un large échantillon influence l'erreur de marge. En doublant la taille de l'échantillon la marge d'erreur est réduite d'un point. Par exemple, si l'on utilise un échantillon de 600 produits on a une erreur de marge de +/- 4 points, tandis qu'un échantillon de 4800 produits donne une marge d'erreur de +/- 1 point.
- Une fois que l'instrument de sondage est prêt, il doit être administré par un personnel suffisant, qui doit être instruit sur la manière de compléter le questionnaire, et savoir comment capter l'information sur le groupe démographique et son lieu de résidence.
- Quand tous les formulaires sont prêts, ils doivent être analysés et les conclusions doivent être rédigées.

**Temps:** D'après Mattes, les indications suivantes sont des délais raisonnables pour les différentes phases du sondage. Le processus peut être comprimé selon la disponibilité exacte de l'échantillon et du questionnaire. S'assurer que suffisamment de temps est disponible pour les sondages est important dans le processus de l'évaluation du MAEP.

**Cout:** Le sondage est un exercice couteux. Dépendant de la taille du pays et de son infrastructure, le coût peut varier de 85, 000 USD à 125, 000 USD pour un échantillon de 1,000 individu, d'après le projet d'*Afrobarometer*.

Activité	Durée conseillée
Préparation du questionnaire	4 semaines
Annonces et offres aux institutions de recherches	3 semaines
Traduction du questionnaire	1 semaine
Préparation du questionnaire pilote au sein de l'institut.	2 semaines
Préparation de l'échantillon	2 semaines
Formation des travailleurs sur le terrain	2 semaines
Projet pilote sur le terrain	1 semaine
Travail sur le terrain	4 semaines
Classification des données, et présentation des résultats.	4 semaines
<b>TOTAL</b>	<b>23 semaines</b>



## Rôles clés des points focaux nationaux

Le Point Focal joue un rôle important de facilitateur et de liaison diplomatique dans le système du MAEP. Le point focal est le point central de communication du Secrétariat du MAEP et des Personnes Éminentes. Il est chargé de préparer les documents nécessaires et de faire les arrangements logistiques nécessaires pour les différentes phases du MAEP. Au sein du pays, le Point Focal joue un rôle tout aussi important pour s'assurer que le gouvernement fournit les fonds nécessaires, la permission de les utiliser et une contribution politique au Conseil général de Gouvernance.

Étant donné que l'objectivité et l'indépendance du conseil de gouvernance sont cruciales dans le système du MAEP, la relation entre le Point Focal et le conseil est très importante. Dans une vidéo de formation du SAIIA, l'Ambassadeur Bethuel Kiplagat, membre du Panel des Personnes Éminentes et son président au moment de l'interview a dit:

Le document de base stipule clairement qu'il faudrait un arrangement tripartite entre la société civile, les entreprises et le gouvernement. Je pense que la formule que nous sommes entrain d'encourager comprend trois tiers, et que la présidence de la commission nationale ou du comité national ou du conseil de gouvernance, quoi que le nom soit, devrait être issu de la société civile ou des entreprises et non pas du gouvernement, parce que ce projet n'est pas un projet du gouvernement. Le gouvernement ne peut pas diriger un programme pour lequel il est lui-même l'objet d'évaluation. Donc c'est pour cela que nous voulons garantir son autonomie and son indépendance, pour s'assurer qu'il n'est pas dominé, et que le gouvernement ne dicte pas ce qu'il doit faire ou ne doit pas faire. Si c'est le cas, vous ferez un rapport au comité qui est là pour protéger l'indépendance du comité, pour lui permettre de fonctionner...

Le conseil de gouvernance est comme un tableau. Toutes les décisions clés seront prises par le conseil, bien sûr avec le support du ministère concerné. Normalement c'est le ministère de la planification ou le ministère chargé des affaires du Nepad, mais il [le point focal] ne doit pas intervenir. C'est le conseil qui définit tous les secteurs de travail. C'est comme cela que ça a marché au Kenya, au Rwanda, et même au Ghana. C'est ce comité qui va, par exemple, planifier les programmes d'éducation civique, le plan de consultation à travers le pays. C'est ce comité qui va négocier avec les bailleurs de fond pour faire l'évaluation. C'est ce comité qui va sélectionner les institutions de recherche, et se charger de la publicité...vous ne faites référence à aucune autre personne ou institution. Bien sûr il peut y avoir quelques aspects financiers qui doivent être discutés avec les bailleurs de fond ou le ministère concerné.

D'après les *lignes directives du MAEP*:

C'est la responsabilité des pays participants d'organiser un processus national participatif et transparent. En faisant cela, chaque pays doit nommer un Point Focal pour le processus du MAEP, qui doit être au niveau ministériel, ou une personne qui est directement responsable au chef d'état, avec un comité pour le support technique nécessaire. Le Point Focal du MAEP peut être partie intégrale des structures existantes ou nouvelles. Cependant, il est crucial que le travail du Point Focal soit inclusif, intégré et coordonné avec les processus de décision et de planification existants.

Ces lignes directives ont été promulguées avant que les pays pionniers aient commencé leurs processus. En pratique, ces pays ont constaté la valeur du choix d'un conseil mixte ou d'une commission nationale indépendante du gouvernement (quelquefois avec un représentant du gouvernement) pour gérer le processus, car cet organisme donne une légitimité et une crédibilité au projet. .

Le Point Focal national a plusieurs rôles essentiels:

- **Signaler l'intention du gouvernement:** Peut-être le rôle le plus important du point focal est de représenter le gouvernement. Qui est le point focal et comment il/ elle réagit pour cultiver la confiance et garantir un processus rigoureux envoie un signal à la société civile. Si le point focal a l'air de mener le processus, au lieu du conseil de gouvernance, cela peut générer des questions et des soupçons sur son intégrité et ses intentions.
- **Développer la compréhension et une relation avec le conseil de gouvernance:** Les rôles respectifs du point focal et du conseil de gouvernance doivent être clairement déterminés. Il

est aussi important que le point focal donne au conseil de gouvernance la liberté de gérer le processus d'une façon effective et crédible.

- **Garantir une interaction efficace entre le gouvernement et la société civile:** Pour arriver à des recommandations de politique solide, le processus d'évaluation par les pairs exige beaucoup d'interactions entre le gouvernement et la société civile, le conseil de gouvernance et les institutions de recherche, qui doivent évaluer la validité des contributions publiques. Le point focal doit jouer un rôle clé pour s'assurer que les fonctionnaires publics – y compris les hautes figures politiques – soient au courant du processus et participent aux conférences et aux différents ateliers de travail.
- **Garantir l'accès des institutions de recherche au gouvernement:** Le point focal peut aider les agences de recherche à rencontrer et à interviewer les hauts fonctionnaires publics, qui détiennent l'information nécessaire pour le développement du rapport d'autoévaluation et du plan d'action, et à accéder aux documents importants (tels que les documents d'acceptation du traité et d'adhésion aux normes de gouvernance du MAEP). Le Ghana a nommé des fonctionnaires dans chaque département, ministère ou agence du gouvernement comme « personnes focales du PAN » pour faciliter le processus.
- **Planification de la visite de la mission de revue:** Une bonne mission d'évaluation nécessite une planification solide, et doit accorder le temps nécessaire pour que l'équipe d'évaluation puisse s'entretenir avec les parties prenantes sans être pressée. Cette planification devrait laisser assez de temps pour les déplacements.
- **Facilitation de la mission:** Le point focal est la personne clé responsable des activités et de la logistique des missions de support et d'évaluation du MAEP, en collaboration avec le Secrétariat du MAEP. Il doit planifier la visite et un budget adéquat pour les frais de séjour dans le pays.
- **Gérer le budget efficacement:** Le processus du MAEP s'accompagne de dépenses considérables qui nécessitent une gestion financière efficace et transparente. Cela est l'un des rôles importants du point focal, en particulier la gestion des fonds en provenance du gouvernement et/ ou des partenaires de développement vers le conseil de gouvernance, les agences de recherche et le secrétariat local, ainsi que les règles et procédures de dépenses.
- **Assurer un support efficace au PAN:** Une fois que le programme d'action est finalisé, il doit être mis en place. La relation du point focal avec le gouvernement est vitale pour assurer le support politique pour le PAN au sein et en dehors du gouvernement.

## Développer le programme d'action nationale (PAN)

Chaque pays devra produire deux documents: le **rapport national d'auto-évaluation** (RNAE) et le **programme d'action nationale** (PAN) pour s'occuper de tous les problèmes de gouvernance et des défis politiques identifiés par le RNAE. Comme le RNAE constitue la première étape, et vu que c'est un long processus, les pays ont tendance à reléguer le PAN à la dernière minute.

L'expérience des pays pionniers montre qu'il vaudrait mieux s'occuper du PAN beaucoup plus tôt dans le processus. Une fois que les pays pionniers ont commencé à rédiger leurs PAN, ils ont découvert qu'il était difficile d'assembler un PAN réalisable, qui reflète les coûts précis des programmes et qui attribue pragmatiquement les responsabilités, les ressources et les dates-limites pour redresser les problèmes identifiés par le RNAE.

Il faut aussi noter que n'importe quel PAN qui essaye de traiter les principaux problèmes nationaux doit être élaboré suite à des consultations avec toutes les parties prenantes pour assurer un consensus sur le chemin futur. Ceci est renforcé par les directives du MAEP, qui réclament la large participation publique non seulement dans le RNAE mais également dans l'élaboration du PAN. Les directives notent également que le PAN ne devrait pas être une 'liste de souhaits' séparée des plans nationaux existants. Dans le meilleur des cas, il devrait rassembler les programmes de développement nationaux, les actions à entreprendre tels qu'envisagées par les Stratégies de Réduction de la Pauvreté (SRP) et d'autres interventions du processus du MAEP.

Voilà quelques considérations clés pour l'élaboration du PAN:

**Donner la priorité au PAN:** Le PAN ne devrait pas être élaboré précipitamment à l'approche des dates limites, mais être intégré soigneusement à l'élaboration du RNAE. En tant qu'élément de leur mandat, les agences de recherches devraient être chargées de développer des recommandations pour redresser chaque problème identifié dans leurs rapports techniques ou dans le RNAE. Une lettre d'invitation à tous les groupes principaux de la société civile pour faire des dépositions écrites avec des recommandations peut être une manière efficace de rendre le processus plus représentatif et de rassurer les citoyens que leur participation est désirée.

**Ordonner une recherche documentaire pour formuler le PAN:** La recherche documentaire est le point de départ du RNAE. Ordonner une recherche de bureau appropriée peut aider le processus de développement du PAN. Des chercheurs peuvent être chargés d'explorer les plans et les stratégies nationaux existants, et d'identifier les solutions qui ont déjà été notées ou sont en considération. Un atelier peut être organisé pour décider si les solutions devraient incorporer de nouvelles lois, si les lois doivent être modifiées, si un budget supplémentaire doit être assigné, si des améliorations de la quantité ou de la qualité du personnel de certains départements doivent être considérées, ou si un plan de développement de nouvelles formes de capacité doit être mis en place.

**Organiser des événements spécifiques pour débattre le PAN:** C'est peut-être la nature humaine, mais l'expérience des pays pionniers du MAEP démontre que les discussions au cours des conférences sur le MAEP tendent à être dominées par l'énumération des problèmes avec comparativement peu d'attention aux solutions. Organiser un événement qui, simultanément, cherche à identifier les problèmes et à trouver les solutions peut être très difficile à présider. Trouver des solutions pour redresser les problèmes identifiés par le RNAE exige également une équipe focalisée d'experts et de participants, qui peuvent débattre les alternatives. En conséquence, l'expérience des pays pionniers suggère que la meilleure pratique est de consacrer des ateliers spécialement à l'élaboration du PAN.

**Ne pas négliger les problèmes qui sont difficile à résoudre:** Tandis que quelques problèmes peuvent être adressés avec un simple changement législatif, d'autres ne peuvent pas être rapidement et facilement redressés; par exemple le chômage, le VIH/SIDA, le crime ou l'infrastructure. Les pays devraient faire attention à ne pas focaliser le PAN sur les problèmes moins sérieux parce qu'ils sont plus facile à résoudre et ainsi négliger ceux qui sont plus sérieux. Le PAN devrait inclure une liste prioritaire des problèmes nationaux les plus sérieux, et pour lesquels les solutions ne sont pas immédiatement évidentes. Pour ces derniers, le PAN devrait s'engager à se lancer dans un dialogue sur la politique en place, ainsi que sur la recherche et l'expérimentation d'une politique supplémentaire. En effet, les défis majeurs exigent un engagement politique à long terme (une décennie ou plus).

**Faciliter l'engagement des parties prenantes:** Les pays pionniers ont constaté que l'inclusion des ministres et des secrétaires permanents dans les ateliers de travail est essentielle pour sécuriser l'engagement politique requis pour approuver le RNAE et pour soutenir le PAN. Le gouvernement, la société civile et le secteur privé auront tous la responsabilité de mettre en place le PAN. Ainsi garantir leur support est crucial. Plusieurs stratégies utilisées dans les pays pionniers peuvent aider à faciliter ce genre de dialogue entre les parties prenantes:

- Le Kenya a sollicité les services de la commission nationale sur la gouvernance. Le conseil était présidé par la société civile qui était majoritaire. Une fois que le RNAE et le PAN ont été complétés, ils ont été présentés à une réunion des secrétaires permanents du gouvernement. Les fonctionnaires kenyans ont noté que cette réunion avait été difficile parce que les secrétaires ne s'étaient pas précédemment familiarisés avec le RNAE et, par conséquent, ils n'avaient pas absorbé les arguments ou ils les avaient considérés comme des ingérences. Ceci suggère une bonne pratique; celle de préalablement informer les secrétaires permanents du processus et de les inviter à tous ateliers durant lesquels le PAN est développé.
- Les chercheurs devront inviter les départements gouvernementaux d'information à participer au processus. Le Rwanda a noté comme il est important de rassurer les fonctionnaires publics qu'ils sont libres de s'exprimer et qu'ils peuvent fournir des informations aux chercheurs. Le Ghana a aidé ce processus en nommant un officier de liaison au niveau de chaque ministère. L'officier de liaison était responsable de fournir l'information requise et d'aider les chercheurs du MAEP.
- Les hauts fonctionnaires publics ont besoin de temps pour étudier le RNAE et devraient être impliqués dans les ateliers et les conférences pour s'assurer qu'il y a un point de rencontre des idées entre les fonctionnaires, la société civile et les chercheurs civils.
- La budgétisation du coût des actions à entreprendre est difficile et exige que les pays prennent en compte le coût du personnel, de l'équipement et les coûts opérationnels des nouveaux programmes. Quelques pays ont constaté que les évaluations initiales n'étaient pas très réalistes.

## Communication, information publique & stratégies médiatiques

La première étape de la préparation d'un plan de communication efficace est d'évaluer le contexte sociopolitique dans lequel le MAEP va devoir se dérouler. L'évaluation par les pairs a une dimension explicitement politique. Une telle évaluation a pour but le développement d'un plan qui va transformer le futur de la nation. Elle implique des perspectives et des collègues électoraux divers. Les groupes de la société civile, la presse et les parties d'opposition peuvent avoir des points de vue différents du gouvernement sur des nombreux aspects du processus, tels que la façon dont le conseil de gouvernance devrait être organisé, la façon dont la recherche devrait être menée, qui est consulté et ce que le rapport final d'autoévaluation et le PAN devraient refléter.

Le gouvernement et la société civile peuvent s'inquiéter au sujet du processus du MAEP. Le gouvernement peut se demander avec inquiétude si les médias et l'opposition politique vont profiter du processus pour marquer des points ou pour embarrasser le gouvernement. La société civile dans tous les pays pionniers a exprimé son inquiétude que le gouvernement essaiera de se mêler du processus, de le précipiter ou de manœuvrer l'édition du RNAE pour produire un texte plus favorable au président en poste. Ces soucis devraient être vus en tant que facteurs normaux mais maniables.

Les perceptions sont vraiment importantes dans ce processus – le processus doit être ouvert et crédible, et doit être vu en tant que tel. Tous les acteurs peuvent être circonspects des motifs et des actions des autres parties, et rechercheront des signaux de sincérité et de franchise. Comprendre et accepter différentes perspectives, construire une relation de confiance, et démontrer qu'il n'y a rien à craindre et rien à cacher sont les éléments essentiels pour contrôler efficacement les communications publiques.

### ***Etablir une relation de confiance et une crédibilité***

Voici quelques recommandations pour établir une relation de confiance et pour disperser les soupçons:

**Consulter amplement avant de décider des plans et des structures du MAEP:** Le MAEP est un processus complexe auquel les pays africains n'ont jamais été exposés auparavant. Le Ghana et le Kenya ont été crédités pour la meilleure pratique de mettre formellement sur papier leurs plans initiaux de recherches, de consultation et de validation et de les discuter ensuite avec les parties prenantes avant de les finaliser. L'Afrique du sud, le Rwanda et l'île Maurice ont été critiqués pour n'avoir pas fait cela. Certains pays pionniers, comme le Ghana, ont anticipé avec succès les critiques de l'opposition, de la société civile et des organismes semi-autonomes du gouvernement, et en faisant cela le Ghana a pu créer des institutions et des procédures pour contrecarrer ses critiques.

**Annoncer les réunions de consultation publiques:** Les parties prenantes peuvent facilement se sentir exclues si elles sont invitées tard (ou pas invitées du tout) aux réunions clés, et peuvent attribuer leur exclusion à des motifs négatifs. Pour éviter de telles accusations, annoncez les réunions de consultation publiques bien à l'avance dans les journaux nationaux ou locaux. Cela envoie un signal important de sincérité et d'appartenance.

**Développer une large liste de contacts:** Investissez du temps et des ressources pour développer une liste solide et précise des ONG, des universitaires, des corps autonomes du gouvernement, des experts principaux et des journalistes, de sorte que toutes les parties prenantes puissent recevoir les invitations personnelles pour participer aux événements, et entrer en contact avec eux par courrier ou par email.

**Encourager la candeur sans crainte:** Les fonctionnaires rwandais ont pensé qu'il était important d'envoyer des signaux indiquant que les citoyens et en particulier les fonctionnaires publics pouvaient parler librement et pouvaient fournir des informations aux chercheurs du MAEP sans crainte de punition.

**Rendre transparent le processus du conseil de gouvernance:** Tenir des sessions ouvertes du conseil de gouvernance ou rendre publiques les minutes des réunions montre que le processus est ouvert et qu'il n'y a rien à cacher.

**Inclure les représentants de la presse dans la commission nationale de gouvernance:** Avoir la représentation de la presse à la commission nationale de gouvernance signifierait également l'inclusion et la sincérité. Le Lesotho, par exemple, a un membre de l'institut des médias de l'Afrique australe au conseil.

**Poster les textes provisoires sur le web:** La transparence est garantie quand la commission nationale de gouvernance rend publique les dépositions et les versions provisoires des rapports en les publiant sur le web. Même si l'utilisation d'internet est basse, cette initiative signale que les autorités n'essayent pas de cacher le matériel ou de monopoliser l'information. L'Afrique du Sud a bien fait cela

### ***Tirer le plus grand bénéfice de la presse***

La presse est une force influente sur l'opinion publique. Si elle commence à prendre des positions non-favorables au processus, cette perception sera également adoptée par la majorité des citoyens. En conséquence, il est important d'informer régulièrement la presse au fur et à mesure que les plans évoluent pour qu'elle sache à quoi s'attendre et puisse apporter sa contribution. La liberté de la presse est une partie primordiale des droits politiques et démocratiques et la presse devrait être activement engagée à recueillir ses points de vue sur le processus.

Alors que la presse sera probablement intéressée par l'évaluation par les pairs, beaucoup de journaux, de stations de radio et de télévision n'ont pas suffisamment de personnel expérimenté qui puisse assimiler les matériaux complexes de l'autoévaluation. La presse est souvent guidée par les événements, et peut seulement se concentrer sur les événements principaux tels que le lancement, l'arrivée des missions des pays et la sortie des rapports, avec peu d'intérêt dans la phase intermédiaire à moins que des efforts spécifiques soient fournis par le gouvernement. Les étapes principales qui pourraient générer plus d'intérêt incluent:

**Cultiver des contacts:** Des rapports avec la presse doivent être développés. Plus les journalistes sont informés du processus, plus ils ont tendance à le couvrir.

**Formation du conseil de gouvernance pour gérer la presse:** Les médias seront intéressés par le processus et voudront poser beaucoup de questions. Une formation de base pour les membres du conseil de gouvernance peut les rendre beaucoup plus efficaces et leur permet d'éviter quelques erreurs qui peuvent créer la méfiance ou l'antagonisme de la presse vis-à-vis du processus.

**Animer des émissions à la radio et à la télévision pour parler du MAEP:** Tous les pays ont essayé de manière limitée d'utiliser la radio et la télévision mais ceci pourrait être accéléré en encourageant des entretiens télévisés ou à la radio pour parler du processus, du plan de recherches et des résultats de ces derniers. L'information peut être utilisée pour informer le public des ateliers de discussion et pour les inviter à participer.

**Stimuler les discussions à travers des articles d'opinion:** Les ministres pourraient être encouragés à écrire des articles et à les publier dans les journaux nationaux. Les articles peuvent être utilisés pour débattre les principaux problèmes nationaux et pour inviter le public

à soumettre ses contributions pour trouver une solution à ces derniers. Il est aussi possible d'envoyer des lettres aux ONG les encourageant à écrire dans les journaux.

**Influencer les rédacteurs:** Il est important de noter que bien que les journalistes suggèrent des idées, ils ont besoin de l'approbation des rédacteurs. Les rédacteurs prennent la décision sur ce qui est intéressant comme information et la façon dont une telle information est manipulée. Ceci dit, s'ils ne comprennent pas le MAEP ou s'ils sont soupçonneux du processus, ils ne mandateront pas des journalistes pour travailler sur le MAEP. Ainsi une session d'information spéciale pour les rédacteurs des médias écrits et électroniques sur le plan de recherche et les arrangements de gouvernance serait utile.

**Engager un spécialiste de communications médiatiques:** Le conseil de gouvernance devrait envisager d'engager un spécialiste de communications médiatiques pour travailler sur les relations entre le conseil et la presse. Cette personne devrait être chargée de recueillir les coordonnées de tous les rédacteurs et journalistes, d'identifier tous les programmes de journal et de talk-show télévisés et de la radio et de trouver des producteurs pour ces programmes. Le spécialiste devrait répondre à toutes les demandes d'information et également arranger des entrevues avec le point focal et le conseil de gouvernance.

**Encourager des débats en direct:** L'officier de liaison médiatique devrait développer un plan pour persuader en particulier la presse électronique d'animer des débats en direct portant sur le plan de recherches et d'autres aspects principaux du processus national. La presse pourrait arranger une émission en direct des débats de certains ateliers d'experts et de la conférence de validation du rapport final d'autoévaluation. Le conseil de gouvernance devrait également communiquer avec le Parlement au sujet de la possibilité d'émettre les débats parlementaires de la gouvernance.

## Le processus d'évaluation nationale et ses défis

Après que le pays ait terminé son rapport d'autoévaluation et son programme d'action, il accueillera une mission d'évaluation du pays. Composée d'environ 15-20 universitaires africains et d'experts en matière de gouvernance, l'équipe d'évaluation est menée par un membre du Panel des personnes éminentes. L'équipe passe typiquement deux-trois semaines dans le pays, et a deux priorités principales: établir si le processus d'autoévaluation du pays est conforme aux normes, inclusif et consultatif; et examiner en détail les problèmes de gouvernance dans le pays. Le Panel et le Secrétariat du MAEP rédigent le rapport final du pays basé sur les observations de la mission d'évaluation du pays, sur la recherche profonde du Secrétariat du MAEP, sur le RNAE et sur les dépositions directes des citoyens. Ce rapport final – pas le RNAE – est discuté par les chefs d'Etat dans le forum du MAEP.

Les points focaux nationaux sont responsables de la liaison avec le Secrétariat continental et pour les arrangements logistiques et financiers nécessaires à la visite de la mission d'évaluation.

Quelques facteurs logistiques que les points focaux doivent considérer sont:

**Budgéter pour la visite de la mission d'évaluation:** Tandis que le Secrétariat paie le voyage au pays des membres de l'équipe d'évaluation, le pays d'accueil couvre tous les autres coûts. Ceux-ci peuvent être substantiels puisqu'ils couvrent le logement, la nourriture et les frais de transport pour une grande équipe pour une durée qui peut atteindre trois semaines. Les équipes d'évaluation voyagent souvent dans le pays, tenant des réunions dans les villes principales aussi bien que les petites villes et dans des zones rurales ce qui occasionne des implications logistiques et des frais supplémentaires. Il est important de budgéter pour ces coûts, et d'apprendre des expériences des pays pionniers.

**Fournir des documents à l'équipe d'évaluation:** Le point focal devrait donner l'accès aux documents à l'équipe d'évaluation, y compris le RNAE et le PAN, les rapports techniques, les dépositions écrites et les documents de fond. En particulier, il devrait rendre disponibles les documents qui indiquent le statut de ratification et d'exécution des protocoles et des accords, que tous les pays n'ont jusqu'ici pas pu vérifier. (Voir la liste des normes dans l'annexe A.)

**Mettre des documents à la disposition de la mission de revue:** Le point focal doit donner accès à la mission de revue à tous les documents, y compris le rapport d'autoévaluation et le PAN, les rapports techniques, les contributions écrites et les documents de base. Plus particulièrement, il doit mettre à leurs disposition les documents tout en indiquant le statut de ratification et la mise en place des protocoles et accords (voir la liste des standards, Annexe A)

**Informé et inviter la société civile:** Le conseil de gouvernance devrait œuvrer à gagner la confiance de la société civile pendant cette phase, et la visite de l'équipe d'évaluation devrait être menée avec toute sincérité et transparence. Pour permettre aux citoyens et aux organismes indépendants de s'engager avec l'équipe d'évaluation, l'itinéraire de celle-ci devrait être préalablement publié. Comme les consultations et les réunions publiques dans le processus de l'autoévaluation, les sessions de consultations de l'équipe d'évaluation devraient être annoncées dans les journaux pour encourager les citoyens à participer.



## Planifier et budgéter pour le MAEP

Un budget et un plan de recherche/consultation longuement considérée sont essentiels pour l'évaluation par les pairs. À moins qu'un pays considère et budgétise pour les activités spécifiques de l'évaluation par les pairs, y compris les dépenses des ressources humaines et de la logistique, il peut trouver les fonds insuffisants pour la consultation, la recherche ou d'autres éléments essentiels.

Sur la base des meilleurs-pratiques, les pays devraient mettre leurs plans de recherches et de consultation sur papier pour faciliter la planification et pour ouvrir le chemin au commentaire public. Le SAIIA a préparé le plan de recherche modèle suivant. Le plan a été développé suite à un atelier de travail avec les membres de la Commission nationale sur la Gouvernance du Lesotho. En raison des élections nationales et de la nécessité d'allouer un budget convenable, le plan n'a pas été adopté par le Lesotho et il reste un document de discussion. Cependant il représente un point de départ utile pour la planification du MAEP dans d'autres pays.

En formalisant un plan de recherche, le Lesotho a visé à améliorer la qualité de son budget et de sa planification. Les éléments suivants du plan de recherche sont présentés plus ou moins dans l'ordre où ils apparaîtraient. C'est également une liste de contrôle des activités et des coûts probables de chaque activité.

### ***Les processus d'établissement***

- **S'entendre sur les procédures de travail de la commission de gouvernance:** Il est important de s'entendre sur des règles claires pour éviter les problèmes au sein du conseil de gouvernance. Il faudrait aussi s'entendre sur les politiques de vote, les allocations quotidiennes, la stratégie médiatique, le processus éditorial et les rapports avec le gouvernement et les autres parties prenantes. Ce serait une bonne pratique d'éviter certains conflits qui ont eu lieu dans d'autres pays du MAEP et qui peuvent endommager la confiance et créer des doutes sur le processus. Il semble également qu'il y a un besoin de définir un rôle plus clair pour les instituts de recherche en termes de leur relation avec la commission de gouvernance. Un événement d'une journée ou deux peut être organisé à cet égard, ce qui nécessite des fonds pour les repas, le transport, l'emploi d'un facilitant et d'un preneur de notes.
- **Rédiger un plan de recherche:** La première étape réelle de recherche devrait être la rédaction et la circulation du plan de recherche à débattre lors d'une réunion de la commission de gouvernance en collaboration avec d'autres parties prenantes. La rédaction d'un plan de recherche exigerait la contribution des universitaires, des experts en sondage, de la société civile et du gouvernement. Dans le meilleur des cas le conseil de gouvernance débattrait les différentes options, s'entendrait sur un plan de base, chargerait un chercheur de rédiger le plan et puis de faire circuler la version préliminaire pour des commentaires. Les coûts peuvent inclure le coût de la location de la salle de conférence, les repas, le transport, et le coût des photocopies.
- **Discuter le plan de recherche publiquement:** Une fois que les commentaires publics sur le plan de recherche auront été reçus, il serait nécessaire de convenir une session supplémentaire du conseil de gouvernance pour saisir les éléments à inclure et ceux à exclure. Le plan de recherche devrait également être discuté dans la presse, avec le parlement, avec les partis politiques et les ONG de sorte que les parties prenantes soient assurées que le plan sera complet et juste. Les coûts pour organiser ces réunions correspondront à ceux mentionnés ci-dessus.

- **Les contrats des instituts de recherche:** Les instituts de recherche ont besoin d'un contrat qui définisse les rémunérations et les éventualités au cas où le programme du MAEP changerait de manière significative. Les contrats devraient également stipuler le nombre de chercheurs à temps plein qui devraient se consacrer à la recherche et s'assurer qu'ils n'ont pas d'autres obligations de travail. Il faut aussi prévoir les honoraires légaux et donner du temps pour les négociations.
- **Sélectionner les instituts de recherche:** Les instituts de recherche devraient être choisis selon des critères écrits et les appels d'offres devraient être envoyés à tous les établissements appropriés dans le but d'assurer une offre transparente. Le conseil de gouvernance devrait négocier avec les candidats potentiels le nombre des experts que l'institut pourrait consacrer au MAEP et pour quelle durée. Il est également important de s'assurer que les experts appelés n'ont pas d'autres engagements de travail qui limiteraient leur disponibilité pour le MAEP. Ce processus de sélections prendra du temps et les membres de conseil devront être disponibles pour rencontrer et discuter la sélection.
- **Réviser le questionnaire:** Le questionnaire du MAEP est un guide valable pour la recherche mais il n'est pas structuré pour l'usage populaire et utilise un langage qui est trop technique pour beaucoup de gens. Pour l'adapter comme instrument de sondage, les pays doivent consacrer du temps et un budget pour employer l'expertise appropriée pour mener le sondage. Une fois simplifiée, des fonds additionnels et du temps seront nécessaires pour la traduction du questionnaire abrégé en langues locales.
- **Créer un site web pour le MAEP:** Le lancement d'un site web peut être un outil important pour diffuser l'information aux médias et aux parties prenantes. Le site peut être utilisé pour vulgariser le questionnaire, annoncer les rendez-vous de réunion, publier les communiqués de presse et les coordonnées de la commission. Il faut consacrer du temps, des fonds et du personnel pour créer le site, acquérir l'adresse web, mettre l'information sur le site et le mettre à jour.
- **Inviter le public à faire des dépositions écrites:** L'Afrique du sud a établi une bonne pratique en invitant des contributions écrites du public et des ONG. Le fait d'inviter activement les contributions écrites des organismes et des experts peut signaler un certain niveau de transparence et peut faciliter le travail des chercheurs qui doivent préparer le rapport national. Cependant, les invitations spécifiques sont beaucoup plus efficaces que les commentaires généraux ou les annonces. Pour raffiner l'approche sud-africaine, il vaudrait mieux développer une liste complète des organisations intéressées et de leur envoyer une demande formelle les priant de mettre leurs opinions concernant le questionnaire par écrit. Il faudra leur donner suffisamment de temps pour préparer leurs dépositions. Une durée 60 à 90 jours est conseillée. Les dépositions devraient être assemblées et téléchargées sur des sites web du MAEP. Un budget est ainsi nécessaire.
- **Développer une base de données:** Le point ci-dessus souligne la nécessité pour la commission de gouvernance et le secrétariat national du MAEP de consacrer du personnel au développement d'une base de données des parties prenantes – comprenant des ONG, des corps religieux, des syndicats, des organisations d'affaires et le parlement (voir la liste des parties prenantes potentielles à la page 14. Plusieurs de ces groupes peuvent être basés loin du bureau national du MAEP, ou ils peuvent avoir un profil public bas, mais l'établissement d'un contact avec eux ajoutera à la crédibilité du processus et à la force de son analyse. Une telle base de données des parties prenantes nécessite l'emploi d'un ou deux employés à temps plein, qui commenceraient à la développer au début du processus pour que les invitations puissent être envoyées sans problèmes.
- **Assister les organisations:** Pas toutes les organisations ont l'expertise ou les ressources nécessaires pour préparer des dépositions de haute qualité, bien que de tels groupes peuvent

avoir des perspectives valables. Le MAEP devrait fournir son appui à ces organisations. Ceci nécessitera l'organisation de quelques ateliers pour les aider à écrire leurs rapports. Un budget sera nécessaire pour organiser ces ateliers, y compris les coûts de la salle de conférence et l'emploi d'un facilitateur/ rédacteur habile. Ceci peut être particulièrement utile pour les groupes régionaux qui visent à comprendre les sources des conflits ruraux. Le Kenya a initié l'idée des organisateurs de la société civile mais cela n'a été pas suffisant à cause du manque de facilitation par un expert. L'Afrique du sud a mis à la disposition des membres de la commission de gouvernance ainsi qu'à d'autres collègues électoraux une modeste somme d'argent pour leur permettre de rédiger leur rapport sur le MAEP. Bien que ceci ait des implications budgétaires, cela accroît la participation et anticipe les plaintes potentielles que les organisations n'ont pas pu ou ne savaient pas comment participer au processus. De telles interventions peuvent être économiquement accomplies en payant un éditeur professionnel pour aider les groupes clés à rédiger leur rapport au cours d'un atelier de travail d'une journée.

## **Recherches et consultations**

- **Recherche documentaire par des experts:** Le MAEP ne devrait pas réinventer la roue puisque beaucoup d'informations sur le gouvernement existent déjà dans divers rapports. Pour commencer le processus, les chercheurs devraient recueillir les rapports existants et les documents ayant trait aux questions de gouvernement, et ensuite y extraire des descriptions des problèmes principaux, l'évidence de l'ampleur de ces problèmes et les recommandations. Une fois complète, cette recherche documentaire devrait générer une liste assez complète des problèmes, soutenue par des preuves et des notes en bas de page, et accompagnée par des recommandations. Cette liste devrait être organisée en quatre sections thématiques du MAEP. Les consultations et les ateliers devraient être guidés par les problèmes identifiés par la recherche documentaire et être utilisés comme base pour les discussions. Les sondages et l'opinion des experts devraient inclure des questions qui pourraient valider ou examiner les problèmes principaux identifiés par la recherche documentaire. Etant donné que les quatre thèmes du MAEP sont très vastes et couvrent des sujets divers, il peut être plus facile d'aborder des questions plus spécifiques puis de charger des chercheurs spécialistes de rassembler les rapports de chaque secteur.

Dans le questionnaire du MAEP, il y a approximativement 25 questions distinctes comprenant des secteurs tels que les droits de l'homme, les systèmes électoraux, la parité homme/femme, le commerce, la corruption et les organismes de contrôle, le parlement, etc. Pour chaque groupe de questions, un expert serait chargé de trouver les rapports et les analyses existants du gouvernement, préparer une bibliographie, extraire à partir de ces sources la liste des problèmes significatifs, donnant des preuves pour démontrer l'ampleur de tels problèmes, fournir des notes en bas de page, et extraire toutes les recommandations pour redresser les problèmes. Ces recommandations seraient un point de départ utile pour lancer le PAN. Le rapport pour chaque groupe de questions devrait être préparé selon un format convenu. Les instituts de recherche pourraient écrire leurs rapports en utilisant leur personnel ou pourraient employer les services des spécialistes, dans la limite des capacités. Chaque auteur de groupe devrait lire et faire des commentaires sur le rapport des autres auteurs dans les domaines relatifs. Ces auteurs devront être payés (cela comprend le remboursement des frais généraux ayant trait à la recherche) et il faudra prendre des dispositions pour mettre au point une édition professionnelle des manuscrits. Les honoraires de chaque auteur commissionné pourraient être d'environ 1000 USD et la recherche pourrait bien être conclue en un mois. La recherche documentaire prendrait un minimum d'un mois.

- **Ateliers d'experts:** Une fois que la recherche documentaire par les experts sera accomplie, les rapports devront être soumis à un examen minutieux et à une évaluation. Une série d'ateliers où les experts pourront discuter et faire des ajouts aux rapports de recherche documentaire rehaussera la valeur des rapports. Les rapports devront être copiés et fournis préalablement aux invitées. Pour chaque groupe de questions les instituts de recherche dresseront une liste d'approximativement 20-30 experts venant du milieu universitaire, d'affaires, du gouvernement et de la société civile. Une fois que les listes de problèmes seront complètes elles seront débattues par l'ensemble des experts pendant 10 jours. Un ou deux groupes de questions complémentaires pourront être discutés pendant un atelier d'une journée pour critiquer la liste des problèmes et des recommandations. On estime qu'un total de 12 ateliers sera nécessaire – couvrant deux problèmes par atelier. Essayer de couvrir tous les quatre thèmes du MAEP sont très difficiles dans une ou deux journées. Une recherche de suivi sera nécessaire pour s'assurer que tous les nouveaux points notés pendant les conférences seront incorporées aux papiers révisés. Ils pourront être distribués aux auditions parlementaires. Les coûts à considérer incluent l'organisation des ateliers, ainsi que les coûts d'imprimerie et de distribution aux participants.
- **Les bonnes pratiques de recherche:** Les exemples de ce qui a été fait pour traiter des problèmes particuliers ailleurs en Afrique peuvent être instructifs pour s'occuper des problèmes domestiques et peuvent renforcer le PNA. Il serait recommandé de commander des papiers de recherches pour enquêter sur les bonnes pratiques dans les secteurs principaux identifiés dans la phase de recherches documentaires. Pour justifier cette idée, le SAIIA a suggéré la formalisation de l'idée en commandant une série de papiers de bonnes pratiques sur quelques problèmes importants pour la nation (Afrique du Sud). En raison des dépenses du déplacement à d'autres pays et de la difficulté de trouver des auteurs bien informés sur d'autres pays, cette liste devrait être limitée. On pourrait charger un spécialiste d'identifier des stratégies de bonne-pratique dans un secteur particulier. Le but serait d'identifier les solutions qui pourraient être incorporées dans le programme d'action. Il faudrait rémunérer les auteurs pour cela.
- **Sondages:** Les sondages sont un instrument puissant pour mesurer l'opinion publique sur la gouvernance. Ils complètent les réunions publiques et évitent la perception que seuls les élites ou les individus choisis sont invités aux conférences du MAEP. Ils offrent également une manière structurée de comprendre les points de vue de tous les collèges électoraux nationaux. Les sondages *ad hoc* qui ne sont pas basés sur des échantillons représentatifs peuvent générer des résultats très tordus qui ne reflètent pas exactement l'opinion ou les problèmes nationaux. Par exemple, si l'on fait seulement le sondage des participants aux conférences urbaines, cela apporterait une polarisation très forte en faveur des problèmes urbains et négligerait les problèmes ruraux. Pour être faits correctement, les sondages exigent du temps et de l'argent et devraient être faits par des spécialistes expérimentés en sondage. Un sondage approprié peut prendre plusieurs mois de planification et d'exécution. L'enquête des citoyens serait complétée par un sondage des experts. Les instituts de recherche seraient responsables de la préparation d'un compte rendu des résultats du sondage. Les résultats doivent être attachés au RNAE final. En outre, les résultats seraient incorporés aux RNAE par ordre de concordance avec les thèmes et les questions du MAEP.
- **Groupes de discussion:** Les groupes de discussion peuvent être un autre moyen de recueillir l'information et d'acquérir une meilleure compréhension de ce que les gens pensent des questions nationales importantes. Ils pourraient être utiles dans l'interprétation des résultats des sondages et de la recherche. Ils sont moins représentants que les sondages mais ils peuvent être très utiles pour identifier des solutions aux problèmes ou pour assurer la participation des groupes actifs, tels que les groupes d'affaires, qui ont tendance à être sous-représentés au cours des discussions du MAEP. Les instituts de recherche devraient créer un plan de travail pour les groupes de discussion sur la base des résultats des sondages et des

domaines de recherche qu'ils ont négligé. Il faudra considérer les coûts de convocation des différents groupes, d'organisation des sessions (peut-être embaucher des experts adéquats), et d'analyse des données recueillies.

- **Consolider la recherche dans quatre documents:** Une fois que les sondages, les ateliers d'experts et la recherche documentaire ont été finalisés, le matériel doit être rassemblé dans de grands rapports traitant les quatre domaines thématiques du MAEP. Ceci devrait faire partie des honoraires des instituts de recherche.
- **Conférences des citoyens:** Les documents consolidés ci-dessus devraient être présentés et discutés aux conférences des citoyens. Pour permettre aux citoyens d'avoir plus d'accès au processus, des conférences devraient être tenues dans différentes régions. Des conférences de plus de 100 personnes peuvent être difficiles à contrôler et peuvent rendre difficile la résolution des désaccords. Les coûts de conférence devraient inclure les frais de location des salles de conférence; le système audio, le projecteur; la traduction simultanée dans certains cas; la production et la distribution des rapports; la restauration; le transport et le logement pour le personnel dans le cas des villes lointaines. Il faut prendre des dispositions pour avoir un nombre suffisant de personnel pour coordonner les logistiques, prendre des notes, enregistrer les discussions, rassembler les coordonnées des participants, envoyer les invitations, annoncer les événements d'une manière opportune, et pour poster l'information sur le site web, entre autres. Le manque de fonds adéquats pour la consultation peut générer des questions sur la force et la justesse du processus. Des leçons valables peuvent être apprises du personnel qui a coordonné les réunions publiques pour le processus de la Stratégie de Réduction de la Pauvreté.
- **Des ateliers pour le programme d'action:** Bien que les auteurs et les experts soient invités à proposer des recommandations, l'expérience d'autres pays du MAEP a prouvé que quand les problèmes et les solutions sont discutés dans la même conférence, ce sont les problèmes qui consomment la majorité du temps. Ainsi l'expérience de pays pionniers suggère une bonne pratique; celle de séparer les événements dans le but d'engendrer des recommandations pour compléter celles présentées par les chercheurs. Il ne serait pas nécessaire de tenir une conférence séparée pour chacun des 25 groupes des questions. Les problèmes peuvent être groupés sous les quatre secteurs thématiques et les recommandations peuvent être discutées dans un événement d'une journée. Des sous-groupes devraient être identifiés pour les secteurs spécialisés comme l'éducation, la santé, l'infrastructure, la corruption, l'emploi, etc... De tels événements exigent qu'un spécialiste préside et que les auteurs et les chercheurs principaux aussi bien que les ONG et les fonctionnaires publics impliqués dans chaque secteur y participent. L'identification de ces personnes et l'établissement d'un programme qui leur convient est un défi. Les frais pour la location de la salle, l'impression, les repas et le transport devraient être inclus.

### ***Conclure le processus***

- **Informers les secrétaires permanentes:** Les fonctionnaires publics devront ultérieurement mettre en place le programme d'action. Ainsi il est important qu'ils soient convaincus de l'importance du processus. Le conseil de gouvernance devra arranger un briefing pour les secrétaires permanents. Le briefing devra être présenté par les instituts de recherche. Il faut aussi s'assurer que des fonctionnaires et dirigeants politiques expérimentés participeront aux ateliers de travail. Suffisamment de temps et d'argent devront être mis à part pour cela.
- **Des experts thématiques pour revoir les rapports:** La qualité de l'effort de recherche peut être renforcée en en faisant la critique. Ceci assurerait que d'autres problèmes ne sont pas omis ou que les problèmes de langue, de clarté ou de mauvaise interprétation sont identifiés.

Chacun des quatre secteurs thématiques devrait être lu et des commentaires fournis par des universitaires éminents. Il faudra rémunérer les lecteurs.

- **Atelier de validation finale par les experts:** Pour donner une dernière opportunité pour des commentaires et des discussions, la version préliminaire avec toutes les contributions devrait être soumise aux conférences de validation. Ces événements ne devraient pas être précipités, car ils devraient accorder assez de temps pour pouvoir parler des problèmes. Du temps et un budget réaliste et adéquat sont nécessaires.
- **Ateliers publics de validation:** En plus de l'atelier des experts mentionné ci-dessus, les pays ont trouvé qu'il était utile d'organiser une ou plusieurs conférences publiques de validation, auxquelles les médias et les citoyens sont invités. Celles-ci évitent l'inquiétude du public au sujet de la transparence et peuvent aider à établir un mandat public pour les actions à prendre dans le cadre du PAN. Suivant la bonne pratique qui a été établie par le Ghana, le rapport maintenant incluant les contributions du public et les résultats des sondages, devrait être soumis à une conférence de validation de 200 personnes de 3 à 4 jours qui étudierait chaque section du rapport et ses recommandations relatives. Il faudra tenir compte des frais de conférence, d'impression et de promotion.
- **Édition du rapport final:** Les rapports devraient être édités pour assurer un format cohérent, des notes en bas de page et un bon style, et une finition généralement professionnelle. Les frais de mise au point doivent être pris en compte.

## **Administration**

- **Accueillir la mission d'évaluation du pays:** La visite de la mission d'évaluation du pays encourrait les frais relatifs au logement, au transport, aux repas et à l'appui logistique – tel que les services de traduction.
- **Impression et distribution du rapport final:** Les parties intéressées voudront voir le rapport final, et une quantité suffisante devrait être imprimée pour rendre cela possible. Des fonds seront nécessaires pour couvrir l'impression et la distribution.
- **Marketing:** Les citoyens ne sont pas toujours bien informés au sujet du MAEP. Des fonds sont nécessaires pour s'assurer que les citoyens en soient conscients et qu'ils comprennent sa raison d'être. À cet égard, une stratégie médiatique peut aider à vulgariser l'information, mais il y aura des frais d'impression des matériaux et des bannières. Des fonds sont nécessaires également pour annoncer les événements à venir. Les émissions télévisées directes sont importantes mais les stations de radio et de télévision peuvent ne pas avoir les ressources adéquates pour ce genre d'émissions. Ainsi le budget du MAEP devrait prendre en compte cela, si possible.
- **Personnel de soutien:** Le processus du MAEP exige du personnel administratif, et il vaudrait mieux avoir une équipe consacrée pour cela au lieu d'avoir des personnes détachées ou partiellement détachées par le gouvernement. Les pays pionniers ont noté que le personnel détaché doit souvent faire face aux pressions de leurs postes permanents, ce qui peut bloquer les efforts du MAEP. Un programme d'internat (employant les étudiants universitaires licenciés) pourrait permettre de réduire certains frais et fournir le personnel requis pour compiler les bases de données et coordonner les événements. Les internes qui renoncent à un semestre d'université devraient être payés. Le projet aura également besoin d'un noyau de personnel professionnel pour s'occuper de la logistique, de la gestion des médias, des invitations, de la comptabilité, des chauffeurs, etc. Un personnel de soutien de 10 ou plus peut être nécessaire car les membres du conseil de gouvernance ne pourront pas se concentrer sur ces activités à plein temps.

- **Autres frais:** Un processus bien géré devra planifier pour l'allocation d'un espace de travail, comprenant une salle de réunion, et l'espace pour recueillir et organiser les dépositions publique. Il exige également des meubles, l'équipement et les services de bureau tels que les ordinateurs, les logiciels, l'accès à l'Internet et à l'email, les téléphones et les frais de poste.

## Annexe A: Les standards du MAEP par secteur thématique

<b>Standards applicables à toutes les sections</b>
Charte des Nations Unies (1945), ONU
Acte Constitutif de l'Union Africaine (2000) UA8
Déclaration sur la Démocratie, la Gouvernance Politique, Economique et des Entreprises (2003), UA
Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique – document de référence (2001), UA
<b>Standards de gouvernance politique et démocratique</b>
Conférence sur la Sécurité, la Stabilité, le Développement et la Coopération en Afrique –Déclaration Solemn (2000), OUA <sup>5</sup>
Conférence sur la Sécurité, la Stabilité, le Développement et la Coopération en Afrique –Communiqué commun (2002), OUA
Déclaration sur la Lutte contre le Trafic Illicite et l'Abus des Drogues en Afrique (1996), OUA
Déclaration de l'Assemblée des Chefs d'Etats et de Gouvernements sur la mise en place dans l'OUA du Mécanisme pour la Prévention, la Gestion et la Résolution des Conflits (1993), OUA
La Convention de Genève Relative à la Protection des Civils en Temps de Guerre (1949), ONU <sup>6</sup>
Protocole Optionnel à la Convention des Droits de l'Enfant sur la participation des enfants dans les conflits armés (2000), ONU
Protocole relatif à la Création du Conseil de Paix et de Sécurité de l'UA (2002), UA
Résolution sur les Femmes dans les Conflits (2000), Conseil de Sécurité de l'ONU
Déclaration sur les principes fondamentaux concernant la contribution des organes d'information au renforcement de la paix et de la compréhension internationale, à la promotion des droits de l'Homme et à la lutte contre le racisme, l'apartheid et l'incitation à la guerre (1978), Unesco <sup>7</sup>
Déclaration sur le cadre pour une réaction de l'OUA face aux changements anticonstitutionnels de gouvernement (2000), OUA
Déclaration sur les Principes Régissant les Elections Démocratiques en Afrique (2002), OUA/UA
Convention pour la Suppression du Trafic des Personnes et l'Exploitation de la Prostitution des autres (1949), ONU
Convention sur l'Élimination de toutes Formes de Discrimination contre les Femmes (1979), ONU
Convention sur les Droits Politiques de la Femme (1952), ONU
Déclaration sur l'élimination de toutes formes de violence contre la femme (1993), ONU
Protocole de la Charte Africaine des Droits de l'Homme et des Peuples sur les Droits de la Femme en Afrique (2003), OUA
Charte Africaine des Droits de l'Homme et des Peuples (1981), OUA
Charte Africaine des Droits et du Bien-être de l'Enfant (1990), OUA
Convention contre la Torture et autres Peines ou Traitements Cruels, Inhumains ou Déggradants (1984), ONU
Convention Gouvernant les Aspects Spécifiques aux Problèmes des Réfugiés en Afrique (1969), OUA
Convention Internationale des Droits de l'Enfant (1989), ONU
Convention Relative au Statut des Réfugiés (1951), ONU
Déclaration et Plan d'Action de Promotion et de Protection des Droits de l'Homme (1999), OUA
Déclaration des Principes Fondamentaux de Justice Relatifs aux Victimes de la Criminalité et aux Victimes d'Abus de

<sup>5</sup> Organisation de l'Unité Africaine

<sup>6</sup> Nations Unies

<sup>7</sup> La Commission Economique et Sociale des Nations Unies



Pouvoir (1985), ONU
Déclaration sur les principes sociaux et juridiques applicables à la protection et au bien-être des enfants, envisagés surtout sous l'angle des pratiques en matière d'adoption et de placement familial sur les plans national et international (1986), ONU
Déclaration sur l'élimination de toutes formes d'intolérance et de discrimination basées sur la Religion ou les croyances (1981), ONU
Déclaration sur l'Élimination de la Violence contre la Femme (1993), ONU
Déclaration sur la protection de toutes les personnes contre la torture et autres peines ou traitements cruels, inhumains ou dégradants (1975), ONU
Déclaration sur le droit et la responsabilité des individus, groupes et organes de la société de promouvoir et protéger les droits de l'homme et les libertés fondamentales universellement reconnues (1998), ONU
Déclaration sur les Droits des Personnes Handicapées (1975), ONU
Déclaration sur les droits des personnes appartenant à des minorités nationales ou ethniques, religieuses et linguistiques (1992), ONU
Convention de Genève sur la Protection des Personnes civiles en Temps de Guerre (1949), ONU
Convention Internationale sur l'Élimination de toutes formes de Discriminations Raciales (1965), ONU
La Convention internationale sur la protection des droits de tous les travailleurs migrants et des membres de leur famille (1990), ONU
Pacte international relatif aux droits civils et politiques (1966), ONU
Pacte international relatif aux droits Economiques, Sociaux et culturels (1976), ONU
Protocole facultatif à la Convention contre la Torture et autres peines ou traitements cruels, inhumains ou dégradants (2002), ONU
Protocole facultatif à la convention relative aux droits de l'enfant concernant la vente d'enfants, la prostitution des enfants et la pornographie mettant en scène des enfants (2000), ONU
Protocole facultatif se rapportant au Pacte international relatif aux droits civils et politiques (1966), ONU
Protocole relatif au statut des réfugiés (entrée en vigueur en 1967), ONU
Déclaration Universelle des droits de l'homme (1948), ONU
Convention contre la Corruption (2003), ONU
La Convention sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales (1997), OECD <sup>8</sup>
Convention sur la Prévention et la lutte contre la Corruption (2003), UA
Déclaration relative aux principes fondamentaux de justice pour les victimes de la criminalité et des abus de pouvoir (1985), ONU
<b>Standards de gouvernance et de gestion économique</b>
Principes fondamentaux relatifs à l'efficacité de la Supervision Bancaire (1997), Comité de Basle pour la Supervision Bancaire
Documents de politique générale sur la supervision bancaire (2000), Association Internationale des Superviseurs d'Assurances
Principes fondamentaux pour les Systèmes de Paiement d'importance systémique (2001), Comité sur les systèmes de paiement et de règlement
Principes de Gouvernement des entreprises (2004), OECD
Convention contre la Corruption (2003), ONU
La Convention sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales (1997), OECD

<sup>8</sup> Organisation pour la Coopération Economique et le Développement

Convention sur la Prévention et la lutte contre la Corruption (2003), UA
Standards internationaux de comptabilité – <i>Handbook of International Auditing, Assurance, and Ethics Pronouncements</i> (édition 2006), Fédération Internationale des Comptables (IFAC)
Guide des meilleures pratiques à suivre pour la transparence budgétaire (2001), OECD
Code de Bonnes Pratiques pour la Transparence de la Conduite de la Politique Monétaire: Déclaration des Principes (1999), IMF <sup>9</sup>
Directives pour la gestion de la dette publique (2001), FMI et la Banque Mondiale
Code Révisé de Bonnes Pratiques en matière de Transparence Fiscale (2001)
Traité établissant la Communauté Economique Africaine (1991), OUA
Recommandations de Forty (2003), FATF
Recommandations Spéciales sur le financement du Terrorisme (2004), FATF <sup>10</sup>
<b>Standards de la gouvernance des entreprises</b>
Principes fondamentaux relatifs à l'efficacité de la Supervision Bancaire (1997), Comité de Basle pour la Supervision Bancaire
Principes fondamentaux pour les Assurances (2000), Association Internationale des Superviseurs d'Assurances
Lignes directrices sur le gouvernement d'entreprise des entreprises publiques (2005), OECD
Standards internationaux de comptabilité – <i>Handbook of International Auditing, Assurance, and Ethics Pronouncements</i> (édition 2006), Fédération Internationale des Comptables (IFAC)
Standards internationaux de comptabilité, IASB <sup>11</sup>
Report de King sur la gouvernance des Entreprises en Afrique du Sud (2002)
Principes relatifs à la gouvernance d'entreprise du Commonwealth (1999), CACG <sup>12</sup>
Principes de la Gouvernement d'Entreprise (2004), OECD
Rapport du Comité sur les Aspects Financiers de la Gouvernance des Entreprises – Rapport de Cadbury (1992), Comité de Cadbury
Convention sur l'Abolition du Travail Obligatoire (1957), OIT
Convention sur la Discrimination (Emploi et Occupation) (1958), OIT
Convention sur l'égalité de rémunération (1951), OIT <sup>13</sup>
Convention sur le Travail Forcé (1930), OIT
Convention sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical (1948), OIT
Convention sur l'âge Minimum (1973), OIT
Convention concernant l'application des principes du droit d'organisation et des négociations collectives (1949), OIT
Convention sur les pires formes du travail des enfants (1999), OIT
Codes sur la Sécurité et l'Hygiène industrielles et de l'Environnement (1994), OMS
<b>Standards du développement socio-économique</b>
Charte Africaine de la Participation populaire au développement et aux Transformations (1990), Conférence internationale sur la participation populaire dans le processus de redressement et de développement en Afrique
Conférence sur la Sécurité, la Stabilité, le Développement et la Coopération en Afrique – Déclaration Solemn (2000), OUA

<sup>9</sup> Fond Monétaire International

<sup>10</sup> Groupe d'Action Financière sur le Blanchiment d'Argent

<sup>11</sup> International Accounting Standards Board

<sup>12</sup> Association Commonwealth sur la Gouvernance des Entreprises

<sup>13</sup> Organisation International du Travail

Conférence sur la Sécurité, la Stabilité, le Développement et la Coopération en Afrique –Mémorandum d'entente (2002), OUA
Déclaration de Johannesburg sur le Développement Durable (2002), WSSD <sup>14</sup>
Déclaration du Millénaire (2000), ONU
Objectifs de Développement du Millénaire (2000), ONU
Rapport du Sommet Mondial pour le Développement Social (1995)
Déclaration de Pékin et Programme d'Action (1995), 4 <sup>ème</sup> Conférence Mondiale sur la Femme de l'ONU
Protocole relatif à la Charte Africaine relatif aux Droits de la Femme en Afrique (2003), UA
Charte Africaine des Droits de l'Homme et des Peuples (1981), OUA
Charte Africaine des Droits et du Bien-être de l'Enfant (1990), OUA
Déclaration sur le Droit au Développement (1986), ONU
<b>Problèmes communs: Genre</b>
Déclaration de Pékin et Programme d'Action (1995), 4 <sup>ème</sup> Conférence Mondiale sur la Femme
Convention pour la Suppression du Trafic des Personnes et l'Exploitation de la Prostitution des autres (1949), ONU
Convention pour l'élimination de toutes formes de discrimination contre la femme (1979), ONU
Convention sur les Droits Politiques de la Femme (1952), ONU
Déclaration sur l'élimination de la Violence contre la Femme (1993), ONU
Protocole relatif à la Charte Africaine relatif aux Droits de la Femme en Afrique (2003), OUA
Résolution sur les Femmes dans les Conflits (2000), Conseil de Sécurité de l'ONU
<b>Problèmes communs: Corruption</b>
Convention contre la Corruption (2003), ONU
Convention sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales (1997), OECD
Convention sur la Prévention et la lutte contre la Corruption (2003), UA
Recommandations de Forty (2003), FATF
Standards internationaux de comptabilité – <i>Handbook of International Auditing, Assurance, and Ethics Pronouncements</i> (édition 2006), Fédération Internationale des Comptables (IFAC)
Recommandations Spéciales sur le financement du Terrorisme (2004), FATF

<sup>14</sup> Sommet Mondiale sur le Développement Durable

## Annexe B: Sources utiles pour la recherche documentaire sur la gouvernance

Nom/ Source	Description	Point d'accès
Plans de développement nationaux	Habituellement, chaque pays produit des plans complets qui visent des priorités de développement national, utiles pour identifier les programmes et les initiatives du gouvernement, particulièrement en infrastructure, services sociaux, santé, éducation, réduction du manque de logements, et développement industriel.	Ministère de planification ou équivalent, site web du gouvernement ou l'imprimerie publique
Rapports de l'auditeur general	Utile car ils décrivent les problèmes systémiques dans la gestion fiscale et économique, que les départements et les régions exécutent bien ou mal, et identifie souvent les cas spécifiques de mauvaise gestion économique et de corruption potentielle/ réelle.	Bureau ou site de l'auditeur général ou l'imprimerie publique
Rapports des missions d'observation des élections.	Les pays africains accueillent un certain nombre d'observateurs locaux, africains et internationaux pour leurs élections locales, parlementaires et présidentielles. Les comparaisons des questions soulevées dans ces rapports sont de bons indicateurs des faiblesses dans les lois et pratiques électorales dans un pays. Notez qu'elles diffèrent souvent dans ce qui est rapporté et la façon dont c'est interprété.	Des rapports utiles sont fournis par les commissions électorales nationales, les groupes observant l'élection locale, le forum parlementaire du SADC (ou tout autre corps régional approprié), de SADC, l'union africaine, l'institut électoral de l'Afrique australe, le Commonwealth, les observateur de l'Union Européennes, ainsi que les observateurs de l'ONU.
Rapports sur les droits de l'homme	La plupart des pays ont des Commissions locales des droits de l'homme qui produisent des rapports annuels. Selon le pays, les rapports d'Amnesty International, et de Human Rights Watch soulignent les principaux problèmes des droits de l'homme et de gouvernance.	Commission des droits de l'homme, Amnesty International, Human Rights Watch, ou les Rapports des Droits de l'Homme du Département d'Etat américain.
Rapports de la lutte contre la corruption	La plupart des pays ont des Commissions locales de lutte contre la corruption – ou des organismes pareillement nommés – qui produisent des rapports annuels. Ceci devrait être complété par des évaluations indépendantes produites par les groupes de lutte contre la corruption ou les groupes de pression, les rapports des journaux, le chapitre local de Transparence internationale des corps internationaux ou des organismes semblables.	Commission de la lutte contre la corruption Chapitre national de Transparency International Autres organisations locales de lutte contre la corruption Les articles des journaux

Nom/ Source	Description	Point d'accès
Allocation du budget	L'allocation du ministre des finances sur le budget annuel, donne généralement des détails sur les priorités du gouvernement et ses dépenses, ainsi que sur les programmes et les initiatives clés.	Ministère des finances/ Trésor National/ site web du gouvernement
Rapports sur le corps judiciaire	La plupart des pays ont une commission des services juridiques qui rend compte des activités du corps judiciaire. Des rapports semblables peuvent être produits par la société juridique ou des organismes légaux semblables.	Commission des services juridiques Sociétés juridiques
Rapports des comités de supervision du parlement	Ce sont des rapports importants qui doivent surveiller et suivre les dépenses publiques, et rendre les départements et les fonctionnaires responsables de leurs dépenses. D'autres, comme les comités d'éthique, tiennent les parlementaires responsables de leur conduite et de leurs actions.	Comité des comptes publics Comité d'éthique
Rapports de l'ombudsman	La plupart des pays ont un Ombudsman chargé de suivre les allégations de mauvaise gestion et de corruption. Ils doivent produire des rapports annuels.	Bureau de l'Ombudsman (ou le protecteur du citoyen).
ONU-SIDA	Ce site web de l'ONU a des profils récents sur l'état du VIH et du SIDA dans le monde entier	<a href="http://www.unaids.org">www.unaids.org</a>
Revue des agences de l'ONU	Le PNUD et la CEA ont effectué du travail considérable sur des questions de gouvernance, et ont pu produire des rapports sur des pays particuliers.	<a href="http://www.undp.org">www.undp.org</a> et bureau national du PNUD <a href="http://www.uneca.org">www.uneca.org</a> et bureau national de la CEA
Transparency International	L'index de perception de corruption et l'index de débiteurs de pots-de-vin divulguent les perceptions sur le niveau de la corruption dans certains pays, ainsi que les pays où l'on paie le plus de pots-de-vin, et à qui.	<a href="http://www.transparency.org">www.transparency.org</a>
L'étude de gouvernance de la CEA	Le rapport africain sur la gouvernance de 2005 de la CEA est le résultat d'une recherche rigoureuse en matière de gouvernance menée dans 27 pays africains. La CEA fait beaucoup de recherche sur les questions de gouvernance en général. Voir également <i>Striving for Good Governance in Africa</i> , Résumé du Rapport sur la Gouvernance en Afrique 2005.	<a href="http://www.uneca.org">http://www.uneca.org</a> <a href="http://www.uneca.org/publications1.htm">http://www.uneca.org/publications1.htm</a>
Classement du Center for Public Integrity	Les organisations sans but lucratif, non-partisanes à Washington D.C. qui travaillent sur l'éthique et les problèmes dans le service public.	<a href="http://www.publicintegrity.org/">www.publicintegrity.org/</a>

Nom/ Source	Description	Point d'accès
Sondage sur le climat des affaires de la Banque Mondiale / Société financière internationale	Utile à l'évaluation de la gouvernance des entreprises: couvre 155 pays, et tous les points par pays sont mis à jour annuellement. Les études considèrent 10 secteurs de règlement: établissement d'un commerce, s'occuper des licences de travail, l'emploi et le licenciement des travailleurs, l'enregistrement de la propriété, l'obtention d'un crédit, la protection des investisseurs, le paiement des impôts, l'imposition des contrats, le commerce international, et la fermeture d'une entreprise. Les experts répondent à des questions dans leur domaine de spécialisation.	<a href="http://www.doingbusiness.org/">www.doingbusiness.org/</a>
Sondage sur le climat de l'investissement	Ces sondages sont conçus pour surveiller le climat du commerce, et non pas la gouvernance. Les sondages rassemblent des données des entreprises sur les indicateurs objectifs et subjectifs couvrant différentes dimensions du climat de l'investissement. Sa base de donnée contient des données sur 75 pays; elle vise à couvrir 20-30 pays chaque année, et à refaire le sondage de chaque pays tous les 3 ans.	<a href="http://iresearch.worldbank.org/ics/jsp/index.jsp">http://iresearch.worldbank.org/ics/jsp/index.jsp</a>
Rapport fiscaux du FMI sur le respect des standards et des codes (ROSCs).	La participation dans les ROSC est volontaire et les autorités retiennent le droit de ne pas publier le rapport final, quoi que la plupart des pays aient acceptée de publier leur ROSC fiscal. Depuis 2005, les ROSC fiscaux de 80 pays ont été finalisés, et 76 d'entre eux ont été publiés.	<a href="http://www.imf.org/external/np/rosc/rosc.asp">http://www.imf.org/external/np/rosc/rosc.asp</a>
Revue sectorielles	Il y aura des évaluations sectorielles sur l'économie, y compris sur la santé, l'éducation, l'eau, le logement, l'état sanitaire, la réduction de la pauvreté, etc. Elles ont pu être faites par des départements d'universités locales ou des groupes de réflexion, des bailleurs de fond ou des institutions de recherche régionales et internationales.	

Nom/ Source	Description	Point d'accès
<p>Evaluations de la politique et des institutions du pays (CPIA) de la Banque Mondiale</p>	<p>Les classifications quintile de la CPIA (tous les pays sont divisés en cinq groupes basés sur leur classement relativement aux autres pays) ont été révélées par la Banque Mondiale mais les classements à la base des indicateurs de gouvernance n'ont pas été révélés. En 2006 la Banque de Développement Asiatique, la Banque Africaine de Développement, et la Banque Mondiale s'associeront à la Banque Interaméricaine pour le Développement pour révéler les estimations d'évaluation des pays, ce qui détermine en grande partie la concession des fonds par ces banques.</p> <p>Le CPIA examine les politiques et les institutions, et non pas les résultats de développement, qui peuvent dépendre des forces en dehors du pays. Le CPIA couvre 16 secteurs distincts groupés dans quatre groupes (boîte 5.2). Le personnel de la banque classe les pays à la base d'un score de 1-6 points, selon des critères spécifiques. Les critères sont un guide des facteurs dignes d'être pris en compte.</p> <p><b>A. Gestion économique</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestion macroéconomique</li> <li>2. Politique fiscale</li> <li>3. Politique de la dette</li> </ol> <p><b>B. Politiques structurelles</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Commerce</li> <li>5. Secteur Financier</li> <li>6. environnement réglementaire du commerce</li> </ol> <p><b>C. Politique pour l'inclusion/ l'égalité sociale</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7. Egalité des sexes</li> <li>8. Egalité pour l'usage des ressources publiques</li> <li>9. Développer les ressources humaines</li> </ol> <p>10. Protections Sociale et travail</p> <p>11. Politiques et institutions pour la durabilité environnementale</p> <p><b>D. Gestion du secteur et institutions publiques</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>12. Gouvernance des droits à la propriété</li> <li>13. Qualité de la gestion budgétaire et financière</li> <li>14. Mobilisation efficace des revenus</li> <li>15. Qualité de l'administration publique</li> <li>16. Transparence, responsabilité, et corruption dans le secteur public</li> </ol>	<p><a href="http://www.worldbank.org/wbi/governance/data">www.worldbank.org/wbi/governance/data</a></p> <p><a href="http://info.worldbank.org/governance/kkz2002/notes.html">http://info.worldbank.org/governance/kkz2002/notes.html</a></p>

Nom/ Source	Description	Point d'accès
Le classement de l'Institut de la Banque Mondiale de la gouvernance nationale sur la base de 6 critères	<p>Les données sont disponibles pour plus de 160 pays et chaque pays est classé selon sa performance, relative aux autres pays et à la moyenne régionale. Les données peuvent être obtenues du site web de l'Institut de la Banque Mondiale. Le classement amalgame une variété d'indicateurs de gouvernance qui sont mesurés sur la base de six mesures:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsabilité pour les dépenses</li> <li>▪ Stabilité politique et absence de violence.</li> <li>▪ Efficacité du gouvernement</li> <li>▪ Qualité de la réglementation</li> <li>▪ Etat de droit</li> <li>▪ Contrôle de la corruption</li> </ul>	<p><a href="http://www.worldbank.org/wbi/governance/govdata/">www.worldbank.org/wbi/governance/govdata/</a></p> <p>Faire une recherche Google pour le "Indicateurs de Gouvernance Mondiaux: 1996-2005"</p>
Index de la compétitivité économique mondiale du Forum Mondial Economique	<p>Cet index classifie la compétitivité des économies internationales et est valide pour la gouvernance économique, la gouvernance des entreprises et la section sur le développement économique du MAEP. Voir aussi l'Indice de la Compétitivité de l'Afrique</p>	<p><a href="http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Global%20Competitiveness%20Report/index.htm">http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Global%20Competitiveness%20Report/index.htm</a></p> <p><a href="http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Africa%20Competitiveness%20Report/index.htm">http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Africa%20Competitiveness%20Report/index.htm</a></p>
Organisation pour la coopération économique et le développement – comité d'assistance au développement (OECD-DAC) Indicateurs de base établis pour la procuracy(BIS)	<p>Fournir une approche pour évaluer les systèmes de procuracy mais le classement n'est pas disponible pour beaucoup de pays. Les indicateurs de base pour la procuracy ont été menés dans 10 pays. Des indicateurs spécifiques, qui peuvent être mis en place, pour mesurer les aspects clés de l'administration publique ont été menés dans trois pays.</p>	<p><a href="http://www.oecd.org/dataoecd/12/14/34336126.pdf">http://www.oecd.org/dataoecd/12/14/34336126.pdf</a></p>



Nom/ Source	Description	Point d'accès
Index d'intégrité globale (GII)	Les articles dans l'index fournissent un aperçu utile des bonnes pratiques en favorisant la responsabilité et en empêchant la corruption. Développé par le centre pour l'intégrité publique, l'index se concentre sur la mesure "de l'existence et de l'efficacité des mécanismes qui empêchent l'abus de pouvoir et favorisent l'intégrité publique, et sur l'accès des citoyens à leur gouvernement." Le GI est basé sur des réponses à plus de 290 questions détaillées qui identifient les éléments spécifiques qui composent un système d'intégrité public solide. L'index n'a jusqu'ici couvert que 25 pays; 6 pays d'OCDE, 12 pays à revenu moyen, et 7 pays à revenu faible d'après le classement de l'Association Internationale du Développement. L'intégrité globale vise à élargir le nombre de pays couverts pour atteindre plus de 100 d'ici la fin de 2006. Bien que l'index soit seulement disponible pour quelques pays, sa liste de questions fournit une bonne liste pour évaluer la gouvernance.	<a href="http://www.globalintegrity.org">www.globalintegrity.org</a> .

### Autres

- Faire une recherche sur le site web de SARNP– Ils ont une série de documentation sur la bonne gouvernance; [www.sarnp.org.za](http://www.sarnp.org.za)
- Recherche Google sur votre pays, les phrases clés et les rapports relatifs. [www.google.org](http://www.google.org)
- Recherche sur le site web de Afrobarometer pour des information sur votre pays [www.afrobarometer.org](http://www.afrobarometer.org)
- Utiliser Google Scholar pour trouver des articles académiques. <http://scholar.google.com/schhp?sourceid=navclient&hl=en>
- Contacter les ONG clés pour des rapports récents ou des campagnes.
- Contacter le Chapitre local du Media Institute d'Afrique du Sud pour avoir des informations sur la liberté de la presse et la liberté de l'information, de même que sur d'autres questions de gouvernance.
- Demander aux départements principaux des universités et aux groupes de réflexion de vous fournir leurs rapports des dernières années

## Annexe C: Innovations possibles dans le processus du MAEP

*Pendant des discussions avec des participants dans le processus du MAEP, le SAIIA a accumulé une liste d'innovations potentielles et des bonnes pratiques qui pourraient renforcer les processus nationaux du MAEP. Elles sont incluses comme matière à réflexion.*

- 1. Inclure la recherche pour les bonnes pratiques comme une partie intégrale du plan de recherche:** L'intention du MAEP est en partie d'encourager les pays à étudier les bonnes pratiques et à les adopter. Cependant, jusqu'ici cela n'a pas été une partie explicite du plan de recherches dans aucun pays du MAEP. Pour donner de la substance à cette idée, les pays pourraient commander une série de papiers d'études sur les meilleures pratiques. Les papiers devront examiner comment certains problèmes sont gérés ailleurs en Afrique et dans le reste du monde. Ces papiers pourront être discutés dans les ateliers du PAN et les approches appropriées pourront être adoptées en tant qu'élément du PAN.
- 2. Formation des membres de la commission de gouvernance sur la gestion de la presse:** Les médias seront intéressés par le processus et voudront poser beaucoup de questions. La formation de base pour la commission de gouvernance peut rendre les membres beaucoup plus efficaces et éviter quelques erreurs de communication qui peuvent créer la méfiance ou l'antagonisme des parties intéressées.
- 3. Stratégies médiatiques:** La compréhension du processus du MAEP par la presse n'est pas suffisante et ceci peut créer des problèmes de manque de reportage ou d'absence de reportage sur le processus. Construire une relation de confiance avec des rédacteurs peut avoir de l'importance pour les convaincre de suivre le processus. Il faut fournir aux rédacteurs de l'information sur le processus et prévoir sur ce à quoi ils doivent s'attendre pour les convaincre que c'est un processus très important qui devrait recevoir l'attention nécessaire dans les médias. Cependant, pour soutenir l'intérêt médiatique il faut au fur et à mesure publier l'information sur le processus. Ce processus serait amélioré par la nomination d'un/ une attaché(e) médiatique ou d'une compagnie de relations publiques pour aider la presse et fournir des nouvelles.
- 4. Emission en direct des conférences de validation:** La télévision et la radio peuvent être utilisés pour vulgariser le MAEP et pour signaler l'engagement du gouvernement pour le PAN. L'émission en direct des conférences de lancement, des ateliers d'experts, des auditions parlementaires et/ou des conférences de validation peuvent beaucoup aider. Ceci exigerait des fonds pour les équipes de TV et les émissions en direct.
- 5. Publier des articles dans les journaux:** Jusque là, plusieurs pays ont eu des difficultés à recueillir les contributions écrites de la société. La perception de transparence du processus affecte le niveau de l'engagement politique et l'intérêt que le processus suscite. L'une des façons pour générer l'intérêt médiatique serait de résumer les rapports d'experts et la recherche documentaire, qui décrivent certains aspects politiques principaux pour lesquels une contribution est nécessaire. Ces résumés incluraient les problèmes principaux et les recommandations recueillis jusqu'ici. Ils seraient présentés avec une courte introduction par le conseil de gouvernance invitant le public à commenter. Ceci montre l'honnêteté et la transparence et augmentera la quantité des contributions publiques.
- 6. Réviser le questionnaire en introduisant des groupes de problèmes:** Les participants impliqués dans la rédaction des rapports du MAEP ont noté que la structure du questionnaire du MAEP rendaient la recherche et la rédaction des rapports plus difficile et le matériel n'était pas accessible aux citoyens ordinaires. Ainsi cela améliorerait le processus de recherche de diviser les quatre thèmes du questionnaire en plus petits groupes comme recherches documentaires. Une fois complets, ces rapports peuvent être rassemblés sous les quatre sections du MAEP.

**7. Des ateliers de travail pour développer le programme d'action:** Tandis que les pays ont développé leurs programmes d'action en combinant les commentaires publics et les processus *ad hoc*, ils étaient sous la pression du temps parce qu'ils n'ont pas consacré une partie du programme de recherche au PAN. Comme d'autres pays ont laissé le PAN jusqu'à la fin du processus, ils ont dû, à plusieurs reprises, mettre à jour leur PAN pour les rendre plus méticuleux et financièrement plus concrets. Ceci suggère la bonne pratique de consacrer une série d'atelier au développement et la budgétisation du PAN.

**8. Recherche pour le PAN:** Pour soutenir les ateliers de PAN ci-dessus, la recherche documentaire devrait considérer toutes les recommandations principales existantes dans divers rapports du gouvernement. Elle devrait extraire les recommandations existantes dans une liste de recommandations avec des notes en bas de page. Ces listes formeraient la base des documents à discuter dans les ateliers du PAN.

**9. Mener des sondages de citoyen plutôt que des sondages des ménages:** Le Kenya et le Ghana ont utilisés des sondages où ils interviewaient les chefs de famille. Mais le projet d'*Afrobarometer* a noté que des déformations peuvent survenir si le sondage est basé sur l'opinion des chefs de famille qui sont habituellement des hommes plus âgés. Ceci tend à ignorer les points de vue des femmes, des célibataires, des personnes âgées et d'autres groupes. Ainsi il serait préférable de faire une enquête au hasard plutôt qu'un sondage des ménages.

**10. Site web:** Créer un site web interactif pour le processus national du MAEP peut aider à vulgariser l'information, d'annoncer les événements à venir, de poster les documents préliminaires et inviter les citoyens à participer. Cette bonne pratique aide la crédibilité du processus.

**11. Plan de rémunération des membres du conseil de gouvernance:** Un plan de rémunération quotidienne des membres du conseil de gouvernance peut poser des problèmes. Quelques participants ont suggéré de baser les rémunérations sur un plan encourageant soit les honoraires mensuels sur la base de la participation à toutes les réunions, soit sur la base que le processus atteigne certaines étapes à des moments donnés. Les participants ont noté que le montant des honoraires devrait être modeste et distribué d'une manière transparente ouverte au public pour éviter les accusations d'enrichissement personnel.

**12. Utiliser des étudiants universitaires licenciés pour la recherche et le support:** Le conseil de gouvernance exige une assistance administrative substantielle. Une façon plus économique de faire cela et de construire une expertise sur le MAEP serait de lancer un programme de stage universitaire qui sélectionnerait 10 étudiants licenciés qui suspendraient leurs études pendant un semestre et travailleraient pour le conseil de gouvernance et / ou des instituts de recherche en tant qu'internes du MAEP.

**13. Documenter le processus:** Les participants ont noté qu'il était important pour la crédibilité du processus et pour le but du MAEP d'apprendre les bonnes pratiques que le processus soit bien documenté pour que d'autres pays apprennent ces leçons et que le processus soit plus raffiné dans le futur. On pourrait charger un chercheur de suivre toutes les étapes et d'écrire un rapport.

**14. Les photos des participants:** L'une des façons d'établir une conversation communautaire sur le MAEP serait que l'équipe de recherche fournisse une photo du groupe à tous les participants dans les divers districts et ateliers d'experts. Ces photos pourraient être prises avec un appareil-photo numérique et distribuées à chaque événement. Les participants emmèneront les photos à la maison, ce qui stimulerait plus de conversations dans les villages. Cela ne reviendrait pas cher et permettrait de démontrer aux populations que les activités du MAEP sont réelles et considérables dans leur participation publique. Cela pourrait aussi aider à documenter le processus.

**15. Support à la société civile pour écrire leurs rapports:** Les participants ont mentionné que tandis que la société civile apprécie l'occasion de commenter pendant le processus du MAEP, certains groupes ont souvent des difficultés à rédiger ces rapports. Le rôle des facilitateurs de la société civile dans le conseil de gouvernance du Kenya n'a produit aucune contribution parce que peu d'appui a été offert pour faciliter et programmer les contributions de la société civile. L'Afrique du sud a fourni quelques fonds pour permettre à des membres de la commission nationale de gouvernance de tenir des réunions de leurs adhérents, mais beaucoup de groupes n'ont pas pu produire des rapports dans un délai raisonnable. Ceci suggère que le processus pourrait être renforcé en offrant des fonds pour employer un éditeur/ chercheur professionnel ou un universitaire pour aider les groupes à rédiger leurs rapport. Les fonds permettraient de louer une salle de réunion, de payer le transport et le déjeuner d'une journée au cours de laquelle le facilitateur fournirait un aperçu du MAEP et demanderaient aux membres d'exprimer leurs inquiétudes et leurs recommandations. Ces questions seraient notées par le facilitateur comme soumissions sectorielles approuvées par l'organisation.

**16. Circulation des rapports avant la validation:** Ca renforcerait le processus de consultation si les rapports étaient distribués au moins 7-10 jours avant chaque réunion pour qu'on ait le temps d'étudier le matériel. Ceci permettrait aux participants de discuter les rapports avec leurs pairs et leurs amis pour avoir plus d'opinions.

**17. Règles de procédure pour le conseil de gouvernance:** Pour éviter les problèmes de prise de décision, de gestion financière, d'addition ou de retrait des membres du conseil de gouvernance et pour apporter la transparence et la crédibilité, les pays devraient rédiger une charte détaillée avec des règles de procédure pour le conseil de gouvernance.

Le Mécanisme Africain d'Évaluation par les Pairs (MAEP) est un processus unique, à travers le quel les pays africains, les gouvernements et les citoyens collaborent pour améliorer la qualité de la gouvernance, du développement économique et les libérées politiques. Parce que ça examine tous les aspects relatifs à la gouvernance, le MAEP est un défi technique et politique. Mais aussi, le MAEP peut rapporter beaucoup d'avantages à la société africaine.

Ce guide a été mis en place pour aider les participants d'efficacité à tirer les bénéfices de ce processus. C'est basé sur les leçons apprises des pays qui ont déjà parachevé leurs processus. Ce document souligne également les bonnes pratiques, des idées pour des innovations dans le processus et une liste pour une bonne planification et budgétisation.

Le fruit de quatre années de recherche par l'Institut Sud Africain des Affaires Internationales, ce guide est basé sur l'opinion exprimée dans des séries d'interviews avec des participants dans le processus du MAEP, notamment du Ghana, du Kenya, du Rwanda, de l'île Maurice et de l'Afrique du sud, aussi bien que le Secrétariat du MAEP, le Panel des Personnes Éminentes and des conseillers techniques.

Pour plus d'information ou assistance pour le matérielle de recherche ou autres, veuillez contacter :

**The South African Institute of International Affairs**

Le Programme de la Gouvernance et du MAEP

Tel: (27-11) 339 2021

Fax: (27-11) 339 2154

Site Internet: [www.salla.org.za](http://www.salla.org.za) (cliquez sur "APRM Resource and Training Centre")

Ross Herbert  
Manageur du Projet  
[herbertr@salla.wits.ac.za](mailto:herbertr@salla.wits.ac.za)

Steven Gruzd  
Sous-manager du Projet  
[Steven.Gruzd@wits.ac.za](mailto:Steven.Gruzd@wits.ac.za)