

The background features a stylized map of Africa in shades of tan and white, set against a blue background. A large, semi-transparent SAIIA logo is visible in the upper right corner. The title is written in large, bold, black sans-serif font.

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

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 sa largeur 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 profiteurs externes, mais plutôt pour encourager la culture de la responsabilité en Afrique à partir des valeurs de bonne gouvernance.

Des milliers de personnes ont participé au MAEP et ont manifesté 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 trois 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, le gouvernement, des institut de recherche et les comité national de gouvernance au Ghana, au Kenya, au Rwanda, en Ile Maurice, en Algérie, et en Afrique du Sud. Ce volume essaie de présenter les connaissances de ces interviews d'une manière très simple et clair.

Il existe, sans doute, des difficultés à surmonter vu le fait que le MAEP est un exercice tous 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 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 Etrangères (SAIIA). Ce guide est préparé à l'intention de 'l'atelier sur les bonnes pratiques et de leçons apprises' organisé en vue des Points Focaux du MAEP des pays de l'Afrique de l'Est, de l'Afrique Central, et de l'Afrique Australe, tenu à Addis Abéba, Ethiopie du 2- au 21 février 2007. Ross Herbert et Steven Gruzd sont respectivement Directeur et Directeur adjoint du programme de la Gouvernance et du MEAP à SAIIA.

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

La banque de développement, le Programme des Nations Unies pour le développement, et les UNECA africains méritent également le degré de remerciement comme agences de soutien technique, qui ont aidé considérablement les revues de pays, offert beaucoup de conseils ainsi que beaucoup d'autres formes d'appui. Nous réservons une appréciation spéciale à l'UNECA pour le soutien qu'il témoigne en faveur du MAEP et plus particulièrement à la section de l'UNECA qui s'occupe spécifiquement du MAEP pour leurs commentaires médiatique, son support pour ce rapport et pour avoir veillé à ce l'atelier pour les points focaux est devenu une réalité.

Ross Herbert, Février 2007



United Nations Economic Commission for Africa

Table des matières

Préparer une revue efficace par les pairs	1
Comprendre les avantages positifs du MAEP	2
Fondements du MAEP - les structures et les étapes.....	4
Des établissements continentaux.....	4
Les établissements nationaux	5
Etapes du MAEP	5
Comprendre le questionnaire du MAEP et sa relation avec la recherche	7
Les questions d'organisation	9
Les méthodes de recherches et de consultation	11
Méthodes De Recherches Techniques	11
Méthodes de consultations populaires:	12
Planifier le sondage du MAEP	16
Les éléments d'un sondage réussi	16
Rôles clés des points focaux.....	18
Développer le Programme d'Action Nationale (PAN).....	20
Communication, Information Publique & stratégie médiatique	22
Etablir une relation de confiance et une crédibilité	22
Tirer le plus grand bénéfice de la presse	23
Le Processus de revue nationale et ses défis	25
Planifier et budgéter pour le MAEP	26
Lancer le processus.....	26
Recherches et Consultations.....	28
Conclure le Processus.....	31
Administration	31
Annexe A: Les standards du MAEP par secteur thématique.....	33
Annexe B: Sources utiles pour la recherche de bureau sur la gouvernance.....	37
Annexe C: Innovation plausible dans le processus de MAEP	43

Préparer une revue efficace par les pairs

La revue 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, prévoir les questions clés et 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 principalement important dans un processus aussi complexe que celui du MAEP, qui rassemble des milliers de personnes de différentes circonstances. Pour presque tout le monde ce sera une nouvelle expérience, exigeant la participation aux seins des institutions nouvellement installées.

Ce manuel décrit les leçons principales et les meilleures pratiques démontrées dans les pays pionniers dans MAEP. Il présente aussi des idées novatrices 'APRM, fournit des idées novatrices qui pourraient être utiles pour améliorer les expériences de 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 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. APRM recherche un changement positif et une amélioration de la gouvernance.

Puisque le changement implique de personnes différentes, les concurrences d'intérêts et beaucoup de points de vue, aucune considération du MAEP ne devrait perdre vu de ces dimensions sociales et politiques.

Voilà pourquoi ce manuel qui survole le 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 peuvent ajouter des complications. Heureusement, beaucoup de gens ont fait l'expérience et ont partagé le bénéfice de leurs efforts. Ce sont ces expériences que ce livret essaye de capturer 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."¹

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

9. Amélioration de la qualité de la gouvernance.
10. Trouvant des solutions aux problèmes qui pourraient être négligés ou marginalisés.
11. Accroître la démocratie et renforcer les institutions nationales.
12. Construire un consensus national et la confiance politique dont on a besoin pour trouver de nouvelles solutions.
13. Parer la perception de l'Afrique et ses pays 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 protocole de fondation de MAEP note: "chaque exercice de revue effectué sous l'autorité du mécanisme doit être techniquement compétent, croyable et exempt de la manipulation politique. Ces conditions constituent ensemble les principes de base de noyau du mécanisme."²

Mais le processus exige également une compétence politique capable de ramener des personnes de soucis divers à un point de vue commun sur des problèmes et des solutions. Cela exige que nous soyons sensibles aux sentiments de diverses parties prenantes. Il demande aussi qu'on parvienne à construire la confiance mutuelle par le moyen de la lucidité et l'établissement des structures de gouvernance ainsi que des procédures qui sont largement perçues comme étant professionnels, inclus, justes et rigoureux.

La directive officielle note: "l'organisation de la participation publique au processus du MAEP est en soi un aspect central d'augmenter l'état de gouvernement et le développement socio-économique dans le 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."³

Les observateurs externes du processus national du MAEP formeront 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 apporté au processus.

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

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

² *Ibid.*, paragraphe 3.

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

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.

Planifier: Le processus devrait être bien projeté, prévoyant des problèmes et incorporant les leçons apprises des pays pionniers du MAEP.

Participative: Le processus devrait comporter une large participation du public, des entreprises, du gouvernement et des différents 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, être systématiques et objectives.

Fondements du MAEP - les structures et les étapes

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

Des établissements continentaux

Le Comité des chefs d'Etat et des gouvernements participants est désigné comme **Forum de Chefs d'Etats du MAEP**. Il comporte des présidents ou des Premiers Ministres des 26 pays qui se sont adhésés au MAEP. Il se réunit environ deux fois par an, souvent sur les marges des sommets de l'AU, et c'est ce groupe de pairs qui passe en revue des camarades chefs d'Etats. C'est le corps de prise de décision le plus élevé de l'APRM.

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

Le **secrétariat du MAEP** est basé à Midrand, Afrique du sud. Il pourvoit des services de soutien qui sont d'ordre secrétariat, techniques, coordination et administratif pour le mécanisme africain d'évaluation par les pairs. Le secrétariat est financé par des contributions volontaires des pays qui se sont adhésés 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 (le PNUD) et la Banque de Développement Africaine (BDA). La mission de soutiens nationale ainsi que les missions des revues du pays utilisent fréquemment des experts de ces institutions

Une **équipe de revue de pays** est constitué d'un groupe d'experts africains qui effectuent la mission de revue de pays sous la direction d'un membre du Panel des personnes éminentes. L'équipe de revue est tiré des partenaires techniques, des universitaires éminents, des chefs de file des affaires, du secrétariat du MAEP et des consultants indépendants. Il 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 de revue nationale** donne une évaluation des meilleures pratiques et expose des lacunes en matière de la gouvernance dans le pays concerné. Il est basé sur les conclusions faites par l'exercice d'auto-évaluation mais les membres pourront aussi aller au-delà de ces conclusion s'ils estiment que c'est nécessaire. Les pays qui sous la revue sont permis de présenter leurs observations sur le rapport et leurs commentaires forment une annexe au rapport final, mais ils ne sont pas permis d'éditer le texte.

Le questionnaire pour l'auto-évaluation fournit la structure de base avec laquelle on analyse la revue. 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 MAE au sein du gouvernement du pays, pour être responsable de liaison entre le secrétariat continental et les structures nationales du MAE. 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 devrait inclure des membres du gouvernement, du secteur privé et de la société civile, qu'il devrait plus pertinemment comporter une majorité venant de la section non-gouvernementale et qu'il doit être 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 en regroupent les divers groupes du pays (y compris les femmes, les jeunes, les syndicats, les handicapés, les organismes d'affaires, parmi d'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 think-tanks ou réservé des penseurs à titre d'**institut de recherche** pour mettre en place le rapport d'auto-évaluation et le programme d'action. Ils doivent aussi effectuer la recherche de bureau, faire des sondages, administrer des ateliers et identifier les expertises et les spécialistes dont ont a besoin pour répondre à certaines parties du questionnaire.

Étapes du MAEP

Le processus du MAEP comporte cinq grandes phases:

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

Étape 2 – La visite de revue de 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 de revue 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 de pays: Après la mission de revue du pays, le Panel et le Secrétariat compilent un rapport provisoire basé sur la mission de revue, 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 forme d'annexe, mais ne peut pas modifier le rapport du Panel.

Étape 4 – La revue par les pairs: Le rapport de la revue finale est soumis au Forum du MAEP, pour être "évalué" par des chefs d'états camarades.

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 le rapport à l'examen des institutions telles que le Parlement Panafricain et les communautés économiques régionales, le rapport est rendu publique.

Comprendre le questionnaire du MAEP et sa relation avec 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 détail 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 de la gestion économique
- Gouvernance des Entreprises
- Le développement socio-économique

Les complexités que cela impliquent: Les directives initiales envisagent un processus où le Point Focal distribuerait le questionnaire à des personnes précises, recueille les réponses et les assemble 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 d'une façon compréhensive. En conséquence, les pays pionniers ont tous réalisés la nécessité d'apporter l'expertise des spécialistes et d'employer des différentes équipes et méthodes de recherches pour répondre aux différentes sections du questionnaire.

Entrée 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, et comment fonctionnent les systèmes de gouvernance d'entreprises et de la 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.

Entrée populaire: Bien que les expertises techniques et la recherche de bureau sont exigés, remplir le questionnaire n'est pas simplement un processus 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 de l'action. Bien que quelques experts puissent écrire un rapport rapidement, l'obligation de consulter le peuple signifie qu'il doit y avoir des processus consultatifs qui recueillent l'entrée publique d'une manière structurée.

Les sections ci-dessous articuleront de différentes méthodes pour recueillir les entrées 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 parties politiques auront tous des soucis 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 créer la confiance et un consensus sur le processus. Déclarer un processus ou une structure de gouvernance sans des 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.

Accordez 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 quelques sujets qui sont importants pour le pays. Les participants sont encouragés à ajouter des questions pour clarifier quelques 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 chevauchement entre ces thèmes. Si les divers thèmes sont repartis entre des agences de recherches différentes- et spécialisés- le processus devient être plus long puisque chaque agence aborde séparément les thèmes de recherche. Ce qui suit sont quelques suggestions qui peuvent rendre facile la recherche et la rédaction du rapport:

- Les questions relatives à la parité femme/homme se manifestent aussi bien dans la section politiques que socio-économique, mais l'analyse de question 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. Ce serait utile de regrouper les questions reliées à la parité femme/homme et de les missionner à un groupe séparé pour une analyse spécialiste.
- Les questions de stratégie de développement/croissance apparaissent dans les sections de l'économie, des entreprises et socio-économique. Il y a des 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 entrelacées et les consigner à une équipe. Ainsi, le rapport résultant d'une telle recherche bénéficierait de la critique publique et dans les ateliers.
- Les questions de la corruption et de la négligence se trouvent dans les sections politiques, économiques et de l'entreprise. La meilleure pratique pour lutter contre la corruption montre que les pays ont besoin d'une variété de systèmes pour contrecarrer les inadvertances fiscales, la transparence dans la prise de décision et la dépense, l'équilibre des forces, et l'investigation et poursuite judiciaire. Pour assurer un système efficace pour lutter 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, conflit d'intérêt, les règles des entreprises et les lois qui régissent la déclaration, 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 étudié et critiqué par des agences de recherche, le public et des ateliers techniques.

- Les questions sur la gouvernance au niveau local figure dans les sections politiques, économiques et socio-économiques du questionnaire sous le secteur de la 'décentralisation'. Cependant, l'évaluation de pouvoir et les procédures de la gouvernance au niveau local est un secteur spécialisé. Il peut être utile de regrouper ces questions et de les passer à un expert ou 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 le 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 opérationnalisé la mise en œuvre du MAEP dans de différentes manières. Mais ils se sont tous rendus compte de la valeur politique d'avoir un conseil qui veille sur le processus en assurent son objectivité et sa franchise.

Élections et la nécessité de l'indépendance institutionnelle: Les élections peuvent soulever des soucis particuliers pour le MAEP, selon l'organisation des deux processus. Le MAEP aurait des conséquences très négatives s'il devenait politisé ou sa recherche devenait un sujet de la politiciaillerie. Le Ghana a vu que le processus du MAEP pourrait durer plus longtemps que prévu, puisque ça coïncider avec la période de la campagne électorale. Par conséquent, ils ont pris plusieurs mesures décisives pour isoler le processus du MAEP en rendant le conseil de gouvernance une institution indépendante. Ces mesures consistaient à nommer comme membres du conseil des personnes hautement respectés et qui ont de l'expérience en matière de la gestion et de la 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 parties politiques au sujet du choix des membres du conseil de gouvernance.

Deux modèles de conseil - personnes éminentes contre la 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 continental du MAEP – à savoir, on a recherché des personnes très expérimentées qui sont sans affiliation politiques 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 des différentes factions, tels que les affaires, le syndicat, les groupes religieux, les femmes, les organisations non-gouvernementales et ainsi de suite.

L'effet de l'approche du Ghana est que le conseil de gouvernance avait des membres de compétences en matière d'administration/gestion, et la prise de décision a été plus efficace puisqu'ils n'étaient pas beaucoup. Un conseil composé des personnes sélectionné peut être plus de représentant mais les membres ne sont pas toujours choisis sur la base de leur compétence en matière de gestion mais pour qui ils représentent. Le fait que ces représentants sélectionnés soient un grand nombre fait qu'il faut un grand budget pour les entretenir, lorsque les membres sont payés à 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 n'ont pas. En Afrique du sud, les membres n'étaient pas payés et ont constaté que les fardeaux d'assister à des réunions, souvent avec des brefs avis, étaient difficiles 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 d'un système de paiement, et démontre la nécessité de choisir des personnes expérimentées, distingués qui sont inspirées de la réussite du processus plutôt que de gains privés.

Institutions de recherches: Le Ghana était le premier à constater qu'un conseil de gouvernance seul ne pourrait gérer tous les détails d'un si grand processus. Il a initié la pratique d'employer des institutions de recherches 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 qu'à la société civile – des instituts de recherches 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 examinent leurs capacités et leur indépendance. Dans la mesure du possible, on doit inviter les instituts de recherches à faire une demande de positions 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 la recherche 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:** Puisque le questionnaire du MAEP est divisé en quatre thèmes, le Kenya, le Ghana et l'Afrique du sud ont nommé quatre instituts de recherches pour rédiger les rapports. Cependant, plusieurs questions du MAEP sont des questions complètement spécialisées et exigent la capacité des experts externes pour y répondre. Par exemple, seulement les spécialistes comprennent le fonctionnement de la politique monétaire ou peuvent bien analyser le commerce; ou même l'environnement et la loi du syndicalisme. Au cas où l'institut de recherche de recherche n'aurait pas toute l'expertise requise intérieurement, son mandat et son budget devrait lui permettre de sous-traiter à d'autres experts locaux pour adresser certains points techniques.

Les méthodes de recherches et de consultation

La complexité du questionnaire montre qu'aucune méthode de recherches seule ne sera suffisante pour procurer le genre de réponses exigée 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 de diverses entrées et de faire la recherche de suivi avec des experts locaux.

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

Entrées Techniques	Entrées Publiques ou consultations
9. Recherche de bureau	16. Conférences publiques
10. Sondage d'experts	17. Sondage de citoyen
11. Groupes ciblés	18. Appel pour des soumissions écrites
12. Ateliers d'experts	19. Séminaires de la société civile
13. Lecture/mise en page d'expert	20. Auditions parlementaires
14. Interaction avec le gouvernement	21. Consultation avec les parties politiques
15. Processus de validation	22. Consultation avec la presse
	23. Ateliers de Programme d'Action National (PAN)

Méthodes De Recherches Techniques

Recherche de bureau: 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 le document de stratégie à long terme ou le document 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 générale, les rapports des commissions parlementaires, ainsi que les rapports du développement humains du PNUD sur la recherche socio-économique et la recherche en matière de la gouvernance faite par la CEA. (Voir annexe B pour une liste de sources qui peuvent être utiles pour l'exercice d'auto-évaluation et le programme d'action nationale).

Sondage d'expert: Le Ghana et le Kenya ont complété leurs sondages de citoyen (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'expert ne sont pas représentatifs de l'opinion publique mais peuvent donner une bonne indication sur les problèmes clés dans leurs domaines d'expertise respectifs, et peuvent aussi proposer des solutions à certaines questions techniques du questionnaire d'auto-évaluation et du programme d'action.

Groupes de foyer: 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 groupe de cinq à 20 personnes. Celles-ci permettent aux participants d'élaborer sur les questions et peuvent aider à

identifier les problèmes subtils, tels que les causes des conflits relatifs à la terre ou comment harmoniser les règlements traditionnels en matière de la gouvernance locale.

Ateliers d'Experts: Étant moins structuré que les groupes ciblés, les ateliers d'experts devraient être concentrés sur un thème donné/précis et accorder suffisamment de temps pour discuter et de 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.

Mise en page: Puisque le processus d'assembler un long rapport implique beaucoup de gens et beaucoup de formes d'entrée, il y aura inévitablement des erreurs de rédaction d'ordre grammatical et des malentendus potentiels autour des sujets techniques. Pour déceler ces erreurs et donner au texte une lecture complète, 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/sujet. Le Rwanda a également employé des experts universitaires.

Processus de validation: Même lorsque le plan de recherches donne une entrée publique importante, il y a inévitablement un désir chez toutes les parties prenantes de voir le texte et faire des commentaires sur ses conclusions avant d'être finalisé. Les gens aimeraient savoir si leurs entrées étaient incluses ou étaient bien exprimées. Il est également important de réaliser, comme déjà noté dans le point la discussion de la rédaction d'experte ci-dessus, il y a plusieurs façons dont le point d'une soumission ou d'histoire complexe être mal interprété. Ainsi il est important d'établir des processus robustes pour discuter le rapport et pour laisser l'heure suffisamment de temps pour débattre tous ses éléments. La distribution du texte à l'avance aide cet exercice.

Interaction avec le gouvernement: Le but final du MAEP est de créer des meilleurs systèmes de prise de décision. Une leçon principale apprise de tous les pays pionniers est qu'il y a une tendance de faire du processus de compilation du rapport national d'auto-évaluation un exercice technocratique. Puisque les hauts fonctionnaires du gouvernement ont beaucoup de fonctions ils tendent à déléguer 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 à 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 de sorte qu'ils puissent entendre parler des résultats préliminaires et faire des commentaires à partir de leur compréhension du programme national en vigueur. Il est important pour les instituts de recherches 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 au même pied d'égalité.

Méthodes de consultations populaires:

Conférences publiques: Il y a un besoin politique de donner à tout les citoyen les moyens d'exprimer leur opinion. Cependant, il faut des prévisions budgétaires pour ces conférences publiques. Elles exigent la location des équipements, des systèmes sono, la fourniture de nourriture, les frais de voyage, le logement pour le personnel, et des campagnes publicitaires pour informer la population des conférences. De telles réunions prêtent 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 armer des faits spécifiques pour prouver un argument, de sorte que des questions soulevées dans des événements publics doivent demander d'être recherchées et investiguées. Des petits ateliers peuvent aborder les sujets en plus de détails.

Sondage des citoyens: Pour s'assurer que les points de vue d'une grande partie de groupes sociaux et des régions sont 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. Rassembler les citoyens comporte également l'élément de la 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 nécessite 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. Ça rend facile la rédaction de la version finale du rapport de l'auto-évaluation.

Représentants de la société civile: Bien que les pays aient nommé de différents groupes de la société civile au conseil de la gouvernance, leur présence sur le conseil ne signifie pas forcément que les points de vue de la société civile sont nécessairement incluses. Les membres du conseil de la 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. Puisqu'ils travaillent à plein temps, ils arrivent difficilement à suivre les exigences du processus.

Une base solide pour la recherche de bureau

Commencez l'exercice d'auto-évaluation avec des recherches de bureau 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 classait les sujets en groupes et les donnait chacun à un expert pour les trier. 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 à faire la recherche de bureau sur le genre, le commerce, la santé, l'éducation, et l'infrastructure. En analysant le questionnaire avec le Conseil de la 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 valable de départ car il identifie le genre d'expertise dont on a besoin ainsi que les recherches de bureau qui seront nécessaires.

Gouvernance démocratique et politique

1. Gérer les conflits (y compris le crime et les questions frontalières)
2. Régime/constitution
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 de terre et de l'environnement)

Gouvernance d'entreprise

9. Environnement du commerce
10. Comportement des entreprises
11. Responsabilité des entreprises

Gouvernance 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. Léau & l'hygiène
20. Logement/habitat
21. Agriculture (y compris accès au marché, supports, sécurité alimentaire)
22. Finance (y compris micro-financement)
23. Transport
24. Énergie
25. TIC

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

- 1) Identifier les rapports relatifs existants,
- 2) Préparer une bibliographie des rapports principaux et des sources,
- 3) Préparer une liste de questions clés mentionnées dans les rapports relatifs 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 repérer facilement les parties qu'on recherche à l'avenir.
- 5) Extraire des rapports existants une liste de recommandations et proposer d'autres qui découlent de l'évidence actuelles, et
- 6) Chaque chercheuse spécialiste serait aussi responsable des traductions. Les traductions peuvent alors être utilisées dans les ateliers et les consultations.

Au Kenya, certains membres ont été nommés comme représentants, qui devaient convoquer des réunions de leurs secteurs et recueillir des entrées 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 la fonction n'a pas été donnée nommer mais des fonds ont été fournis aux membres de la société civile du conseil de la 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 réussir 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. Même dans les cas où l'exécutif et le parlement sont dominés par le même parti politique. Le Kenya et le Rwanda ont inclus des parlementaires dans leurs conseils de la gouvernance mais ceci n'a pas abouti à grande chose. Le parlement de l'Afrique du sud a choisi d'écrire son propre rapport du MAEP et a tenu des réunions pour recueillir des témoignages du public et des experts. Ceci a fourni l'évidence valable aux chercheurs qui ont préparé le rapport national de l'auto-évaluation. Inviter le parlement aux réunions publiques est une bonne façon d'accueillir la participation parlementaire et elle peut prolonger 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 pourra 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 les 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 est une autre façon de les faire participer dans le processus.

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. La liberté de la presse est une partie principale des droits politiques et démocratiques et la presse devra 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 longtemps 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 n'est pas habituellement faite dans des précipitations, il 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 postérieure d'un système modèle de recherches de bureau qui aiderait 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, mais a constaté plus tard que les conversations tournaient au tour 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.

Planifier le sondage du MAEP

Les lignes directives 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 pour remettre leurs commentaires écrits, cette méthode a ses faiblesses. Les commentaires écrits peuvent ne pas venir de tous les groupes sociaux et sont en particulier difficile à entreprendre par les collègues 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 apporter d'évidence et de solutions claires.

Robert Mattes, directeur adjoint du projet d'Afrobarometer, note dans son allocution durant une conférence organisée par le SAIIA, que "même le meilleur exercice de consultation public peut seulement attirer l'attention d'une petite fraction de citoyens ordinaires, encore moins à les faire participer, particulièrement si les gens n'y voient aucune motivation." Mattes continue pour indiquer 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 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 de grandes sociétés"⁴

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. Une fois basées 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 parce que les réponses peuvent être mises dans un format quantifiable, un sondage peut fournir une idée claire sur l'intensité des problèmes de gouvernance ou montrer l'ampleur de la satisfaction des citoyens.

Les éléments d'un sondage réussi

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

- Un sondage représentant 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 des 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. L'opinion du chef de famille ne reflète pas nécessairement l'avis de toute la famille.

⁴ Mattes R, *Using Representative Opinion Surveys in the African Peer Review Mechanism Process*, paper presented at APRM Lessons Learned Workshop, South African Institute of International Affairs, Muldersdrift, 12-13 September 2006, p 1.

- Le questionnaire du MAEP est rédigé pour assister dans la recherche et n'est pas le bon instrument de sondage. Par exemple, un citoyen ordinaire n'a pas suffisamment de connaissance pour critiquer la politique fiscale du gouvernement. Le questionnaire doit être simplifié. Ceci nécessitera des fonds et du personnel.
- Une fois que le questionnaire du MAEP a été mis dans un format convenable, ca doit être traduit dans les langues locales.
- Un échantillon représentatif est très important. Un large échantillon est plus exact mais ca coute plus. 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, utiliser un échantillon de 600 produits une erreur de marge de +/- 4 points, tandis qu'un échantillon de 4800 produits une marge d'erreur d +/- 1 point.
- Une fois que l'instrument de sondage est prêt, ca doit être administré par du personnel, qui doivent être instruit sur la manière pour compléter le questionnaire, et savent comment capturer l'information sur le groupe démographique.
- Après que tous les formulaires sont prêts, ils doivent être analysés et les conclusions doivent être rédigées.

Temps: D'après Mattes, le processus peut être compressé dépendant sur la disponibilité de l'échantillon. 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 coûteux. Dépendent de la taille du pays et sont infrastructure, le cout peut varier de US\$ 85, 000 à US\$ 125, 000 pour un échantillon de 1,000 individus, d'après le projet d'Afrobarometer.

Activité	Durée
Préparation du questionnaire	4 semaines
Publicité des contrats de recherche aux institutions de recherches	3 semaines
Traduction du questionnaire	1 semaine
Préparation du questionnaire pilot au sein de l'institut.	2 semaines
Préparation de l'échantillon	2 semaines
Stage des travailleurs sur le terrain	2 semaines
Projet pilot sur le terrain	1 semaine
Travail sur le terrain	4 semaines
Classification des données, et présentation des résultats.	4 semaines
TOTAL	23 semaines

Rôles clés des points focaux

Le Point Focal joue un rôle important de facilitateur et de liaison diplomatique du MAEP. Le point focal est le point central de communication du Secrétariat du MAEP et des Personnes Éminentes. Il/elle 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 aussi important pour s'assurer que le gouvernement met de côté les fonds nécessaires pour le conseil de gouvernance.

Parce 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 du SAIIA, Ambassadeur Bethuel Kiplagat, membre du panel des Personnes Éminentes et président au moment de l'interview a dit:

Le document de base clairement stipule que ça doit être un arrangement triparti entre la société civile, les entreprises et le gouvernement. Je pense que la formule que nous sommes entrain d'encourager et celle du tiers; un tiers, un tiers, et que la présidence de la commission nationale ou le comité national ou le conseil de gouvernance, quoi que le nom soit, doit être issue de la société civile ou les entreprises et non pas du gouvernement, parce que ce projet n'est pas un projet du gouvernement. Le gouvernement ne peut pas même un programme pour lequel il est lui-même l'objet d'évaluation. Donc c'est pour cela que nous voulons garantir son indépendance, pour s'assurer de son autonomie et 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, le rapport du panel, et le panel 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 Népal, mais il [le point focal] ne doit pas intervenir. C'est le conseil qui définit tous les secteurs de travail. C'est comme ça que ça marche 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 fonds. C'est ce comité qui va sélectionner les institutions de recherche...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 fonds ou le ministère concerné.

D'après les lignes directrices du MAEP:

C'est la responsabilité des pays participant 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 sélectionné des structures existantes ou nouvelles. Cependant, il est crucial que le travail du Point Focal soit inclusif, intégré et coordonné avec des processus de décision et de planification existants.

Ces lignes directrices 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.

Le Point Focal a plusieurs rôles:

- **Signaler l'intérêt 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 soupçons.
- **Développer une relation avec le conseil de gouvernance:** Les rôles respectifs du point focal et du conseil de gouvernance doivent être clairement soulignés. Il est aussi important pour le point focal de laisser un espace pour le conseil pour gérer un processus efficace 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'interaction 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 soient au courant du processus et participent dans les 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.
- **Planification de la visite de la mission de revue:** Une bonne mission de revue nécessite une planification solide, et surtout qui prend en compte le facteur du temps.
- **Facilitation de la mission:** Le point focal est la personne clé responsable des activités et des logistiques de la mission de support et de la mission de revue, en collaboration avec le Secrétariat du MAEP. Il/ elle doit planifier la visite et un budget adéquat doit être mis à part.
- **Efficacement gérer le budget:** Le processus du MAEP est accompagné par un grand budget, et ainsi nécessite une gestion financière efficace. Cela est l'un des rôles importants du point focal.
- **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 redresser tous les problèmes de gouvernance et les défis politiques identifiés par le RNAE. Puisque 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.

Une fois que les pays pionniers ont commencé à rédiger leurs PAN, ils ont découvert qu'il est difficile d'assembler un PAN qui est réalisable, reflète les coûts précis des programmes et pragmatiquement dédié 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 souhait' séparé 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 la fin du RNAE. En tant qu'élément de leur mandat, les agences de recherches devraient être chargées pour 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 inclusive et de rassurer les citoyens que leur participation est désirée.

Missionner une recherche de bureau pour formuler le PAN: La recherche de bureau est le point de départ du RNAE. Commissionner 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 été déjà notées ou sont en considération. Un atelier peut être organisé pour décider si les solutions devraient être incorporer des nouvelles lois, si les lois doivent être modifiés, si un budget additionnelle doit être assigné, si des améliorations de la quantité ou de la qualité du personnel de certains départements doivent être considérer, 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 dominée par l'énumération des problèmes avec comparativement peu d'attention aux solutions. Tenir un événement qui, simultanément, cherche à identifier les problèmes et de décerner les solutions peut être très difficile à présider. Développer 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 suggèrent que la meilleure pratique soit de consacrer des ateliers spécialement pour 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 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 inclure un engagement pour se lancer dans un dialogue sur la politique en place, ainsi que la recherche et l'expérimentation d'une politique supplémentaire. En effet, les défis majeurs exigent un engagement politique à long terme.

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 été présidé par la société civile et été majoritairement composé des membres de la société civile. Une fois que le RNAE et le PAN étaient complets, ils ont été présentés à une réunion des secrétaires permanents du gouvernement. Les fonctionnaires kenyans ont noté que cette réunion été difficile parce que les secrétaires ne s'étaient pas précédemment familiariser avec le RNAE et, par conséquent, ils n'ont ni absorbé ni questionné les arguments qui leurs ont été présentés. Ceci suggère une bonne pratique; celle de préalablement informer les secrétaires permanents du processus et de les inviter à tous ateliers durant les quelles le PAN est développé.
- Les chercheurs devront inviter les départements gouvernementaux d'information à participer dans le processus. Le Rwanda a noté comment il est important de rassurer les fonctionnaires publiques qu'ils sont libres à 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 publiques 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 civil.
- La budgétisation du coût d'actions à entreprendre est difficile et exige que les pays prennent en compte le cout du personnel, l'équipement et les couts opérationnels des nouveaux programmes. Quelques pays ont constaté que les évaluations initiales n'étaient pas très réalistes.

Communication, Information Publique & stratégie médiatique

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 consultée 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 soucier des médias et de l'opposition politique qui peuvent prendre avantage du processus pour exprimer leur opposition au gouvernement ou pour l'embarrasser. La société civile dans tous les pays pionniers a exprimé ses inquiétudes, en notant que le gouvernement essaiera de se mêler dans le 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 tels. 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 efficacement contrôler les communications publiques.

Etablir une relation de confiance et une crédibilité

Voilà 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 que les pays Africains n'ont jamais entamé au paravent. Le Ghana et le Kenya ont été crédités pour la meilleure pratique de commettre 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 avoir échoué à faire ceci. Certains pays pionniers, comme le Ghana, ont anticipé avec succès les critiques de l'opposition, de la société civile et des corps semi-autonomes du gouvernement, et en faisant cela le Ghana a pu adapter ces institutions et ces procédures pour contrecarrer ses critiques.

Annoncer les réunions de consultation publiques: Les parties prenantes peuvent facilement se sentir exclues s'ils sont invités tard (ou pas invités du tout) aux réunions clés, et peuvent attribuer leur exclusion aux motifs négatifs. Pour éviter de telles accusations, annoncez les réunions de consultation publiques bien à l'avance sur les journaux nationaux ou locaux. Elle envoie un signal important de sincérité et d'inclusion.

Développez 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 entrez en contact avec eux par courrier ou par email.

Encourager la candeur sans crainte: Les fonctionnaires rwandais l'ont pensée importante de préalablement envoyer des signaux indiquant que les citoyens et en particulier les fonctionnaires publiques pouvaient parler librement et pouvaient fournir l'information 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 de rendre publique les minutes des réunions démontre que le processus est ouvert et qu'il n'y a rien à se cacher.

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

Poster les textes provisoires sur le web: La transparence est garantie quand le commission nationale sur la 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 ça.

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 de régulièrement informer la presse au fur et à mesure que les plans évoluent, ainsi ils savent quoi prévoir. Il faut aussi les inviter à faire des contributions. La liberté de la presse est une partie primordiale des droits politiques et démocratiques et la presse devraient être activement engagée pour recueillir ses points de vu sur le processus.

Tandis que la presse seront probablement intéressés par l'évaluation par les pairs, beaucoup de journaux, radio et stations de télévision n'ont pas nécessairement suffisamment de personnel expérimentés qui peuvent 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 de pays et le lancement des rapports, avec peu d'intérêt dans es phase intermédiaire à moins que des efforts spécifiques soient fournies par le gouvernement. Les étapes principales qui pourraient générer plus d'intérêt inclues:

Cultiver des contacts: Des rapports avec la presse doivent être développés. Plus les journalistes sont informé 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 des membres du conseil de gouvernance peut les rendre beaucoup plus efficaces et leurs permet d'éviter quelques erreurs qui peuvent créer la méfiance ou l'antagonisme de la presse vis-à-vis le processus.

Animer des émissions à la radio et la télévision pour parler du MAEP: Tous les pays ont essayé des manières limitées d'utiliser la radio et la télévision mais ceci pourrait être accélérer en encourageant des entretiens télévisés ou à la radio pour parler du processus, le

plan de recherches et les 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 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 au 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 des rédacteurs sur le plan de recherche et les arrangements de gouvernance serait utile.

Engager un spécialiste de communications médiatiques: Le conseil de gouvernance devrait considérer à 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 contacts de tous les rédacteurs et journalistes, identifier tous les programmes télévisés et de la radio qui peuvent être sollicités pour organiser des débats sur le MAEP. Le spécialiste devrait répondre à toutes les demandes de l'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 pour 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 directe des débats de certains ateliers d'experts et la conférence de validation du rapport final d'autoévaluation. Le conseil de gouvernance devrait également communiquer avec le Parlement au sujet de la possibilité de l'émission des débats parlementaire sur la gouvernance.

Le Processus de revue nationale et ses défis

Après que le pays ait terminé son rapport d'autoévaluation et son programme d'action, il accueillera une mission de revue du pays. Composée d'environ 15-20 universitaires Africain et experts en matière de gouvernance, l'équipe de revue 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 pour 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 de revue 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 pour la visite de la mission de revue.

Quelques facteurs logistiques que les points focaux doivent considérer sont:

Budgéter pour la visite de la mission de revue: Tandis que le Secrétariat paye les membres de l'équipe de revue pour voyager au pays, le pays d'accueil couvre tous autres coûts. Ceux-ci peuvent être substantiels puisque ça couvre le logement, la nourriture et les frais de transport pour une grande équipe pour une durée qui peut atteindre trois semaines. Les équipes de revue 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 génère des couts logistiques additionnel ainsi que des couts financiers. Il est important de budgéter pour ces coûts, et apprendre des expériences des points focaux des pays pionniers.

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

Informé et invité la société civile: Le conseil de gouvernance devrait œuvrer à engendrer la confiance de la société civile pendant cette phase, et la visite de l'équipe de revue devrait être menée avec toute sincérité et transparence. Pour permettre aux citoyens et aux organismes indépendants de s'engager avec l'équipe de revue, 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 de revue devraient être annoncées sur les journaux pour encourager les citoyens à participer.

Planifier et budgéter pour le MAEP

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

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 du 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 son planification. Les éléments suivants du plan de recherche sont présentés. C'est également une liste de contrôle des activités et des coûts probables de chaque activité.

Lancer le processus

- **S'entendre sur les procédures de travail de la commission de gouvernance:** S'entendre sur des règles claires est important pour éviter des problèmes au sein du conseil de gouvernance. Ça devrait 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 peuvent endommager la confiance et créer des doutes du 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 un note-preneur.
- **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'entend sur un plan de base, chargerait un chercheur pour réévaluer le plan et puis circulerait la version préliminaire pour des commentaires. Les coûts peuvent inclure le cout de la location de la salle de conférence, les repas, le transport, et le cout des photocopies.
- **Discuter le plan de recherche publiquement:** Une fois que les commentaires public sur le plan de recherche sont 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 presse, avec le parlement, avec les parties politique et les ONG de sorte que les parties prenantes soient assurés que le plan sera complet et juste. Les coûts pour organiser ces réunions correspondent à ceux mentionnés au-dessus.

- **Les contrats des instituts de recherche:** Les instituts de recherche ont besoin d'un contrat qui définit les rémunérations et les éventualités en cas le programme du MAEP change de manière significative. Les contrats devraient également stipuler le nombre de chercheurs à temps plein qui doivent être spécialement consacrer à la recherche. Il faut aussi considérer des provisions pour les honoraires légaux et les négociations pour les contrats.
- **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 peut 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 doivent 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 un instrument de sondage, le pays doit consacrer du temps et un budget pour employer l'expertise appropriée pour mener le sondage. Une fois simplifiée, des fonds additionnels et du temps sont 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. Du temps, des fonds et du personnel doivent être consacré pour créer le site, acquérir l'adresse web, mettre l'information sur le site et le mettre en jours.
- **Inviter le publique à faire des dépositions écrites:** L'Afrique du sud a établi une bonne pratique en invitant des entrées écrites du public et des ONG. Activement inviter les entrées 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 Africain, ca aurait été mieux de développer une liste complète des organisations intéressées et de leur envoyer une demande formelle leur demandant de mettre leurs opinions concernant le questionnaire en écrit. Suffisamment de temps doit être alloué pour préparer leurs dépositions. Une durée 60 à 90 jours est conseillé. 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 le besoin de la commission de gouvernance et du secrétariat national du MAEP de consacrer de personnel pour développer 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 potentiels sur page 14). Plusieurs de ces groupes peuvent être basés loin du bureau national du MAEP, ou ils peuvent avoir un profil public bas, mais les atteindre 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.

- **Faire une provision pour aider les organisations:** Pas toutes les organisations ont l'expertise ou les ressources proportionnée pour préparer des dépositions de haute qualité, bien que de tels groupes peuvent avoir des perspectives valables. Le MAEP devrait fournir un 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 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 conventions de la civil-société mais cela n'a été pas suffisant à cause du manque de facilitation par un expert. L'Afrique du sud a mis à la disponibilité des membres de la commission de gouvernance ainsi que d'autres collègues électoraux une modeste somme d'argent pour leur permettre de rédiger leur rapport sur le MAEP. Tandis que ceci a des implications sur le budget il accroît la participation et s'approprie des plaintes potentielles que les organisations n'ont pas eues ou ne savaient pas comment participer dans le processus. De telles interventions peuvent être économiquement accomplies en payant un éditeur professionnel pour aider les groupes clés à rédiger leur rapport à court d'un atelier de travail d'une journée.

Recherches et Consultations

- **Recherche de bureau par des experts:** Le MAEP ne devrait pas réinventer la roue puisque beaucoup d'information sur le gouvernement existe déjà dans divers rapports. Pour commencer le processus, les chercheurs devraient recueillir les rapports existants et les documents reflétant sur les questions de gouvernement, et ensuite d'y extraire des descriptions des problèmes principaux, l'évidence de l'ampleur de ces problèmes et les recommandations. Une fois complète, cette recherche de bureau devrait générer une liste compréhensive des problèmes, soutenu par l'évidence, et accompagné 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 de bureau et dit être utilisé comme base pour les discussions. Le sondage et l'opinion des experts devraient inclure des questions qui peuvent ou valider ou examiner les problèmes principaux identifiés par la recherche de bureau. Puisque les quatre thèmes du MAEP sont très larges et couvrent des sujets divers, il peut être plus facile d'aborder des questions plus spécifiques puis missionner des chercheurs spécialistes pour 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, le genre, le commerce, la corruption et les organismes de control, le parlement, etc. Pour chaque groupe de questions, un expert serait commissionné pour trouver les rapports et les analyses existants du gouvernement, préparer une bibliographie, extraire à partir de ces sources la liste des problèmes significatifs, citer l'évidence 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 sont 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 peuvent écrire leurs rapports en utilisant leurs personnels ou peuvent employer les services des spécialistes dans le domaine précis. Chaque chercheur devrait lire et faire des commentaires sur le rapport des autres chercheurs dans les domaines relatifs. De tels auteurs devront être payés et des provisions doivent être faites pour une édition professionnelle des manuscrits. Les honoraires à chaque

auteur commissionné pourraient approximer les \$1000 et la recherche peut bien être conclue au bout d'un mois. La recherche de bureau prendrait un minimum d'un mois.

- **Ateliers des experts:** Une fois que la recherche de bureau par les experts est accomplie, les rapports doivent être soumis à un examen minutieux et à une évaluation. Une série d'ateliers où les experts peuvent discuter et ajouter aux rapports de recherches de bureau aidera à la valeur des rapports. Les rapports doivent être copiés et fournis aux invités préalablement. Les instituts de recherche adresseront un groupe d'approximativement 20-30 experts de milieu universitaire, d'affaires, de gouvernement et de société civile sur les résultats de leur recherche. Une fois que la liste des problèmes est complète elles seraient débattues par l'ensemble des experts pendant 10 jours. Un ou deux groupes de questions complémentaires peuvent 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 serait nécessaire – couvrir deux problèmes par atelier. Essayer de couvrir tous les quatre thèmes du MAEP est très difficile dans une ou deux journées. Une recherche de suivi serait nécessaire pour s'assurer que tous les nouveaux points notés pendant les conférences seraient incorporés aux papiers révisés. Ils pourraient être distribués aux auditions parlementaires. Les coûts à considérer incluent l'organiser des ateliers, aussi bien que les coûts d'imprimer et de distribuer le rapport aux participants.
- **Les bonnes pratiques de recherche:** Les exemples de ce qui a été fait pour adresser des problèmes particuliers ailleurs en Afrique peuvent être instructifs pour traiter les problèmes domestiques et peuvent renforcer le PNA. Il serait recommandé de commissionner des papiers de recherches pour enquêter sur les bonnes pratiques dans les secteurs principaux identifiés dans la phase de recherches de bureau. Pour donner cette idée une substance, le SAIIA a suggéré la formalisation de l'idée en commissionnant 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 la difficulté de trouver des auteurs bien informés sur d'autres pays, cette liste devrait être limitée. Un spécialiste pourrait être commissionné pour 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. Les auteurs devraient être payés les honoraires pour ceci.
- **Sondages:** Les sondages sont un instrument puissant pour mesurer l'opinion publique sur le gouvernement. Ils complètent les réunions publiques et s'approprient des perceptions que seulement 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 collègues électoraux nationaux. Les sondages *ad hoc* qui ne sont pas basés sur les échantillons représentatifs peuvent générer comme conséquence des résultats très tordus qui ne reflètent pas exactement l'opinion ou les problèmes nationaux. Par exemple, seulement les participants au sondage dans les conférences urbaines apporteraient une polarisation très forte à la faveur des problèmes urbains et négligeraient les issues rurales. Si fait correctement, les sondages exigent du temps et du personnel et devraient être faits par des spécialistes expérimentés en sondage. Un sondage approprié peut prendre plusieurs mois pour planifier et exécuter. L'enquête des citoyens serait complétée par un sondage des experts. Les instituts de recherche seraient responsables de préparer 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 foyer:** Les groupes de foyer peuvent être un autre moyen de recueillir l'information et d'acquérir une meilleure compréhension de ce que quelles personnes pensent aux sujet des questions nationales importantes. Ils pourraient être utiles dans l'interprétation des résultats des sondages et de la recherche. Ils sont moins représentatif que le sondage mais ils peuvent être très utiles pour identifier des solutions aux problèmes ou en assurant 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 foyer sur la base des résultats des sondages et les domaines de recherche qu'ils ont négligé. Les coûts doivent être pris en compte.
- **Consolider la recherche dans quatre documents:** Une fois les sondages, les ateliers d'experts et la recherche de bureau 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 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 plus qui contiennent 100 personnes ou plus peuvent être difficiles à contrôler et peuvent rendre la résolution des désaccords difficile. Les coûts de conférence devraient inclure les frais des salles de conférence; système audio, le projecteur; la traduction simultanée dans certains cas; production et distribution des rapports; restauration; le transport et le logement pour le personnel dans le cas des villes lointaines. Une provision doit être faite pour un nombre suffisant de personnel pour coordonner les logistiques, pour prendre des notes, pour audio-enregistrement des discussions, rassembler les coordonnées des participants, pour envoyer les invitations, pour annoncer les événements d'une manière opportune, et pour poster l'information sur le site web, parmi d'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 des 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, c'est 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 celle présentées par les chercheurs. Il ne serait pas nécessaire de tenir une conférence séparée pour chacun des 25 groupes des questions. Des 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 spéciaux comme l'éducation, la santé, l'infrastructure, la corruption, l'emploi, etc... De tels événements exigent qu'un spécialiste préside et un tel événement devrait faire participer les auteurs et les chercheurs principaux aussi bien que le ONG et les fonctionnaires publiques impliqués dans chaque secteur. L'identification de ces personnes et l'établissement d'un programme qui les convient est un défi. Les coûts 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 publiques 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 devrait arranger un briefing pour les secrétaires permanents. Le briefing doit être présenté par les instituts de recherche. Il faut aussi s'assurer que de tels fonctionnaires et dirigeants politiques expérimentés participent aux ateliers de travail. Suffisamment de temps et de l'argent doivent être mis à part pour cela.
- **Des experts thématiques pour revoir les rapports:** La qualité de l'effort de recherches peut être renforcée en l'ayant critiqué. Ceci assurerait que d'autres problèmes ne sont pas omis ou que les problèmes de langue, clarté ou de mauvaise interprétation sont identifiés. Chacun des quatre secteurs thématiques devrait être lu et des commentaires fournis. Les honoraires des lecteurs doivent être considérés.
- **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 devraient être soumise aux conférences de validation. Ces événements ne devraient pas être précipités, car ils devraient accorder raisonnablement 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 peuvent bénéficier une ou plusieurs conférences publiques de validation, auxquelles les médias et les citoyens sont invités. Ceux-ci peuvent altérer les soucis publics 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 publiques et les résultats des sondages, devrait être soumis à une conférence de validation d'une journée. À peu près 200-personnes, 3-4 par section du rapport et de ses recommandations relatives, peuvent y participer. Les coûts de la conférence, impression et de promotion s'appliquent.
- **Édition du rapport final:** Les rapports devraient être édités pour assurer un format cohérent, notes à bas de page et modèle, et une finition généralement professionnelle. Les honoraires des éditeurs doivent être pris en compte.

Administration

- **Accueillir la mission de revue du pays:** La visite de la mission de revue du pays encourrait des coûts relatifs au logement, le transport, les repas et l'appui logistique – tel que les services de traduction.
- **Impression et distribution du rapport final:** Les parties intéressées vont vouloir 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 s'y rendent compte et qu'ils comprennent sa raison d'être. À cet égard, une stratégie médiatique peut aider à vulgariser l'information, mais des coûts seront infligés pour les matériaux et les bannières imprimés. Des fonds sont nécessaires également pour annoncer les événements à venir. Les émissions télévisées directes ont une valeur mais les stations

radio et la télévision peuvent ne pas avoir des 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 chargé, et il vaudrait mieux avoir une équipe consacrée pour cela au lieu d'avoir des personnes détachés ou partiellement détachés par gouvernement. Les pays pionniers ont noté que le personnel détaché est souvent face aux pressions de leurs postes permanents, ce qui peut bloquer des efforts du MAEP. Un programme d'internat (employant les universitaires diplômés) pourrait aider à réduire certains coûts et à fournir le personnel requis pour compiler les bases de données et les événements. Les internes qui renoncent un semestre d'université devraient être payés. Le projet aura également besoin d'un noyau de personnel professionnel pour manipuler la logistique, la gestion de la presse, les invitations, la comptabilité, etc. Un personnel de soutien de 10 ou plus peut être nécessaire puisque 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, y compris les salles de réunion, et l'espace pour recueillir et organiser les dépositions publiques. 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

Standards Applicables à toutes les Sections
Charte des Nations Unies (1945), ONU
Acte Constitutif de l'Union Africaine (2000) UA ⁵
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
Standards de Gouvernance Politique et Démocratique
Conférence sur la Sécurité, la Stabilité, le Développement et la Coopération en Afrique –Déclaration Solen (2000), OUA ⁶
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 du Mécanisme pour la Prévention, la Gestion et la Résolution des Conflits Establishment (1993), OUA
La Convention de Genève Convention Relative à la Protection des Civiles en Temps de Guerre (1949), ONU ⁷
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 ⁸
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'Elimination 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
Protocol 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 Internationales des Droits de l'Enfant (1989), ONU
Convention Relative au Statut des Réfugiés (1951), ONU
Déclaration et Plan d'Action de Promotion et la Protection des Droits de l'Homme (1999), OUA

⁵ Union Africaine

⁶ Organisation de l'Unité Africaine

⁷ Nations Unies

⁸ La Commission Economique et Sociale des Nations Unies

Déclaration des Principes Fondamentaux de Justice Relatifs aux Victimes de la Criminalité et aux Victimes d'Abus de 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 Handicapés (1975), ONU
Déclaration sur les droits des personnes appartenant à des minorités nationales ou ethniques, religieuses et linguistiques (1992), 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), OECDE ⁹
Convention sur la Prévention et la lutte contre la Corruption (2003), UA
Standards de Gouvernance et de Gestion Economique
Principes relatif 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), OECDE
Convention contre la Corruption (2003), ONU
La Convention sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales (1997), OECDE
Convention sur la Prévention et la lutte contre la Corruption (2003), UA

⁹ Organisation pour la Coopération Economique et le Développement

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 l'évaluation (2001), OECD
Code de Bonnes Pratiques pour la Transparence de la Conduite de la Politique Monétaire: Déclaration des Principes (1999), IMF ¹⁰
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 ¹¹
Standards de la Gouvernance des Entreprises
Principes relatif 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 ¹²
Report de King sur la gouvernance des Entreprises en Afrique du Sud (2002)
Principes relatifs à la gouvernance d'entreprise du Commonwealth (1999), CACG ¹³
Principes de la Gouvernance 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 ¹⁴
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
Standards du Développement Socio-économique
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 Solen (2000), OUA
Conférence sur la Sécurité, la Stabilité, le Développement et la Coopération en Afrique – Mémoire d'entente (2002), OUA

¹⁰ Fond Monétaire International

¹¹ Groupe d'Action Financière sur le Blanchiment d'Argent

¹² International Accounting Standards Board

¹³ Association Commonwealth sur la Gouvernance des Entreprises

¹⁴ Organisation International du Travail

Déclaration de Johannesburg sur le Développement Durable (2002), WSSD ¹⁵
Déclaration du Millénaire (2000), ONU
Objectifs du Millénaire (2000), ONU
Report du Sommet Mondiale pour le Développement Social (1995)
Déclaration de Pékin et la Programme d'Action (1995), 4 ^{ème} 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
Problèmes Communs: Genre
Déclaration de Pékin et la Programme d'Action (1995), 4 ^{ème} 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
Problèmes Communs: Corruption
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
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

¹⁵ Sommet Mondiale sur le Développement Durable

Annexe B: Sources utiles pour la recherche de bureau 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, logeant la réduction de pauvreté, et le développement industriel.	Ministère de Planification ou équivalent, site web du gouvernement ou l'imprimerie publique
Rapports de l'Auditeur General	Utiles car ils décrivent les problèmes systémiques dans la gestion fiscale et économique, que les départements et les régions exécutent bien ou mal, et identifient souvent les cas spécifiques de mauvaise gestion économique et de corruption potentielle/ réelle.	Bureau ou site de l'Auditeur General 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 électorales et des pratiques 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 observateurs 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.	Commission des Droits de l'Homme, Amnesty International, Human Rights Watch.
Rapports de la lutte contre la Corruption	La plupart des pays ont des Commissions locales de lutte contre la corruption - ou des corps pareillement nommés- qui produisent des rapports annuels. Ceci devrait être complétement par des évaluations indépendantes produites par les groupes de lutte contre la corruption ou les dépositions des locaux, les rapports des journaux, chapitre local des corps internationaux ou des corps 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, généralement donne des détails sur les priorités du gouvernement and ses dépenses, ainsi que 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 juridique qui rapportent sur l'opération 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	Il y a des rapports importants à surveiller et qui permette à suivre les dépenses publiques, et rendre les départements et les fonctionnaires responsables de leurs dépenses. D'autres, comme des comités d'éthique, tiennent les parlementaires responsables pour leur conduite et leurs actions.	Comité des Comptes Publiques 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. Il produit des rapports annuels.	Bureau de l'Ombudsman (ou le protecteur du citoyen).
ONU-SIDA	Ce site web de l'ONU a des profiles récents sur l'état du VIH et du SIDA au tour du monde	www.unaids.org
Reuves 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 les pays particuliers.	www.undp.org et bureau national du PNUD www.uneca.org et bureau national du 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 un pays, aussi bien que les pays ou les pots-de-vin sont plus payés, et pour qui.	www.transparency.org
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 menées dans 27 pays africains. La CEA fait beaucoup de recherche sur des questions de gouvernance en général. Voir également Striving for Good Governance in Africa , Prélude du Rapport Africain de 2005.	http://www.uneca.org http://www.uneca.org/publications1.htm
Classement du Center for Public Integrity	Les organisations sans but lucratif, non-partisantes à Washington D.C. qui travaillent sur l'éthique et les problèmes dans le service publique. Résumé du Rapport sur la Gouvernance en Afrique 2005	www.publicintegrity.org/

Nom/ Source	Description	Point d'accès
Sondage de 'Doing Business' 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 aperçus adressent 10 secteurs de règlement: lancer un commerce, ayant affaire avec les licences de travail, l'emploi et le licenciement des travailleurs, enregistrement de la propriété, obtenir le crédit, protéger les investisseurs, payer des impôts, imposer les contrats, commercialisation internationale, et la fermeture du commerce. Les experts répondent à des questions dans leur domaine de spécialisation.	www.doingbusiness.org/
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; ca vise à couvrir 20-30 pays chaque année, et refait le sondage de chaque pays chaque 3 années	http://iresearch.worldbank.org/ics/isp/index.jsp
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 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 en été finalisés, et 76 d'entre eux en été publiés.	Disponible sur http://www.imf.org/external/np/rosc/rosc.asp
Reuves sectorielles	Il y aura des revues sectorielles sur l'économie, y compris sur la santé, l'éducation, l'eau, le logement, l'état sanitaire, réduction de pauvreté, etc. Cela peut être fait par des départements nationaux ou les think tanks, les bailleurs de fond et les institutions 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 au 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 de Développement Africaine, 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 guident les facteurs dignes d'être pris en compte.</p> <p>A. Gestion économique</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestion macroéconomique 2. Politique fiscale 3. Politique de la dette <p>B. Politiques structurelle</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Commerce 5. Secteur Financier 6. environnement réglementaire du commerce <p>C. Politique pour l'inclusion/ égalité sociale</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Egalité des sexes 8. Egalité pour l'usage des ressources publiques 9. Développer les ressources humaines <p>D. Gestion des institutions publique</p> <ol style="list-style-type: none"> 10. Protections Sociale 11. Politiques et institutions pour la durabilité environnementale 12. Gouvernance des droits à la propriété 13. Qualité de la gestion budgétaire et financière 14. Mobilisation efficace des revenus 15. Qualité de l'administration publique 16. Transparence, responsabilité, et corruption dans le secteur publique 	<p>www.worldbank.org/wbi/governance/data http://info.worldbank.org/governance/kkz2002/notes.html</p>

Nom/ Source	Description	Point d'accès
Le classement de l'Institut de la Banque Mondiale de la gouvernance nationale a la base de 6 critères	<p>Les données sont disponibles pour 160 pays et chaque pays est classé selon sa performance, relatif aux autres pays et 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"> ▪ Responsabilité pour les dépenses ▪ Qualité de la réglementation ▪ Stabilité politique et absence de violence. ▪ Etat de droit ▪ Efficacité du gouvernement ▪ Contrôle de la corruption 	<p>www.worldbank.org/wbi/governance/govdata/</p> <p>Faire une recherche Google pour le "Indicateurs de Gouvernance Mondiaux: 1996-2005"</p>
Index de la compétitivité économique mondiale du Forum Mondiale Economique	<p>Cet index classifie la compétitivité des économies internationales et est valide pour la gouvernance économique, la gouvernance des entreprises and la section sur le développement économique du MAEP. Voir aussi l'Indice de la Compétitivité de l'Afrique</p>	<p>http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Global%20Competitiveness%20Report/index.htm</p> <p>http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Africa%20Competitiveness%20Report/index.htm</p>
Organisation pour la coopération économique et le développement- Comité d'assistance au développement (OECD-DAC) Indicateurs de base établis pour la procuracy	<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>http://www.oecd.org/dataoecd/12/14/34336126.pdf</p>

Nom/ Source	Description	Point d'accès
Index d'intégrité globale (GII)	Les articles dans l'index fournissent la perspicacité 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 pour plus de 290 questions détaillées qui identifient les éléments spécifiques qui composent un système d'intégrité public solide. L'index a jusqu'ici couvrir seulement 25 pays; 6 pays d'OCDE, 12 pays à revenu moyens, et 7 pays à revenu faible d'après le classement de l'Association International 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.	www.globalintegrity.org .

Autres

- Faire une recherche sur le site web de SARP— Ils ont une série de documentation sur la bonne gouvernance; www.sarpn.org.za
- Recherche Google sur votre pays et les rapports relatifs. www.google.org
- Recherche sur le site web de Afrobarometer pour des information sur votre pays www.afrobarometer.org
- Utilisez Google Scholar pour trouver des articles académiques. <http://scholar.google.com/schlp?sourceid=navlient&hl=en>
- Contactez les ONG clés pour des rapports récents
- Demandez au think tanks de vous fournir leurs rapports des dernières années

Annexe C: Innovation plausible dans le processus de 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. Ils sont inclus comme matière pour 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 ce n'a pas été une partie explicite du plan de recherches dans aucun pays du MAEP. Pour donner cette substance à cette idée, les pays pourraient missionner une série de papiers d'études sur les bonnes pratiques. Les papiers devront examiner comment certains problèmes sont gérés ailleurs en Afrique et dans le reste du monde. Ces papiers peuvent être discutés dans les ateliers de PAN et les approches appropriées peuvent 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 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 une bonne pour les convaincre de suivre le processus. Equipez des rédacteurs avec l'information sur le processus et prévoyez une aide pour les convaincre que c'est un processus très important et il devrait recevoir l'attention nécessaire. Cependant, pour soutenir l'intérêt médiatique il faut régulièrement publier l'information sur le processus. Ce processus serait amélioré par la nomination d'un/ une attaché(e) médiatique pour gérer les relations publiques.

4. Emission en direct de la conférence 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 des conférences de lancement, les ateliers d'experts, les auditions parlementaires et/ou les conférences de validation peuvent beaucoup aider. Ceci exigerait des fonds.

5. Publier des articles sur les journaux: Jusque là, plusieurs pays ont eu des difficultés à recueillir les contributions 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 est de résumer les rapports d'experts et la recherche de bureau, 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 fait que la recherche et la rédaction des rapports est plus difficile et le matériel n'est pas accessible aux citoyens ordinaires. Ainsi elle améliorerait le processus de recherche pour diviser les thèmes du questionnaire en quatre groupes. Quatre institutions peuvent être

commissionnées pour travailler sur chaque groupe. Une fois complets, ces rapports peuvent être rassemblés sous les quatre sections du MAEP.

7. Des ateliers de travail pour le programme d'action: Tandis que les pays ont développé leurs programmes d'action en agrégeant 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. Puisque d'autres pays ont laissé le PAN jusqu'à la fin du processus, ils ont dû, à plusieurs reprises, mettre à jour leur PANs pour les rendre plus méticuleux et financièrement plus concrets. Ceci suggère la bonne pratique de consacrer une série d'atelier pour le développement et la budgétisation du PAN.

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

9. Mener des sondages de citoyen et non-pas des sondages des ménages: Le Kenya et le Ghana ont utilisés des sondages en interviewant les chefs de famille. Mais le projet d'Afrobarometer a noté que quelques altérations peuvent survenir si le sondage est basé sur l'opinion des chefs de famille qui sont habituellement des hommes âgés. Ceci tend à ignorer les points de vue des femmes, des célibataires, des personnes âgées et autres groupes. Ainsi un sondage représentatif serait préférable à une enquête 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, 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 suggérer de baser le renumérations sur un plan encourageant les honoraires mensuels en lieu des rémunérations sur la base de participation aux réunions. Les participants ont noté que le montant des honoraires devrait être modeste et doit être distribué d'une manière transparente ouverte au public de sorte d'éviter des accusations sur la transparence de l'autoévaluation.

12. Utiliser des universitaires gradués pour la recherche et le support: Le conseil de gouvernance exige une assistance administrative substantielle. Une façon de performer cela d'une manière économique et pour construire une expertise sur le MAEP est de lancer un programme de stage universitaire qui sélectionne 10 étudiants gradués par semestre. Si les étudiants suspendent leurs études ils doivent être rémunérer.

13. Documenter le processus: Les participants ont noté qu'il est important pour la crédibilité du processus et pour le MAEP de développer une étude pour apprendre les bonnes pratiques que le processus ainsi que les leçons apprises par d'autres pays soit bien documenté pour permettre au processus d'être raffiné dans le future. Un chercheur pourrait être missionné pour suivre toutes les étapes et écrire un rapport.

14. Les photos des participants: L'une des façons d'établir une conversation communautaire sur le MAEP serait pour l'équipe de recherche de fournir une photo du groupe à tous les participants dans les diverses cartiers et ateliers d'experts. Ces photos peuvent être prises avec un appareil-photo numérique et distribuées à chaque événement. Les participants prendront les photos à la maison, ce qui stimulerait plus de conversation dans les villages.

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, la société civile a souvent des difficultés pour 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 d'une manière opportune. 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.

16. Circulation les rapports avant la validation: Ca renforcera le processus si les rapports sont distribuer au moins 7-10 jours avant la cérémonie de validation. Ceci permettra au participant de discuter les rapports dans leur entourage et de les évaluer.

17. Règles de procédure pour le conseil de gouvernance: Pour éviter des problèmes il faut rédiger les règles de procédure pour le conseil de gouvernance relative aux procédures financières, élargissement du conseil, et prise de décision.

Le Mécanisme Africain d'Evaluation par les Pairs (MAEP) est un processus unique, a 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 ca 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'efficacement 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.saiia.org.za (cliquez sur "APRM Resource and Training Centre")

Ross Herbert
Manageur du Projet
herbertr@saiia.wits.ac.za

Steven Gruzd
Sous-manageur du Projet
Steven.Gruzd@wits.ac.za