



CTB



Ministère de l'Administration Territoriale

RAPPORT DES RESULTATS 2015

PROJET D'APPUI À LA DECENTRALISATION DE LA REGION DE KOULIKORO – PADK II MLI 09 033 11



ACRONYMES.....	3
1 APERÇU DE L'INTERVENTION.....	4
1.1 FICHE D'INTERVENTION	4
1.2 EXECUTION BUDGETAIRE.....	5
1.3 AUTOEVALUATION DE LA PERFORMANCE.....	6
1.3.1 <i>Pertinence</i>	6
1.3.2 <i>Efficacité</i>	6
1.3.3 <i>Efficiéce</i>	6
1.3.4 <i>Durabilité potentielle</i>	7
1.4 CONCLUSIONS	8
2 MONITORING DES RESULTATS.....	9
2.1 ÉVOLUTION DU CONTEXTE	9
2.1.1 <i>Contexte général</i>	9
2.1.2 <i>Contexte institutionnel</i>	9
2.1.3 <i>Contexte de gestion : modalités d'exécution</i>	9
2.1.4 <i>Contexte HARMO</i>	10
2.2 PERFORMANCE DE L'OUTCOME	11
2.2.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	11
2.2.2 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	11
2.2.3 <i>Impact potentiel</i>	12
2.3 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 1	13
2.3.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	13
2.3.2 <i>État d'avancement des principales activités</i>	13
2.3.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	14
2.4 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 2.....	17
2.4.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	17
2.4.2 <i>État d'avancement des principales activités</i>	17
2.4.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	18
2.5 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 3.....	20
2.5.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	20
2.5.2 <i>État d'avancement des principales activités</i>	20
2.5.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	21
2.6 THEMES TRANSVERSAUX.....	23
2.6.1 <i>Genre</i>	23
2.6.2 <i>Environnement</i>	23
2.7 GESTION DES RISQUES	24
3 PILOTAGE ET APPRENTISSAGE	28
3.1 REORIENTATIONS STRATEGIQUES	28
3.2 RECOMMANDATIONS.....	29
3.3 ENSEIGNEMENTS TIRES.....	29
4 ANNEXES.....	31
4.1 CRITERES DE QUALITE.....	31
4.2 DECISIONS PRISES PAR LE COMITE DE PILOTAGE ET SUIVI.....	34
4.3 APERÇU DES MORERESULTS	35
4.4 RAPPORT « BUDGET VERSUS ACTUELS (Y – M) »	36
4.5 RESSOURCES EN TERMES DE COMMUNICATION	39

Acronymes

ACCRM	Association des Collectivités Cercles et Régions du Mali
AIRF	Association Internationale des Régions Francophones
AMM	Association des Municipalités du mali
ANICT	Agence Nationale d'Investissement des Collectivités Territoriales
AT	Assistance Technique
ATI	Assistance Technique Internationale
CADD	Cellule d'Appui à la Déconcentration- Décentralisation
CFCT	Centre de Formation des Collectivités Territoriales
CLOCSAD	Comité Local d'Orientation de Coordination et de Suivi des Actions de Développement
CRK	Conseil Régional de Koulikoro
CROCSAD	Comité Régional d'Orientation de Coordination et de Suivi des Actions de Développement
CS	Convention Spécifique
CSCR	Cadre Stratégique de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté
CT	Collectivités Territoriales
DCPND	Document Cadre de Politique Nationale de Décentralisation
DER	Développement Économique Régional
DGMP	Direction Générale des Marchés Publics
DGCT	Direction Générale des Collectivités Territoriales
DIRO	Diagnostic Institutionnel et Renforcement Organisationnel
DTF	Dossier Technique et Financier
FDER	Fonds pour le Développement Économique Régional
FNACT	Fonds National d'Appui aux Collectivités Territoriales
MATD	Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation
OISE	Outil Informatisé de Suivi et Évaluation
PACT	Programme d'Appui aux Collectivités Territoriales
PADDER	Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement Économique Régional
PAEC	Projet d'Appui à l'Etat Civil
PARAD	Programme d'Appui à la Réforme Administrative et à la Décentralisation
PARRADER	Programme d'Appui à la Réforme Administrative, à la Décentralisation et au Développement Économique Régional
PDESC	Programme de Développement Économique, Social et Culturel
PNACT	Programme National d'Appui aux Collectivités Territoriales
PPP	Partenariat Public Privé
PSDR	Plan stratégique de Développement Régional
PTAT	Plan Triennal d'appui technique
PTF	Partenaire Technique Financier
RAF	Responsable administratif et financier
SMCL	Structure Mixte de Concertation Locale
SRAT	Schéma régional d'aménagement du territoire
STD	Service Technique Déconcentré
TDRL	Taxe de Développement Régional et local
UCAT	Unité de Coordination et d'Appui Technique

1 Aperçu de l'intervention

1.1 Fiche d'intervention

Intitulé de l'intervention	Projet d'Appui à la Décentralisation de la Région de Koulikoro – Phase II / PADK II
Code de l'intervention	MLI 09 033 11
Localisation	Région de Koulikoro / Mali
Budget total	Contribution de la Belgique : 7 000 000 EUR Contribution du Mali : 469 543 EUR (308 000 000 FCFA)
Institution partenaire	Ministère de l'Administration Territoriale
Date de début de la Convention spécifique	21 Septembre 2010
Date de démarrage de l'intervention	1 ^{er} janvier 2011
Comité de pilotage d'ouverture	26 janvier 2011
Date prévue de fin d'exécution	31 décembre 2016
Date de fin de la Convention spécifique	20 juin 2017
Groupes cibles	<ul style="list-style-type: none">- Collectivités Territoriales de la région de Koulikoro.- Gouvernorat de Koulikoro, Préfets et sous-préfets.- Services Techniques Déconcentrés.- Acteurs économiques régionaux.- Les bénéficiaires finaux de l'intervention sont les populations de la région de Koulikoro.
Impact	La consolidation du processus de décentralisation et de la bonne gouvernance a contribué au développement socio-économique durable des populations de la région de Koulikoro.
Outcome (Objectif spécifique)	Les missions des Collectivités Territoriales et des services de l'État pour le développement territorial et la fourniture de services utiles et durables aux populations sont efficacement assurées.
Outputs (résultats)	<p>Les Collectivités Territoriales ont des capacités renforcées pour assurer la fourniture de biens et services durables et de qualité aux populations.</p> <p>Le Conseil Régional de Koulikoro a les capacités de piloter et d'impulser le Développement Économique Régional.</p> <p>Les services de l'État à Koulikoro accompagnent et contrôlent efficacement les Collectivités Territoriales.</p>
Année couverte par le rapport	2015

1.2 Exécution budgétaire

	Budget	Dépenses en EUR		Solde	Taux de déboursement à la fin de l'année 2015
		Années précédentes	Année 2015		
Total	7 046 311,61	2014 : 1 170 377,53 2013 : 992 524,79 2012 : 682 475,47 2011 : 495 791,09 2010 : 129 352,57	1 269 799,66	2 305 990,50	67%
Output 1	1 797 196,00	2014 : 662 145,19 2013 : 428 807,82 2012 : 105 384,72 2011 : 37 414,86	259 982,45	303 460,97	83%
Output 2	2 406 145,00	2014 : 115 183,34 2013 : 49 512,85 2012 : 158 351,87 2011 : 237 044,35 2010 : 58 270,66	406 675,89	1 381 106,04	43%
Output 3	1 028 399,00	2014 : 42 850,02 2013 : 244 216,45 2012 : 172 916,68 2011 : 3 242,50 2010 : 25 712,65	333 009,24	206 451,46	80%
Réserve budgétaire	0,00	2012 : 2011 :			
Moyens généraux	1 814 571,61	2014 : 350 198,98 2013 : 269 987,68 2012 : 245 822,19 2011 : 218 089,39 2010 : 45 369,26	270 132,08	414 972,03	77%

1.3 Autoévaluation de la performance

1.3.1 Pertinence

	Performance
Pertinence	A

Les stratégies et politiques nationales de décentralisation et de déconcentration placent la régionalisation au cœur du processus de sortie de crise et comme nouveau mode d'administration et de gouvernance territoriales. L'alignement du projet à ces stratégies et politiques s'est davantage confirmé au cours de l'année 2015 en renforçant le rôle de pilotage, d'interface et de coordination du développement territorial de la Région de Koulikoro. Les initiatives du PADK II particulièrement porteuses dans ce contexte concernent la promotion du développement économique régional, la mobilisation des ressources financières des collectivités territoriales, la mise en œuvre de stratégies innovantes de renforcement des capacités des acteurs locaux, l'appui à la redevabilité des CT à travers la restitution publique de leur gestion, le contrôle et l'appui-conseil des collectivités par les représentants et les services déconcentrés de l'Etat.

Par ailleurs, le PADK II constitue un outil opérationnel du dispositif belge au Mali, il est conforme à la stratégie sectorielle « Gouvernance » et à la stratégie pays de la CTB. En donnant la priorité aux services apportés aux citoyens, le PADK II s'inscrit dans les orientations prônées par la Belgique au niveau central et au niveau pays.

1.3.2 Efficacité

	Performance
Efficacité	B

L'atteinte de l'objectif spécifique (outcome) prévu dans le Document Technique et Financier (DTF) continue d'être impactée par le contexte de crise au Mali et les difficultés internes du Gouvernorat et du Conseil Régional de Koulikoro à mettre en œuvre leur accord d'exécution respectif. Néanmoins, la situation reste globalement positive en 2015 car elle marque un net progrès par rapport à l'année 2014 (Cf. 2.2.2). Les résultats obtenus des outputs ont largement contribué à ce progrès.

Pour l'output 1 « renforcement des capacités des Collectivités territoriales (CT) », toutes les activités programmées en 2015 et validées par la SMCL ont été menées, à l'exception notoire de l'appui/formation de nouveaux élus à cause du report des élections. Elles ont permis d'obtenir la plupart des résultats escomptés (Cf. 2.3.2).

Pour l'output 2 « Pilotage et impulsion du Développement Economique Régional », les activités non soumises aux conditionnalités pour la mise à disposition des fonds ont pu être menées et ont permis d'obtenir des résultats significatifs (Cf.2.4.2). Mais la plupart des activités programmées n'ont pu démarrer qu'en fin d'année suite à la levée des réserves sur la régularisation de la gestion financière par les Ordonnateurs intervenue en novembre 2015. Les résultats ne seront tangibles qu'en 2016.

Pour l'output 3 « appui à la déconcentration pour le contrôle et l'accompagnement des CT », une partie importante des activités programmées en 2015 ont pu être menées et ont permis l'atteinte partielle des objectifs fixés et ce, en dépit de la mise en place tardive (juillet 2015) de la deuxième tranche des fonds de l'Avenant à l'accord d'exécution avec le GRK (Cf.2.5.2).

La relative performance opérationnelle s'est traduite dans l'exécution budgétaire du projet qui est de 67%, ce taux reste insuffisant à ce stade. La prolongation pour un an supplémentaire du projet (décembre 2016) décidée en Comité des Partenaires doit permettre l'atteinte de la plupart des objectifs des outputs, contribuant ainsi à l'atteinte de l'outcome. Une attention particulière sera apportée au renforcement institutionnel des CT et à la mise en œuvre des projets de développement économique régional (DER).

1.3.3 Efficience

	Performance
--	--------------------

Efficienne	C
-------------------	---

La disponibilité des inputs a été relativement favorable. Le matériel et les ressources financières ont été mis à disposition dans de bonnes conditions et les ressources humaines du projet n'ont pas connu de bouleversements majeurs malgré le départ du Conseiller en renforcement des capacités et le remplacement, à partir de septembre, du Coresponsable.

Les délais de mise en œuvre et la livraison des outputs sont respectés de façon inégale. Sur l'output 1 les activités suivent globalement leur calendrier prévisionnel et des résultats concrets se font sentir malgré des retards enregistrés dans les passations des marchés publics. Sur l'output 2, en dépit de la réorganisation du service financier et du recrutement de nouveaux agents, les activités mises en œuvre via l'accord d'exécution ont connu d'importants retards en raison de problèmes de régularisation de sa gestion financière par le Conseil Régional de Koulikoro ; cette situation entraîne des conséquences directes sur la mise en œuvre de la stratégie DER (études Espaces Economiques Partagés - EEP, projets DER). Sur l'output 3, la vague de mutation du personnel du cabinet du Gouvernorat au cours du quatrième trimestre de l'année (départs consécutifs du Gouverneur, du Conseiller aux Affaires Administratives et Juridiques - CAAJ et du Conseiller aux Affaires Economiques et Financières - CAEF) a contribué au ralentissement des activités, fortement déjà impactées par la lenteur de la mise en œuvre des procédures de passation des marchés.

1.3.4 Durabilité potentielle

	Performance
Durabilité potentielle	B

Le projet et ses ordonnateurs apportent une attention particulière à l'identification de stratégies et d'activités facilement appropriables et reproductibles par les Collectivités Territoriales concernées. En mettant la priorité sur l'appui à la mobilisation des ressources fiscales, à la maîtrise d'ouvrage et à la redevabilité, le PADK II entend renforcer les collectivités dans leur volonté d'autonomie financière et dans leurs capacités à produire durablement des services publics aux populations de la région. La stratégie de Développement Économique Régional et la mise en place du fonds DER participent également à l'amélioration durable des capacités financières/économiques des groupes cibles. Enfin, la stratégie de renforcement des capacités par les pairs constitue un mécanisme de solidarité et d'enrichissement mutuel entre les CT qui leur permet non seulement de valoriser leurs propres compétences internes, mais surtout de tisser des réseaux durables d'échanges d'expériences entre elles.

L'intervention continue de bénéficier de l'appui politique du Ministère en charge de la décentralisation et de l'engagement sur le terrain du Gouvernorat et du Conseil Régional de Koulikoro, ce qui contribue à son ancrage dans le paysage institutionnel.

La SMCL s'est réunie à deux reprises au cours de l'année écoulée, avec un niveau de représentation des institutions très satisfaisant et un engagement fort de l'ordonnateur national pour lever les blocages et résoudre les difficultés rencontrées par le projet.

Néanmoins, la durabilité de l'intervention est également liée à la pérennisation des capacités humaines et financières des Collectivités une fois le projet terminé. Pour y parvenir, l'Etat devra envisager une augmentation des transferts des ressources humaines et financières vers les CT. De même, les appuis apportés par le PADK II aux services techniques déconcentrés et aux représentants locaux de l'Etat via l'accord d'exécution avec le Gouvernorat devront pouvoir être poursuivis afin de pérenniser l'appui-conseil et l'exercice de la tutelle auprès des Collectivités.

1.4 Conclusions

Les points suivants ont principalement marqué l'année 2015 :

- Persistance de la crise sécuritaire et difficultés de mise en œuvre de l'accord pour la paix et la réconciliation signé en mai 2015 : elles constituent des freins au processus de décentralisation. Le report récurrent des élections locales et régionales qui n'ont pas pu se tenir à cause de la crise sécuritaire a contraint le PADK II à réduire ses ambitions. Toutes les activités prévues pour accompagner les nouvelles équipes des Collectivités ont été supprimées car ne pouvant être réalisées dans les temps impartis d'intervention du projet.
- Persistance des difficultés dans la mise en œuvre des Accords d'exécution (GRK-CRK) : la maîtrise et le respect des procédures de gestion des fonds restent les points faibles des partenaires. Ils ont constitué des handicaps majeurs dans la mise en œuvre des interventions et l'atteinte des objectifs (retards dans la mise en place des fonds qui impactent fortement sur les activités). Le choix ambitieux du recours aux accords d'exécution place la CTB dans une position de partenariat unique au Mali. La responsabilisation des institutions partenaires reste pertinente, mais les difficultés de mise en œuvre des accords doivent interpeller la partie belge sur cet outil et sur l'adéquation de ses modalités avec les réalités locales.
- Volonté forte des partenaires de dépasser les difficultés : Des efforts importants ont été menés pour suppléer à certaines insuffisances, particulièrement au niveau du Conseil Régional (réorganisation du service financier et recrutement de nouveaux agents). Ils renforcent l'appropriation institutionnelle du projet et augurent l'atteinte des objectifs en 2016.
- Des résultats concrets à consolider : la dynamique impulsée depuis 2014 s'est poursuivie en 2015 et a permis la mise en œuvre d'un volume important d'activités qui tend vers l'atteinte des objectifs du projet. Le renforcement institutionnel des partenaires et le suivi accompagnement des actions sous leur maîtrise d'ouvrage restent des enjeux majeurs pour le PADK II en 2016 afin de garantir la qualité des services offerts aux populations.
- La prolongation du projet et les réallocations budgétaires : la SMCL de novembre 2014 avait donné son accord pour la prolongation du projet jusqu'à fin décembre 2016 (clôture des engagements au 30 juin 2016) sans augmentation budgétaire, mais en permettant des réallocations entre lignes déficitaires et excédentaires. Cette décision permettra l'utilisation optimale des moyens du projet tout en augmentant les impacts des interventions par l'extension des activités sur de nouvelles communes.
- Un dialogue politique renforcé : la reprise des appuis institutionnels a permis de renouer un dialogue franc entre la CTB et les autorités de tutelle maliennes ; le travail de construction d'une relation de confiance entre ordonnateurs s'est poursuivi, il a permis de gérer conjointement certaines difficultés majeures de l'intervention, en particulier en ce qui concerne la mise en œuvre des accords d'exécution. Il reste maintenant à renforcer l'approche programme « décentralisation-déconcentration » de la CTB au Mali pour valoriser les expérimentations réussies du PADK II, pour améliorer l'impact global des interventions et pour renforcer leur représentation au sein du Ministère de tutelle.
- Des stratégies innovantes de renforcement des capacités : le DTF du projet a consacré le renforcement de capacités comme orientation fondamentale pour l'intervention. Le PADK II a testé la mise en œuvre des formations par les pairs en 2015. L'expérience menée avec quelques collectivités s'est avérée concluante et pourra être mise à l'échelle au niveau régional, voire national dans le cadre de la capitalisation en cours des interventions du projet.

Fonctionnaire exécution nationale	Fonctionnaire exécution CTB
Lansina DIARRA	Gaston MANANJARA

2 Monitoring des résultats

2.1 Évolution du contexte

2.1.1 Contexte général

Le contexte général de l'intervention en 2015 est marqué par la signature de l'Accord pour la paix et la réconciliation intervenue en mai. Elle marque un vrai tournant dans la résolution de la crise, mais son application se heurte à des difficultés voire des résistances sur le terrain. Elle ne permet pas pour l'instant un fonctionnement normal des institutions dans la zone septentrionale, les actes terroristes persistent et s'étendent sur l'ensemble du territoire national. Ce climat général d'insécurité constitue une entrave à la relance du développement socio-économique du pays et à l'avancée des réformes institutionnelles et politiques.

Ainsi, les élections locales et régionales prévues en octobre 2015 ont été encore reportées. Ce report récurrent impacte les capacités des collectivités à se projeter durablement et à définir de réels projets de territoires sur lesquels les interventions telles que le PADK II pourraient venir se greffer. Il a conduit le projet à supprimer, pour la durée restante de son intervention, les activités relatives à la formation des nouveaux élus et à l'appui à l'élaboration des nouveaux Programmes de Développement Economique, Social et Culturel (PDESC).

Malgré ce contexte difficile, les Collectivités Territoriales ont su garantir une certaine stabilité et une continuité du service public fort appréciable. L'Accord pour la paix et la réconciliation renforce aussi l'option décentralisatrice du pays en mettant la régionalisation au cœur du processus de sortie de crise, avec un système de gouvernance basé sur la libre administration des régions, la consolidation et l'extension de leur champ d'intervention.

2.1.2 Contexte institutionnel

L'année 2015 a vu la mise en place d'un nouveau Ministère de plein exercice chargé de la décentralisation et de la réforme de l'Etat. Elle consacre la volonté réaffirmée du Gouvernement malien de faire de la décentralisation une option majeure de sortie de crise, mais également un élément moteur du développement local et de la lutte contre la pauvreté. Mais, elle rend complexe la tutelle du projet qui, dans son intervention, articule à la fois l'appui à la décentralisation et l'appui à la déconcentration. Enfin, cette nouvelle création va introduire de nouveau la séparation de tutelle entre le PADK II et le PAEC, auparavant placés sous une tutelle unique, alors que la nouvelle « approche programme » tend justement à opérer une fusion entre les deux projets.

L'adoption du Document Cadre de Politique Nationale de Décentralisation (DCPND 2015-2024) et de son Plan d'action 2015-2019 en mai 2015 confirme la volonté du Gouvernement malien de renforcer le processus de décentralisation en cours. Les cinq objectifs du DCPND sont :

- La promotion du développement territorial des régions et des pôles urbains ;
- L'amélioration de la qualité des services rendus par les collectivités territoriales ;
- Le renforcement de l'accompagnement de l'Etat ;
- Le renforcement de la gouvernance inclusive du territoire ;
- L'amélioration du financement de la décentralisation.

En outre, la création des agences de développement régional (ADR) et leur opérationnalisation en cours viendront renforcer la régionalisation.

D'un point de vue politique, l'accent mis par le Gouvernement malien sur le processus de régionalisation renforce le PADK II dans ses orientations stratégiques et dans son ancrage au sein des institutions régionales que sont le Conseil Régional et le Gouvernorat de Koulikoro. En ce sens, les deux accords d'exécution signés avec ces institutions confèrent à l'intervention un caractère pilote au Mali.

2.1.3 Contexte de gestion : modalités d'exécution

Le PADK II mutualise ses moyens avec le Projet d'Appui à l'Etat Civil (PAEC). À ce titre, l'Unité de Coordination et d'Appui Technique (UCAT) gère les 2 interventions et une SMCL unique s'est réunie à deux reprises au cours de l'année. Les efforts se sont poursuivis en 2015 pour garantir la qualité des

débats des SMCL, en veillant à préparer conjointement les réunions entre les ordonnateurs, en concentrant les travaux sur des dimensions stratégiques, en prenant des décisions très concrètes et en assurant le suivi des recommandations.

Le recours aux Accords d'Exécution avec le Conseil Régional et avec le Gouvernorat de Koulikoro constituait un choix stratégique du DTF. Cette modalité n'est pas remise en cause, mais les difficultés rencontrées en 2014 et en 2015 dans la mise en œuvre des accords appellent à évaluer ce dispositif et ses outils opérationnels (exécution lente, complexité des procédures, difficultés de rapportage, etc.). Malgré la signature des avenants (réduction des budgets et révision des modalités de mise en œuvre), l'opérationnalité des accords reste très timide et impacte négativement sur le taux d'exécution financière du projet.

L'approbation par la SMCL de la prolongation du projet jusqu'en fin 2016 (fin des engagements au 31 juin 2016) s'est traduite par des changements et des réallocations budgétaires validés également en SMCL en novembre 2015. Ces décisions permettent d'optimiser les moyens du projet au bénéfice des Collectivités et populations bénéficiaires et d'obtenir la marge de manœuvre nécessaire à l'atteinte intégrale des objectifs.

Les ressources humaines de l'intervention ont connu une certaine stabilité au cours de l'année 2015. Les seuls changements intervenus concernent le départ du Conseiller en renforcement des capacités et l'arrivée d'un nouveau Coresponsable en fin Q3. L'Assistance Technique (AT) perlée a été mobilisée sur 3 missions au cours de cette année, confirmant le fort potentiel de cet outil marqué par sa souplesse d'intervention et sa réactivité aux besoins du projet.

L'audit financier du projet intervenu en septembre 2015 n'a pas relevé d'anomalies majeures dans la gestion du projet. Un plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations a été élaboré en fin Q4, il sera mis en œuvre à partir de janvier 2016.

Le PADK II est géré selon les deux modalités d'exécution habituelles des projets à savoir la régie et la cogestion. Des efforts particuliers ont été apportés par l'intervention et par les ordonnateurs pour associer pleinement le responsable national aux décisions relatives à la régie.

2.1.4 Contexte HARMO

L'alignement du Projet sur les politiques nationales est avéré et fortement apprécié par les autorités. Cependant, la contribution aux réflexions nationales, ambition déclarée du PADK II, est encore faible. Elle est envisagée sous deux angles : la synergie et la complémentarité, dans une « approche programme », avec les trois projets nationaux de la CTB d'appui à la décentralisation (projet d'appui institutionnel au Ministère de l'Administration Territoriale ou PAI MAT ; projet d'appui institutionnel à la régionalisation ou PAIR ; projet d'appui aux investissements des collectivités territoriales ou PAICT) et la participation aux différentes instances nationales de réflexions sur la décentralisation. Sur le premier angle d'approche, des rapprochements ont été amorcés avec les 3 projets nationaux afin de trouver des pistes de collaboration mettant en synergie les interventions locales/régionales et nationales.

Sur le deuxième angle d'approche, le PADK II est membre du Comité National des Finances Locales et de la Commission Nationale d'Appui au Développement Économique Régional. En plus, il participe aux différentes rencontres organisées par le Ministère sur le processus de régionalisation.

L'intervention a maintenu des relations de proximité avec son Ministère de tutelle et avec la Direction Générale des Collectivités Territoriales (DGCT).

Le PADK II apporte également une attention particulière à la collaboration avec les structures nationales. Un nouvel accord de subside a été signé en Q4 avec le Centre de Formation des Collectivités Territoriales pour l'organisation des formations du personnel des Collectivités territoriales en archivage et en élaboration des comptes administratifs.

2.2 Performance de l'objectif spécifique (outcome)

2.2.1 Progrès des indicateurs

Outcome: Renforcer les capacités des Collectivités Territoriales (CT) de la région de Koulikoro pour assurer la fourniture de biens et de services durables et de qualité aux populations							
Indicateurs		Valeur de référence 2013	Valeur année 2014	Cible année 2014	Valeur année 2015	Cible année 2015	Cible finale 2016
1	Nombre de CT appuyées par le PADK II ayant amélioré leur effort d'investissements consacrés au développement économique	8	8	22	12	26	31
2	Nombre de CT appuyées par le PADK II ayant amélioré le taux d'exécution du budget	11	11	15	14	23	25
3	Nombre de CT appuyées par le PADK II ayant amélioré leur taux de recouvrement des impôts et taxes (réalisations)	17	16	21	17	24	25
4	Nombre de communes appuyées par le PADK II ayant respecté au moins 2 critères de participation de la population aux restitutions publiques	9	ND	31	2	31	31
5	Nombre de CT ayant respecté les délais d'adoption et de transmission du budget primitif	58	53	63	44	70	78
6	Nombre de CT ayant respecté les délais d'adoption des comptes administratifs	98	91	104	84	110	110
7	Nombre de CT ayant régulièrement tenu les sessions ordinaires du conseil (4 par an)	54	28	64	29	71	83

La mise en place du système de suivi évaluation en 2014 et son opérationnalisation en 2015 ont permis de présenter les valeurs des indicateurs renseignés axés sur les résultats du projet.

2.2.2 Analyse des progrès réalisés

Des progrès ont été enregistrés dans le domaine de la prévisibilité des recettes budgétaires et du recouvrement des impôts et taxes. En revanche, on note encore des insuffisances dans l'organisation du fonctionnement interne des CT et le contrôle citoyen de la gestion des communes.

L'analyse des indicateurs nous conduit aux constats suivants :

- L'implication d'un nombre croissant de communes partenaires dans la promotion du développement économique : 8 communes en 2014 et 12 en 2015. Les investissements économiques augmenteront en 2016 avec le financement de 15 projets DER.
- L'augmentation du nombre des communes ayant atteint au moins 50% de taux de recouvrement des impôts et taxes : 16 communes en 2014 et 17 en 2015. Les effets du recensement de la matière imposable dans 31 communes commencent à se faire sentir au niveau des prévisions des recettes fiscales.
- L'amélioration de la prévisibilité des recettes budgétaires a eu une influence positive sur l'exécution des budgets : 11 communes en 2014 et 14 en 2015 ont réalisé au moins 65% de taux d'exécution de leur budget.

Ces facteurs doivent permettre aux communes de fournir des services durables et de qualité aux populations de la région.

Cependant, des efforts restent à faire en matière de fonctionnement interne des CT. Le nombre de CT qui tiennent régulièrement les sessions ordinaires et respectent les délais d'adoption et de transmission des documents budgétaires restent en de ça des attentes du projet (cf. tableau indicateurs Outcome). Dans le domaine de la redevabilité pour un contrôle citoyen des populations sur

la gestion des CT, 14 communes sur 31 ont tenu leurs sessions de restitution publique du bilan de leur gestion en 2015. Il convient de préciser que sur ces 14 communes, 2 ont respecté les critères de participation des populations fixés par le projet.

2.2.3 Impact potentiel

Le dispositif du Système de Suivi-Evaluation (SSE) du PADK II en 2015 a permis de disposer d'informations chiffrées qui montrent les différents progrès réalisés au niveau des activités phares du PADK II : la mobilisation des ressources financières, l'appui à la maîtrise d'ouvrage communale, le portage et l'appropriation de la Stratégie de Développement Economique Régional (SDER) par le CRK et ses partenaires et une meilleure qualité des services aux populations par la multiplication des missions d'appui-conseils et d'inspection des CT.

En effet, la poursuite des activités de façon continue depuis 2014 et la prolongation de l'intervention jusqu'en fin 2016 sont des facteurs importants qui influenceront considérablement l'atteinte de l'outcome.

Les éléments d'analyse des progrès (Cf. 2.2.2), montrent que les différentes activités réalisées contribuent directement à l'atteinte de l'outcome, car elles concernent pour la plupart des activités structurantes permettant aux Collectivités d'améliorer l'animation du développement de leur territoire. A ce titre, on peut noter que de plus en plus de communes améliorent le recouvrement de leurs recettes propres et s'impliquent dans le développement économique.

Aussi, dans la capitalisation du projet, en perspective, ces acquis feront l'objet d'analyse approfondie en vue de les traduire en nouvelles méthodes de travail internalisées et pérennisées.

Cependant, le faible niveau de mise en œuvre des activités et des décaissements des résultats 2 et 3 (Accords d'exécution avec le Conseil Régional et avec le Gouvernorat) ont constitué, en 2015 un frein qui a impacté l'atteinte des indicateurs de l'outcome. Afin de pallier à cette insuffisance, le PADK II a obtenu l'accord de la SMCL pour un réaménagement budgétaire permettant d'abonder certaines lignes budgétaires.

Enfin, les mouvements de personnel au sein du PADK II (départ de certains agents), l'incertitude sur la tenue des élections locales et régionales, les mutations des premiers responsables de la mise en œuvre de l'AE GRK et les fréquentes mutations des agents communaux formés et appuyés posent le problème de la qualité et de la disponibilité des ressources humaines qui sont essentielles pour atteindre un réel impact et permettre une consolidation des acquis.

2.3 Performance du résultat 1 (output 1)

2.3.1 Progrès des indicateurs

Output 1: La maîtrise d'ouvrage des Collectivités Territoriales est renforcée							
Indicateurs		Valeur de référence 2013	Valeur année 2014	Cible année 2014	Valeur année 2015	Cible année 2015	Cible finale 2016
8	% de CT ayant élaboré un plan de passation de marchés (PPM)	0%	7%	23%	81%	100%	100%
9	% de marchés respectant les délais	77%	54%	100%	88%	100%	100%
10	% du budget communal affecté à l'entretien des infrastructures (dépenses réelles)	1,40%	2,24%	2,00%	1,23%	2,50%	2,50%
11	Nombre de CT ayant actualisé leurs rôles d'impôts et taxes	31	30	31	31	31	31

L'ensemble des valeurs de l'output 1 montre un progrès en 2015. Ce progrès constitue les effets des activités menées avec les CT.

2.3.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités	État d'avancement			
	A	B	C	D
A.01.01. Renforcer les capacités des CT				
A.01.01.01. Promotion du Genre :				
Renforcement des capacités des groupements féminins ayant bénéficié d'un financement du PADK II et suivi des projets financés			■	
A.01.01.02. Renforcement des capacités des CT en matière de maîtrise d'ouvrage :				
Suivi et accompagnement des CT ayant bénéficié de formation en MO		■		
Formation des nouveaux élus sur les modules relatifs à la MO				■
Appui/ formation de nouveaux élus sur les modules de base de la décentralisation				■
Formations des agents de 85 CT sur le guide d'élaboration du compte administratif				■
Formations des agents de 34 CT sur l'archivage				■
Appui à la maintenance et à l'entretien des matériels et équipements financés par le PADK II (informatiques et kits solaires) sur la base d'un plan d'entretien et de maintenance.			■	
A.01.01.03 Renforcement des capacités des CT en matière d'accès aux ressources financières :				
Finalisation de l'appui au recensement de la matière imposable dans 31 communes		■		
Etude sur les perceptions des populations sur les services rendus par les Collectivités Territoriales				
Finalisation de l'appui à l'adressage de la ville de Dioïla				
Formation et accompagnement au recensement de la matière imposable pour 11 communes			■	
Organisation d'un atelier régional sur la mobilisation des ressources (forum, restitution d'études...).				■
Elaboration d'une stratégie de communication sur le civisme fiscal			■	
Mise en œuvre de la stratégie de communication sur le civisme fiscal (Elaboration/conception et impression/diffusion des supports)				■
Suivi des effets des opérations d'appui à la mobilisation des ressources (adressage, recensement matière imposable, restitution publique...)			■	
Suivi/recyclage post- formation des agents techniques des 31 communes formées sur l'outil informatique de gestion budgétaire (SIM_BA)		■		
Formation informatique des utilisateurs du logiciel SIM_BA nécessitant une mise à			■	

État d'avancement des <u>principales</u> activités	État d'avancement			
	A	B	C	D
niveau.				
A.01.03. Améliorer la redevabilité et le contrôle des acteurs				
A.01.03.01. Appui à la restitution publique des bilans des Collectivités Territoriales				
Formations et accompagnement du Maire, du SG et des Régisseurs de 62 communes sur la restitution publique du bilan de leur gestion				
A.01-03-02 Fourniture des textes réglementaires aux Collectivités Territoriales de la Région				
Edition / Dissémination du code des Collectivités Territoriales				

Explications sur les activités qui ont connu des retards

- **Formation des nouveaux élus sur les modules relatifs à la Maîtrise d'Ouvrage (MO) et à la décentralisation**

Compte tenu de la situation politique du Mali assez difficile, les élections ont connu des reports successifs impactant la réalisation de ces 2 formations. Finalement, il a été décidé d'annuler purement et simplement ces formations dont le budget est réalloué aux activités de recensement de la matière imposable dans 14 nouvelles communes en 2016.

- **Les formations sur le guide d'élaboration du compte administratif et sur l'archivage**

Ces 2 formations n'ont pas pu être réalisées comme prévu à cause d'une part de la clôture tardive de l'accord de 2014 et d'autre part du changement des conditions de signature d'une convention de subside. La mise en œuvre des 2 formations est reprogrammée pour 2016.

- **La mise en œuvre de la stratégie de communication sur le civisme fiscal**

Cette activité a pris du retard à cause de la lenteur du processus d'élaboration de la stratégie qui a impacté le chronogramme de sa mise en œuvre d'une part et d'autre part les difficultés de recrutement d'une agence de communication (marché relancé à 2 reprises). Ces retards nous interrogent sur l'adaptabilité de nos procédures par rapport aux attentes du marché. La spécificité de la thématique en question fait aussi qu'il y a moins de prestataires qualifiés pour soumissionner. Des échanges sont prévus au sein de la CTB pour identifier un prestataire dans les meilleurs délais.

- **Le report de 2 activités en 2016**

Le départ du Conseiller en renforcement des capacités a entraîné un réaménagement du chronogramme initial de mise en œuvre de certaines activités qui ont été reportées en 2016 : l'atelier régional sur la mobilisation des ressources financières et la dissémination du code des collectivités territoriales.

2.3.3 Analyse des progrès réalisés

Plusieurs éléments permettent d'analyser l'atteinte du résultat 1 et des progrès réalisés.

- **Le suivi et l'accompagnement des CT ayant bénéficié de formation en MO :**

Le PADK II a effectué une série de missions auprès des Collectivités Territoriales (CT) pour évaluer l'impact des formations en MO réalisées en fin 2013 et procéder au besoin à des actions correctives (l'assistance pour la tenue de certains outils comme le Plan de Passation des Marchés (PPM), la fiche opérationnelle de suivi des projets et/ou de la sensibilisation). Ces actions ont permis de compter 25 PPM réalisés sur 31 CT bénéficiaires de la formation.

- **Appui à la maintenance et à l'entretien des matériels et équipements financés par le PADK II (informatiques et kits solaires) :**

Les agents communaux et artisans locaux de 27 communes ont vu leurs capacités renforcées en matière d'entretien et de maintenance informatique et solaire (formation et dotation en kits d'outils nécessaires pour l'entretien et la maintenance). Cet appui va contribuer à assurer la durabilité des matériels et équipements mis à la disposition des communes, d'autant plus qu'un nombre croissant de communes ont réalisé en 2014 des dépenses consacrées à l'entretien de leurs équipements. Ces CT formées et dotées feront l'objet courant 2016 de suivis et accompagnements.

- **Appui au recensement de la matière imposable :**

L'appui au recensement de la matière imposable dans 31 communes réalisé sur la période 2013-2014 a des résultats visibles dans les budgets de 2015 et 2016. Le potentiel fiscal a augmenté dans l'ensemble des communes qui ont revu à la hausse leurs prévisions de recettes fiscales 2015.

Le recensement de la matière imposable dans 11 autres communes en 2015 a permis de renforcer les capacités de 144 membres des commissions communales sur la méthodologie de recensement et de les doter en outils pour élaborer des rôles d'impôts plus fiables. L'activité doit contribuer à augmenter les recettes fiscales des communes bénéficiaires à partir de 2016.

- **Appui à la restitution publique du bilan de la gestion ces CT :**

En matière de restitution publique, le PADK II a formé 184 responsables (Maires, Secrétaires Généraux et Régisseurs des dépenses) de 62 communes de la Région de Koulikoro. Tous les responsables communaux ont affirmé qu'ils ont désormais la capacité technique de bien organiser des restitutions. Le projet a par ailleurs initié une action pilote qui a consisté à appuyer la couverture médiatique par les radios locales des sessions de restitution publique des CT de la Région pour une large participation des populations et assurer la diffusion des résultats.

- **Vulgarisation du logiciel de gestion comptable et budgétaire des CT (SIM_BA) :**

La vulgarisation de SIM_BA initiée en 2014 dans les communes partenaires (essentiellement rurales) est l'une des activités qui font la spécificité de PADK II. Des séances de recyclage SIM_BA ont été organisées au profit des utilisateurs du logiciel. Elles doivent permettre l'appropriation et la pérennisation de l'outil. Des missions de suivi ont révélé comme effets de l'utilisation de ce logiciel, la modernisation des méthodes de travail des régisseurs communaux, un gain de temps et plus de professionnalisme dans leurs activités budgétaires et comptables. Ces agents utilisent SIM_BA pour la saisie et l'émission des ordres de recettes, la saisie des rôles d'impôts, des mandats, des bons de commandes, etc.

2.4 Performance du résultat 2 (output 2)

2.4.1 Progrès des indicateurs

Output 2: Le Conseil Régional de Koulikoro a les capacités de piloter et d'impulser le Développement Economique Régional							
Indicateurs		Valeur de référence 2013	Valeur année 2014	Cible année 2014	Valeur année 2015	Cible année 2015	Cible finale 2016
12	Taux d'exécution technique et financière de la stratégie DER (%)						
12a	Taux d'exécution Technique	45%	64%	65%	62%	84%	99%
12b	Taux d'exécution financière	27%	43%	45%	62%	65%	85%
13	Nombre, régularité et opérationnalité des cadres de concertation autour de la stratégie DER						
13a	Nombre de réunions tenues	10	0	7	9	7	7
13b	Nombre moyen de membres présents	51	0	50	29	50	50
14	Nombre et montants des projets de développement économique initiés ou appuyés par le Conseil Régional de Koulikoro (dans le cadre du F.DER) en millions de FCFA.						
14a	Nombre de projets instruits	N/A	23	38	N/A	N/A	N/A
14b	Montant des projets instruits (FCFA)	N/A	920	655	N/A	N/A	N/A
14c	Nombre de projets exécutés	N/A	0	N/A	0	17	N/A
14d	Montant des projets exécutés(FCFA)	N/A	0	N/A	0	655	N/A

Sur les 3 indicateurs de l'output 2, 2 connaissent une évolution encourageante. L'indicateur 14 n'a pas par contre connu de réalisations au cours de l'année.

2.4.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités	État d'avancement			
	A	B	C	D
A2.5.1 Appui institutionnel et organisationnel (études organisationnelles,,,))				
Finalisation du manuel des procédures administratives et comptables du CRK				
Acquisition logiciel, matériel archivages et formation				
A2.5.2 Renforcement service comptabilité				
Recrutement et rémunération de 3 agents pour le SFC				
Acquisition matériel informatique				
Formation et accompagnement SIM-BA				
Prestation entretien informatique				
Assistance cabinet comptable (MAECO)				
A2.9.1 Actions de communication et de marketing				
Restitution publique de la gestion du CRK (Compte administratif) exercice 2014				
Diffusion stratégie DER et autres actions du CRK dans médias nationaux et locaux				
A2.12.1 Mise en œuvre de la SDER				
Organisation de l'atelier d'élaboration du plan opérationnel 2015				
Diffusion de la SDER au niveau national				
A2.12.2 Animation des cadres de concertation				
Tenue cadre de concertation régional CRK- CT-STD-OE et partenaires				
Tenue d'un cadre de concertation par cercle				
A2.12.3 Amélioration de la connaissance économique de la région (études, recherche, observation,,,))				
Elaboration des schémas locaux d'aménagement du territoire de Dioïla et de Koulikoro				
Prise en charge acteurs locaux et dispositif d'accompagnement SLAT Diola et Kkoro				
Constitution d'un répertoire des acteurs économiques de la région (y compris OP et entreprises culturelles)				

État d'avancement des <u>principales</u> activités	État d'avancement			
	A	B	C	D
Identification des entreprises non exonérées des taxes et impôts et avis juridique sur les modalités du recouvrement de ces taxes et impôts				
A2.13.1 Réalisation de projets structurants des autres collectivités portés par le CRK (enveloppe A)				
Réunions de travail du comité d'attribution du fonds DER et de son Equipe technique				
Réunion de cadrage des études				
Réalisation des études de faisabilité (Tdr, DPD, DAO) des projets du FDER				
Atelier de validation des rapports des études de faisabilité				
A2.13.2 Mobilisation de ressources pour d'autres projets d'intérêt économiques pour la région				
Choix et adoption par le Conseil des projets à réaliser dans les EEP				
Réalisation de 10 études de faisabilité des projets identifiés dans les EEP (2 par EEP)				

Explications sur les activités qui ont connu des retards majeurs

- **Elaboration du Manuel de procédures administratives et comptables du CRK**

En 2013, un prestataire est engagé par le Conseil Régional pour produire un manuel de procédures administratives et comptables. La réunion de cadrage de la mission a été tenue en février 2014 et un premier draft de document a été livré en août 2014. Depuis, le CRK n'a pas donné suite à ce manuel de procédures pour des raisons d'organisation: les services du CRK n'ont pas, à ce jour, tenu de réunion de relecture et de formulation d'observations sur le contenu du document. En 2015, lors de l'atelier de planification, la prise en charge de la réunion de finalisation a été budgétisée, mais à ce jour, le CRK et le prestataire ne trouvent pas de date pour tenir cet atelier afin de clôturer ce marché. La capacité du CRK à gérer ce contrat est à questionner.

- **Diffusion de la Stratégie DER et autres actions du CRK au niveau des médias nationaux et locaux**

La mise en œuvre de cette activité n'a pu être réalisée en 2015. D'une part, les dispositions n'ont pas été prises pour rendre opérationnel le site web du CRK et d'autre part, aucune note et aucun autre document n'ont été produits pour parution dans les médias. En 2016, il est nécessaire que le CRK prenne les dispositions pour assurer une large diffusion de la SDER et de l'ensemble de ses actions dans les médias et sur son site-web.

- **Report de certaines activités importantes en 2016**

La satisfaction tardive des conditions de mise en œuvre de l'avenant n° 2 de l'accord d'exécution (novembre 2015), à savoir le reversement de certains montants et la régularisation des dépenses 2013-2014 a constitué le blocage des activités de l'accord, à l'exception de celles liées au Fonds de Développement Economique Régional (Fonds DER) et aux Schémas Locaux d'Aménagement du Territoire (SLAT). Cette situation a entraîné le report des marchés liés au renforcement des capacités des services comptables et financiers (acquisition matériel informatique et archivage et prestation entretien informatique) et les marchés des études (constitution du répertoire des acteurs économiques, identification des entreprises non exonérées et réalisation de 10 études de faisabilités des projets identifiés dans les EEP). La mise en œuvre de ces activités est reprogrammée pour 2016.

2.4.3 Analyse des progrès réalisés

Plusieurs éléments permettent d'analyser les progrès réalisés.

- **Mise en œuvre du Fonds DER :**

En 2015, la mise en œuvre du fonds a connu une avancée significative. Elle se traduit par la sélection définitive de 15 projets pour financement FDER sur les 17 présélectionnés. Les 2 projets non retenus sont par ailleurs financés par d'autres partenaires de la Région. Elle se traduit également par le lancement des DAO des travaux des projets dans les 15 CT bénéficiaires et les demandes de prestation intellectuelles pour le recrutement des bureaux afin d'appuyer les 15 CT dans le dépouillement des offres des entreprises en Août-Septembre 2015. Ces réalisations ont permis au CRK d'accroître ses capacités de pilotage et de passation de marchés publics. Ces capacités renforcées constituent un progrès important pour l'atteinte du résultat. La réalisation proprement dite des travaux interviendra en 2016.

- **Mise en œuvre de la SDER :**

En 2015, le niveau de mise en œuvre des activités de la SDER a connu des avancées significatives (cf. tableau indicateurs Output 2). Les différents contacts et échanges avec des partenaires techniques et financiers au niveau national ont permis au CRK de poursuivre l'animation de la SDER. Cette animation a abouti à la mobilisation d'autres partenaires, en l'occurrence le PAIR, le PRODEZEM, FIER et FIBANI. Avec ces deux derniers, le CRK a d'ailleurs pu organiser des cadres de concertation autour de l'intégration de leurs actions dans la SDER. Avec le PAIR, les échanges ont abouti aux réflexions sur les domaines futurs de collaboration : l'appui au PAIR pour la mise en œuvre du plan de communication sur le DCPND, la mise en place d'un point focal régional de la DGCT au sein du conseil régional de Koulikoro pour l'animation de la SDER et servir d'interface avec le niveau national.

- **Tenue d'un cadre de concertation par cercle :**

Le CRK, en 2015, avec ses partenaires, a tenu neuf (9) cadres de concertation dans le cadre de la mise en œuvre de la SDER sur 7 prévus pour un nombre moyen de participants de 29 personnes. Le nombre moyen de participants prévu est de 50, il n'est pas atteint, mais des efforts importants de concertation sont consentis, intégrant par ailleurs des projets autres que le PADK II notamment les Projets FIER et FIBANI et l'interprofession Echalote de Bandiagara. Le nombre important de cadres de concertation en 2015 autour de la SDER marque une évolution intéressante dans l'atteinte du résultat 2.

- **Amélioration de la connaissance économique de la région (études,...) :**

En 2015, les 4 SLAT (Kati, Kangaba, Dioïla et Koulikoro) ont été finalisés. L'élaboration de ces SLAT a permis de créer un cadre d'échanges et partage entre les différents acteurs locaux autour d'une même vision et des orientations de développement contribuant à conforter les orientations générales contenues dans la SDER et les politiques nationales en la matière. Sur les 4 SLAT, 2 (Dioïla et Koulikoro) ont été réalisés sous maîtrise d'ouvrage du CRK et s'inscrivent dans son rôle de pilotage et coordination des actions de développement dans sa région.

Sur 10 études des projets dans les Espaces Economiques Partagés (EEP), le CRK a sélectionné 3 dont les TDR sont élaborés et les marchés en cours de préparation (Appui à la filière pomme de terre dans la Région de Koulikoro, construction de la gare routière de Kayo et aménagement de 560 hectares de bas-fonds dans les cercles de Dioïla, Banamba, Kati et Koulikoro). Les 7 autres feront l'objet d'une sélection et d'études de faisabilité en 2016.

- **Renforcement des services propres du Conseil Régional de Koulikoro :**

Tout au long de l'année 2015, le cabinet d'expertise comptable (MAECO) a appuyé le CRK dans la production des rapports financiers trimestriels et de mener progressivement un transfert de compétences au profit des agents comptables du CRK. Le recours à l'utilisation du logiciel SIM_BA a permis la modernisation des méthodes de travail des régisseurs du CRK, un gain de temps et plus de professionnalisme dans leurs activités budgétaires et comptables. La mise en œuvre de ces activités est une avancée importante, car elle aide le CRK à améliorer son rapportage financier auprès du PADK II, ce qui réduit, à terme, les risques fiduciaires auxquels le CRK est exposé dans sa gestion.

L'année 2015 a connu la mise en œuvre du plan de réorganisation des services du CRK notamment le service financier et comptable. En effet, 3 stagiaires chargés de la saisie des engagements et de la tenue des pièces ont été recrutés depuis juillet 2015. En outre, la fourniture des équipements informatiques et mobiliers de bureau interviendra en 2016.

2.5 Performance du résultat 3 (output 3)

2.5.1 Progrès des indicateurs

Output 3: Les services de l'État à Koulikoro accompagnent et contrôlent efficacement les collectivités territoriales. (PNACT III, R6)							
Indicateurs		Valeur de référence 2013	Valeur année 2014	Cible année 2014	Valeur année 2015	Cible année 2015	Cible finale 2016
15	Nombre de missions d'appui/conseil effectuées au niveau des CT par les autorités de la tutelle et les STD	2	103	115	161	115	115
16	% de CT inspectées annuellement	10%	97%	100%	83%	100%	100%
17	% des missions de suivi des recommandations des inspections des CT.	1%	94%	100%	83%	100%	100%
18	Nombre de réunions ordinaires du CROCSAD	2	2	2	1	2	2
19	Nombre de réunions ordinaires des CLOCSAD	14	21	21	8	21	21
20	Nombre de réunions de la Commission Administrative Paritaire Régionale de gestion de la FPCT	2	1	2	0	2	2

Par rapport à l'année de référence, les progrès des 6 indicateurs de l'output 3 sont satisfaisants.

2.5.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités	État d'avancement			
	A	B	C	D
Améliorer les moyens de fonctionnement de la tutelle et des services techniques déconcentrés de l'État.				
1. L'élaboration du plan régional d'équipement des services techniques déconcentrés de la région : finalisation et validation		■		
2. Dotation en équipement du GRK (groupe électrogène)		■		
3. Équipement des services déconcentrés de la région.				■
4. Appui à l'organisation des réunions du CROCSAD			■	
5. Appui à l'organisation des réunions du CLOCSAD			■	
6. Missions de suivi et d'appui/conseil des Sous – préfets dans leurs communes (2 missions /an, 108 communes)		■		
Actions du Gouvernorat pour l'appui des Services techniques Déconcentrés de l'État				
7. Élaboration du plan régional de formation et de renforcement des capacités des Représentants de l'État et des agents des STD		■		
8. Formation des Représentants de l'État et des agents des STD (à l'archivage)				■
9. Missions d'assistance technique des STDE aux Collectivités Territoriales (1 missions/trimestre/service, 3 STDE, 7 cercles)			■	
10. Missions de suivi – évaluation du Gouvernorat (2 missions/an dans les 7 cercles)				■
Améliorer le contrôle et le suivi des Collectivités Territoriales				
11. Mise en forme/impression du Guide Pratique de Contrôle Budgétaire des CT				■
12. Formation sur le Guide Pratique de Contrôle Budgétaire des CT				■
13. Mission annuelle d'inspection des communes et restitution aux conseils communaux (1 mission/an, 108 communes, 7 Préfets)		■		
14. Mission annuelle d'inspection des conseils de cercle et restitution aux conseils de cercle (1 mission/an, 7 cercles, le GRK)		■		

État d'avancement des <u>principales</u> activités	État d'avancement			
	A	B	C	D
15. Missions de suivi des recommandations des inspections dans les communes par les Préfets.				
16. Missions de suivi des recommandations des inspections des communes et des cercles par le GRK (1 mission par cercle)				
17. Atelier régional de synthèse annuelle et partage des constats des missions d'inspection.				

Explications sur les activités qui ont connu des retards majeurs :

- ***Mission de suivi-évaluation du Gouvernorat***

Il était prévu de réaliser cette activité en décembre 2015. Les changements intervenus au sein du Cabinet du Gouverneur (départ du Gouverneur, départ du CAAJ et du CAEF) ont ralenti la réalisation de cette activité.

- ***Mission de suivi des recommandations des inspections des communes et des cercles par le GRK***

La réalisation de cette activité est conditionnée par l'effectivité de l'inspection de toutes les CT de la région.

- ***Atelier régional de synthèse annuelle et partage des constats des missions d'inspection***

Un atelier aurait dû se tenir en fin 2014 et en 2015. En 2014, les fonds étaient épuisés et en 2015 les mutations du personnel intervenues au Gouvernorat ont rendu impossible la tenue de l'atelier. La mise en œuvre de cette activité est reprogrammée en 2016.

- ***Mise en forme/impression du Guide Pratique de Contrôle Budgétaire des CT et formation sur le Guide***

Ces deux activités ont été abandonnées, car elles ne sont plus pertinentes au regard de l'existence d'un guide national au niveau de la DGCT. En revanche, le PAI MAT pourrait appuyer le PADK II pour la formation des représentants de l'Etat dans la Région de Koulikoro sur le guide des inspections et le guide de la mise en œuvre de la tutelle des Collectivités territoriales.

- ***Equipement des STD***

La mise en œuvre de cette activité a pris du retard à cause de la lenteur dans la préparation du DAO.

- ***Formation à l'archivage***

La mise en œuvre de cette activité a pris du retard à cause de la mutation du personnel, comme ci-dessus mentionné.

2.5.3 Analyse des progrès réalisés

La tutelle, les sous-préfets et les Services Techniques Déconcentrés (STD), grâce aux moyens financiers et matériels mis à leur disposition, ont pu mener à bien les activités prévues dans l'accord d'exécution. Il s'agit de l'accompagnement et le contrôle des CT, l'animation et la coordination des cadres de concertation régionaux et locaux (CROCSAD et CLOCSAD). Ces réalisations ont contribué à les rapprocher davantage des Collectivités Territoriales et à améliorer le fonctionnement des institutions décentralisées.

Les missions de suivi de la performance des appuis techniques aux CT ont révélé que les maires expriment de moins en moins de réticence à recevoir les missions de contrôle et d'inspection. Les raisons tiennent au fait que ces missions, de par les recommandations émises, renforcent leurs capacités dans la gestion des affaires locales.

La fréquence et la régularité des missions d'appui-conseil et d'inspection des CT dans la Région de Koulikoro depuis 2013 sont à mettre au compte des résultats de l'accord d'exécution avec le Gouvernorat.

Les appuis apportés par les Sous-préfets aux communes dans le cadre du suivi des centres d'état civil est une plus-value, car ils rendent effective la synergie entre le PADK II et le PAEC.

La finalisation et la validation du plan régional d'équipement des services techniques déconcentrés constituent une avancée vers l'achat d'équipements pour les Représentants de l'État et les services techniques. Le Dossier d'Appel d'Offres (DAO) a été approuvé par la Direction régionale des Marchés Publics et la CTB et devra connaître une évolution significative par le lancement des différents marchés.

De même, la formation à l'archivage physique et numérique en 2016 va contribuer à la mise en œuvre du plan régional de formation et de renforcement des capacités des Représentants de l'État.

2.6 Thèmes transversaux

2.6.1 Genre

Le PADK II a financé en 2014, 16 projets économiques portés par les organisations féminines dans 5 communes pilotes. Après une année de mise en œuvre, le projet a poursuivi en 2015, le renforcement des capacités des membres des organes de gestion des 16 projets genre dans le but d'assurer leur viabilité. C'est ainsi que le projet a identifié des personnes ressources locales qui ont apporté un appui à 247 membres gestionnaires des 16 projets dans les domaines liés à leur nature (techniques d'embouche, gestion des banques de céréales, gestion des Activités Génératrices de Revenus -AGR). Ces actions de formation et d'accompagnement qui ont duré 3 mois ont fait l'objet de suivi. Pour 2016, le projet va continuer à assurer le suivi des impacts de formations de 2015. Enfin, pour la viabilisation à terme de ces groupements, les communes ont été responsabilisées dans le suivi de leurs activités.

2.6.2 Environnement

La dimension environnement est prise en compte dans les interventions du PADK II et spécifiquement dans les projets du Fonds DER.

Dans le cadre des procédures de sélection et d'exécution des projets du Fonds DER, la dimension environnement est intégrée à travers l'évaluation de l'impact des travaux des 15 projets du Fonds DER sur les différentes composantes de l'environnement (rapports de notice d'impact environnemental et social). Suite à cette évaluation, des mesures d'atténuation des impacts ont été préconisées dans le plan de surveillance environnemental dont la mise en œuvre se fera pendant la phase d'exécution et d'exploitation des projets.

2.7 Gestion des risques

Identification du risque ou problème			Analyse du risque ou problème			Traitement du risque ou problème			Suivi du risque ou problème		
Description du Risque	Période d'identification	Catégorie	Probabilité	Impact Potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Deadline	Progress	Status	
1	Faible capacité des services techniques et financiers chargés de la mise en œuvre de l'accord d'exécution du Conseil Régional entraînant des retards cumulés de mise en œuvre et de rapportage.	Q4 2012	OPS	Medium	Medium	Medium Risk	Mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation de la performance institutionnelle du CRK : plan de réorganisation interne et avenant à l'AE.	CRK (appui UCAT)	avr-15	Plan de réorganisation et de renforcement de capacités du CRK élaboré. Avenant à l'AE signé.	Terminé
							Appui au CRK pour l'élaboration des rapports financiers et la production de pièces justificatives de qualité	UCAT (appui ordonnateurs)	avr-16	Rapports finalisés et commentés pour 2012, 2013 et 2014. Rapports finalisés pour 2015. Pièces analysées et un échéancier de régularisations de 11 559 452 FCFA et de reversements de 6 258 200 FCFA a été proposé par le CRK et validé par le RR. Les reversements s'effectuent en 3 tranches (Février-Mars-Avril 2016).	En cours
							Recrutement d'un bureau d'expertise comptable	CRK	avr-14	Bureau en place	Terminé
							Mise en place par les responsables du projet de mécanismes formels de suivi régulier de l'AE au moyen de réunions périodiques	UCAT	Continu	La première réunion a été tenue le 23/12/14. La deuxième réunion a été tenue le 04/06/15. Les réunions ne sont pas encore systématisées mensuellement. Elles sont tenues suivant les besoins.	En cours
							Remboursement par le CRK des dépenses inéligibles et régularisation des pièces non conformes en vue de pouvoir opérationnaliser l'avenant n° 2 signé en avril 2015.	CRK	avr-16	L'avenant n° 2 signé en avril 2015 est opérationnel suite à la validation par le RR de l'échéancier de régularisations et reversements proposé par le CRK.	En cours
2	Description insuffisante des rôles et responsabilités dans le processus d'ANO des MP,	Q2 2013	OPS	Medium	Medium	Medium Risk	Préparation d'un avenant aux accords d'exécution précisant le cadre des ANO.	RR / HQ (controlling)	févr-15	Précisions intégrées dans l'avenant signé par les différentes parties.	Terminé

Identification du risque ou problème			Analyse du risque ou problème			Traitement du risque ou problème			Suivi du risque ou problème	
Description du Risque	Période d'identification	Catégorie	Probabilité	Impact Potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Deadline	Progress	Status
dans le cadre des accords d'exécution du CRK et du Gouvernement.						Echanges sur l'avenant avec le CRK et le Gouvernement	UCAT	avr-15	Avenants signés	Terminé
3 Accord d'exécution du Gouvernement : disponibilité non garantie des agents de l'Etat pour la mise en œuvre des activités en raison de leurs sollicitations multiples	Q1 2014	OPS	Medium	Medium	Medium Risk	Mise en place d'un point focal au niveau de la Direction Régionale du Budget pour la gestion des fonds de l'AE.	GRK / DRB	juil-15	Recours à la DRB abandonné suite à la signature de l'avenant à l'Accord d'exécution limitant le rôle de la Direction du Budget. Le Point focal a été nommé à la Direction Régionale du Trésor le 31/07/15.	Terminé
						Concertation renforcée entre les acteurs impliqués dans la mise en œuvre de l'Accord d'exécution en vue de la production à temps des rapports techniques et financiers.	GRK	Continu	Réunions périodiques entre Gouvernement, Trésor et Contrôle Financier.	En cours
						Mise en place de mécanismes formels de suivi régulier de l'AE au moyen de réunions périodiques.	GRK/UCAT	Continu	Première rencontre effectuée le 02/07/15. Mais les réunions sont à organiser au besoin.	En cours
						Information des acteurs sur la disponibilité des fonds (2ème tranche)	GRK	déc-15	Missions d'information et d'échanges réalisées dans les 7 Cercles de la Région	Terminé
						Echanges avec les acteurs sur la justification des dépenses	GRK	déc-15		Terminé
4 Ressources humaines du projet inadaptées aux ambitions affichées dans le DTF et à la taille de la zone d'intervention du projet (116 collectivités territoriales), entraînant un risque de "dilution" des appuis.	Q1 2012	OPS	Low	Medium	LowRisk	Analyse des besoins en RH et adaptation de l'organigramme du projet.	UCAT	juil-15	Mise en œuvre de la recommandation du rapport d'EMP relative à la mobilisation des sous-préfets : accord de la SMCL et du Gouvernement.	En cours
								janv-15	Recrutement de deux nouveaux conseillers techniques (Suivi-évaluation et Renforcement de capacités).	Terminé
								déc-15	Elaboration en décembre 2014 d'une stratégie de renforcement de capacités du PADK II visant un meilleur suivi des collectivités territoriales. Mise en œuvre des orientations en application en 2015.	Terminé

Identification du risque ou problème			Analyse du risque ou problème			Traitement du risque ou problème			Suivi du risque ou problème		
Description du Risque	Période d'identification	Catégorie	Probabilité	Impact Potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Deadline	Progress	Status	
5	Mouvement important des conseillers techniques du projet (départ de 2 conseillers sur 5 fin 2014 et d'un autre en mai 2015) entraînant des retards dans la mise en œuvre des activités.	Q3 2014	OPS	Low	Medium	LowRisk	Engagement rapide des procédures de recrutement pour les remplacements. Mise en place de dispositifs de "tuilage" pour assurer la continuité des fonctions.	UCAT / RR / DFM	janv-15	Nouveaux conseillers en Maîtrise d'Ouvrage et en Administration Publique recrutés et en place.	Terminé
							Départ du conseiller en renforcement de capacités le 15/05/15 : répartition des dossiers au sein de l'équipe pour éviter les ruptures.	UCAT	juin-15	Le Conseiller Suivi-évaluation reprend les suivis post-formation. Le Responsable National reprend le dossier du CFCT. Les conseillers thématiques (Maîtrise d'Ouvrage et Finances Locales) reprennent les formations relevant de leur champ d'activités.	Terminé
6	Risque de perturbations des activités du projet en raison du report des élections communales.	Q2 2014	OPS	High	Low	Medium Risk	Révision de la Planification Opérationnelle pour l'adapter à la situation.	UCAT	déc-15	Planifications 2015 et 2016 révisées en tenant compte de cette contrainte.	Terminé
7	Risque de non disponibilité des fonds additionnels nécessaires à la prolongation des activités du résultat 1 et des moyens généraux de l'intervention	Q4 2014	DEV	Low	Medium	LowRisk	Analyse des programmations des accords d'exécution et de leur faisabilité	UCAT	janv-15	Analyses réalisées.	Terminé
							Analyse des ordonnateurs sur les réaménagements budgétaires entre les différentes lignes et résultats.	Ordonnateurs	févr-16	Analyses et arbitrages effectués. Les fonds des accords initiaux ont été revus à la baisse pour un montant global de 334 676 euros (234 676 euros sur l'AE du Gouvernorat et 100 000 euros sur l'AE du CRK). La SMCL de novembre 2015 a validé les demandes de changement budgétaire (334 676 euros) et de réallocation budgétaire (160 289) sur l'avenant n° 1 de l'AE-GRK en vue de la prolongation des activités du résultat 1 et des moyens généraux de l'intervention	En cours
							Révision de la Planification Opérationnelle en fonction des réaménagements budgétaires des Accords d'Exécution.	UCAT	mai-15	Planifications CRK et GRK révisées, nouvelles programmations intégrées dans les avenants aux accords d'exécution.	Terminé

Identification du risque ou problème			Analyse du risque ou problème			Traitement du risque ou problème			Suivi du risque ou problème		
Description du Risque	Période d'identification	Catégorie	Probabilité	Impact Potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Deadline	Progress	Status	
8	Retards dans la tenue certaines formations en 2015 (compte administratif et archivage) en raison de l'impossibilité de signer un nouvel Accord d'Exécution avec le Centre de Formation des Collectivités Territoriales (dépenses inéligibles à rembourser dans le cadre de l'accord signé en 2014).	Q2 2015	OPS	Low	Medium	LowRisk	Ultime délai donné au CFCT pour régulariser les dépenses inéligibles (15 juillet).	UCAT	juil-15	Accord d'exécution clôturé. Dépenses inéligibles régularisées et remboursées.	Terminé
							Des solutions alternatives sont à l'étude pour réaliser les formations en Q3 (contractualisation directe avec des formateurs agréés).	UCAT	mars-16	A la suite des régularisations et reversements effectués par le CFCT, une convention de subsides est signée avec le CFCT en décembre 2015. Mise en œuvre des 2 formations prévue pour début 2016.	En cours
9	Risque sécuritaire dans le cercle de Nara	Q2 2015	OPS	Medium	Medium	Medium Risk	Limitation des déplacements dans les zones à risques	UCAT	déc-16	Déplacements limités généralement au chef-lieu de cercle et faire venir les communes partenaires dans le chef-lieu de cercle en cas de rencontres	En cours
							Suivi de la situation sécuritaire	UCAT			
10	Risques liés à la capacité de mobilisation des quotes-parts des CT bénéficiaires du Fonds DER dans les délais impartis (21 janvier 2016)	Q1 2016	OPS	Medium	Medium	Medium Risk	Suivi des versements par les CT	UCAT	févr-16		Nouveau

3 Pilotage et apprentissage

3.1 Réorientations stratégiques

Afin d'améliorer l'atteinte de ses objectifs, l'intervention envisage de mener au cours de l'année 2016, les réflexions/réorientations suivantes :

- Extension des activités sur de nouvelles communes : l'accord de prolongation de la durée de l'intervention jusqu'au 31 décembre 2016 et l'accord de réaménagement budgétaire entre les 3 résultats du projet doivent permettre l'extension des activités du résultat 1 sur de nouvelles communes.
- Renforcement des actions de communication : Il s'agit de la communication sur la SDER et les projets FDER (médiation régionale et nationale sur le démarrage et la réception des travaux, cadres de concertation autour de la gestion et de la valorisation des infrastructures et équipements et mobilisation des partenaires dans le développement économique). Il y a aussi la mise en œuvre de la stratégie de communication sur le civisme fiscal (diffusion d'émissions Radio et de Spots, production des affiches publicitaires et confection l'installation de panneaux routiers), la dissémination des résultats de l'étude sur la perception des populations sur les services rendus par les CT.
- Capitalisation des acquis de l'intervention : Ce processus déjà encouru sera l'occasion d'analyser les succès et les limites de l'intervention, de porter un regard critique et objectif sur les approches, stratégies et méthodologies développées par le projet. Ceci aboutit à un processus d'apprentissage où les acteurs tirent des leçons de leurs expériences, identifient les bonnes pratiques à formaliser et à conceptualiser pour les transformer en connaissances et savoir-faire partageables et diffusables. A l'issue de la restitution des résultats de la capitalisation, les produits et outils de cette capitalisation feront l'objet de large diffusion auprès des partenaires.
- Poursuite de la mise en œuvre de la stratégie de renforcement des capacités des CT : Après un début de mise en œuvre encourageant en 2015, le projet prévoit de poursuivre la mise en œuvre de cette stratégie en intensifiant ses efforts d'animation de proximité (via les points focaux) et en initiant des options comme la promotion des échanges entre pairs communaux. Aussi, les conventions de partenariat signées avec les communes feront l'objet d'une évaluation d'étape. La mise en application des actes de délégation avec les sous-préfets pour le suivi et l'animation des activités locales du PADK II pourra être concrétisée en 2016.
- Consolidation des partenariats entre PADK II et les acteurs nationaux et régionaux : Il s'agit de fluidifier davantage les échanges avec le CRK et le GRK et de dynamiser les synergies avec le niveau national (Cf. contexte Harmo).
- Production du rapport final du projet : L'exercice de rédaction du rapport final constitue le dernier temps fort du projet. Il sera l'occasion pour l'équipe de procéder à une auto-évaluation approfondie des évolutions du projet depuis le démarrage des activités en 2011. Les recommandations issues de ce rapport doivent compléter l'évaluation finale et la capitalisation pour alimenter les réflexions sur les prochaines interventions de la CTB au Mali.

3.2 Recommandations

Les réorientations citées plus haut sont traduites dans les recommandations suivantes :

Recommandations	Acteur	Date limite
Valider le changement budgétaire du PADK II	SMCL	Q1
Renforcer les actions de communication sur les activités et les résultats du projet	UCAT CRK	Q4
Diffuser les produits de capitalisation de l'intervention	UCAT	Q3
Poursuivre la mise en œuvre de la stratégie de renforcement des capacités des CT et mettre en application les actes de délégation avec les sous-préfets	UCAT Gouvernorat	Q4
Consolider les partenariats entre PADK II et les acteurs nationaux et régionaux	UCAT Partenaires	Q3
Rédiger le rapport final du projet	UCAT	Q4

3.3 Enseignements tirés

Certains enseignements mentionnés dans le rapport de résultats 2014 restent d'actualité puisque leurs effets se font encore sentir dans l'exécution du projet.

Enseignements tirés	Public cible
Le niveau de représentation et « d'influence » des interventions CTB au sein du Ministère de tutelle est inférieur à ce qu'il devrait être, au regard (i) de la richesse des interventions et (ii) des montants financiers engagés. Un renforcement de l'approche programme en vue du prochain programme de coopération pourrait pallier cette insuffisance. Une attention particulière devra également être apportée à l'évolution concomitante de la mise en œuvre des projets et du renforcement du dialogue politique afin que l'un et l'autre s'enrichissent mutuellement.	RR et HQ (EST) et Bureau de Coopération
La crise que le pays a connue et les dynamiques de sortie de crise engagées en 2013 ne font pas encore ressortir un changement de paradigme dans les approches ni les modalités d'aide publique au développement. La reconduction par les bailleurs des mêmes postures et méthodes ne sera pas suffisante pour aider le pays à se refonder de façon durable. Il y a urgence de revisiter les pratiques des PTF et d'inventer des nouvelles formes de coopération favorisant la recherche de solutions endogènes, la réflexion nationale, la prise en compte des spécificités sociales et culturelles, le tout favorisant un meilleur leadership des autorités maliennes.	HQ-RR et Bureau de Coopération
Certaines activités de démarrage des interventions constituent des étapes fondatrices pour un projet (recrutements des ATN, étude baseline, AO pour l'AT perlée...), elles constituent une opportunité d'appropriation et de révision de la logique d'intervention de la part du partenaire et de l'équipe projet. Leur lancement prématuré (avant la mise en place de certains postes clefs) et sans associer suffisamment le partenaire impacte négativement et durablement le projet (cf système M&E inutilisable).	CTB-HQ (RH et EST) RR

<p>Le recours aux accords d'exécution constitue un choix stratégique pertinent pour une plus grande responsabilisation du partenaire. Néanmoins, la vision politique et stratégique de cette modalité doit être accompagnée d'une évaluation précise, exhaustive et suivie dans le temps des capacités d'absorption et de gestion financière de la structure concernée. En ce sens, les modalités de mise en œuvre des assessments, leur analyse et leur exploitation doivent être revues. De même, les mesures d'accompagnement des structures partenaires mériteraient d'être renforcées, notamment sur les fonctions de comptabilité/finances.</p>	<p>UCAT Partenaires</p>
<p>L'introduction de conventions de partenariat avec les communes ainsi que le recours aux pairs et aux compétences locales, l'implication des maires dans le processus de mobilisation des prestataires sont des innovations qui sont unanimement saluées par les Collectivités territoriales partenaires. Ces nouveautés constituent une rupture dans la démarche et la méthode de travail du PADK II dans la mesure où elles permettent d'améliorer l'accompagnement, le dialogue et de mieux adapter l'appui du projet aux besoins des communes.</p>	<p>UCAT Partenaires</p>

4 Annexes

4.1 Critères de qualité

1. PERTINENCE : le degré dans lequel l'intervention est cohérente avec les politiques et priorités locales et nationales ainsi qu'avec les attentes des bénéficiaires.					
Évaluation de la PERTINENCE : note totale		A	B	C	D
		X			
1.1 Quel est le degré de pertinence actuel de l'intervention ?					
X	A	Clairement toujours ancré dans les politiques nationales et la stratégie belge, satisfait aux engagements en matière d'efficacité de l'aide, extrêmement pertinent par rapport aux besoins du groupe cible.			
	B	S'inscrit toujours bien dans les politiques nationales et la stratégie belge (sans être toujours explicite), relativement compatible avec les engagements en matière d'efficacité de l'aide, pertinent par rapport aux besoins du groupe cible.			
	C	Quelques questions par rapport à la cohérence avec les politiques nationales et la stratégie belge, l'efficacité de l'aide ou la pertinence.			
	D	Contradictions avec les politiques nationales et la stratégie belge, les engagements en matière d'efficacité de l'aide ; la pertinence vis-à-vis des besoins est mise en doute. Des changements majeurs sont requis.			
1.2 La logique d'intervention, telle qu'elle est conçue actuellement, est-elle toujours la bonne ?					
	A	Logique d'intervention claire et bien structurée ; logique verticale des objectifs réalisable et cohérente ; indicateurs appropriés ; risques et hypothèses clairement identifiés et gérés ; accompagnement de sortie d'intervention mis en place (si cela est applicable).			
X	B	Logique d'intervention appropriée bien qu'elle puisse avoir besoin de certaines améliorations en termes de hiérarchie d'objectifs, d'indicateurs, de risques et hypothèses.			
	C	Les problèmes par rapport à la logique d'intervention peuvent affecter la performance d'une intervention et sa capacité à contrôler et évaluer les progrès ; améliorations requises.			
	D	La logique d'intervention est erronée et nécessite une révision en profondeur pour que l'intervention puisse espérer aboutir.			

2. EFFICIENCE DE LA MISE EN ŒUVRE JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel les ressources de l'intervention (fonds, expertise, temps, etc.) ont été converties en résultats de façon économe.					
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins deux 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A ; Deux fois un 'B', pas de 'C' ni de 'D' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i>					
Évaluation de l'EFFICIENCE : note totale		A	B	C	D
				X	
2.1 Dans quelle mesure les inputs (finances, RH, biens & équipements) sont-ils correctement gérés ?					
	A	Tous les inputs sont disponibles à temps et dans les limites budgétaires.			
X	B	La plupart des inputs sont disponibles dans des délais raisonnables et ne nécessitent pas d'ajustements budgétaires considérables. Une certaine marge d'amélioration est cependant possible.			
	C	La disponibilité et l'utilisation des inputs posent des problèmes qui doivent être résolus, sans quoi les résultats pourraient courir certains risques.			
	D	La disponibilité et la gestion des inputs comportent de sérieuses lacunes qui menacent l'atteinte des résultats. Des changements considérables sont nécessaires.			
2.2 Dans quelle mesure la mise en œuvre des activités est-elle correctement gérée ?					
	A	Les activités sont mises en œuvre dans les délais.			
	B	La plupart des activités sont dans les délais. Certaines sont retardées, mais cela n'a pas d'incidence sur la fourniture des outputs.			

X	C	Les activités sont retardées. Des mesures correctives sont nécessaires pour permettre la fourniture sans trop de retard.
	D	Les activités ont pris un sérieux retard. Des outputs ne pourront être fournis que moyennant des changements majeurs dans la planification.
2.3 Dans quelle mesure les outputs sont-ils correctement atteints ?		
	A	Tous les outputs ont été et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps et de bonne qualité, ce qui contribuera aux outcomes planifiés.
	B	Les outputs sont et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps, mais une certaine marge d'amélioration est possible en termes de qualité, de couverture et de timing.
X	C	Certains outputs ne s(er)ont pas livrés à temps ou de bonne qualité. Des ajustements sont nécessaires.
	D	La qualité et la livraison des outputs comportent et comporteront plus que vraisemblablement de sérieuses lacunes. Des ajustements considérables sont nécessaires pour garantir au minimum que les outputs clés seront livrés à temps.

3. EFFICACITÉ JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel l'outcome (objectif spécifique) est atteint, tel que prévu à la fin de l'année N				
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins un 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i>				
Évaluation de l'EFFICACITÉ : note totale	A	B	C	D
		X		
3.1 Tel qu'il est mis en œuvre actuellement, quelle est la probabilité que l'outcome soit réalisé ?				
	A	La réalisation totale de l'outcome est vraisemblable en termes de qualité et de couverture. Les résultats négatifs (s'il y en a) ont été atténués.		
X	B	L'outcome sera atteint avec quelques minimes restrictions ; les effets négatifs (s'il y en a) n'ont pas causé beaucoup de tort.		
	C	L'outcome ne sera atteint que partiellement, entre autres en raison d'effets négatifs auxquels le management n'est pas parvenu à s'adapter entièrement. Des mesures correctives doivent être prises pour améliorer la probabilité de la réalisation de l'outcome.		
	D	L'intervention n'atteindra pas son outcome, à moins que d'importantes mesures fondamentales soient prises.		
3.2 Les activités et les outputs sont-ils adaptés (le cas échéant) dans l'optique de réaliser l'outcome ?				
X	A	L'intervention réussit à adapter ses stratégies/activités et outputs en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. Les risques et hypothèses sont gérés de manière proactive.		
	B	L'intervention réussit relativement bien à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. La gestion des risques est relativement passive.		
	C	L'intervention n'est pas totalement parvenue à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes de façon appropriée ou dans les temps. La gestion des risques a été plutôt statique. Une modification importante des stratégies s'avère nécessaire pour garantir à l'intervention la réalisation de son outcome.		
	D	L'intervention n'est pas parvenue à réagir à l'évolution des circonstances externes ; la gestion des risques a été insuffisante. Des changements considérables sont nécessaires pour réaliser l'outcome.		

4. DURABILITÉ POTENTIELLE : le degré de probabilité de préserver et reproduire les bénéfices d'une intervention sur le long terme (au-delà de la période de mise en œuvre de l'intervention).				
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins 3 'A', pas de 'C' ni de 'D' = A; Maximum 2 'C', pas de 'D' = B ; Au moins 3 'C', pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i>				
Évaluation de la DURABILITÉ POTENTIELLE : note totale	A	B	C	D
		X		
4.1 Durabilité financière/économique ?				
	A	La durabilité financière/économique est potentiellement très bonne : les frais liés aux services et à la maintenance sont couverts ou raisonnables ; les facteurs externes n'auront aucune incidence sur celle-ci.		
X	B	La durabilité financière/économique sera vraisemblablement bonne, mais des problèmes peuvent survenir en raison notamment de l'évolution de facteurs économiques externes.		
	C	Les problèmes doivent être traités en ce qui concerne la durabilité financière soit en termes de frais institutionnels ou liés aux groupes cibles, ou encore d'évolution du contexte économique.		
	D	La durabilité financière/économique est très discutable, à moins que n'interviennent des changements majeurs.		
4.2 Quel est le degré d'appropriation de l'intervention par les groupes cibles et persistera-t-il au terme de l'assistance externe ?				
	A	Le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes sont fortement impliqués à tous les stades de la mise en œuvre et s'engagent à continuer à produire et utiliser des résultats.		
X	B	La mise en œuvre se base en grande partie sur le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes impliqués eux aussi, dans une certaine mesure, dans le processus décisionnel. La probabilité d'atteindre la durabilité est bonne, mais une certaine marge d'amélioration est possible.		
	C	L'intervention recourt principalement à des arrangements ponctuels et au Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes en vue de garantir la durabilité. La continuité des résultats n'est pas garantie. Des mesures correctives sont requises.		
	D	L'intervention dépend totalement des structures ponctuelles n'offrant aucune perspective de durabilité. Des changements fondamentaux sont requis pour garantir la durabilité.		
4.3 Quels sont le niveau d'appui politique fourni et le degré d'interaction entre l'intervention et le niveau politique ?				
	A	L'intervention bénéficie de l'appui intégral de la politique et des institutions, et cet appui se poursuivra.		
X	B	L'intervention a bénéficié, en général, de l'appui de la politique et des institutions chargées de la mettre en œuvre, ou à tout le moins n'a pas été gênée par ceux-ci, et cet appui se poursuivra vraisemblablement.		
	C	La durabilité de l'intervention est limitée par l'absence d'appui politique. Des mesures correctives sont requises.		
	D	Les politiques ont été et seront vraisemblablement en contradiction avec l'intervention. Des changements fondamentaux s'avèrent nécessaires pour garantir la durabilité de l'intervention.		
4.4 Dans quelle mesure l'intervention contribue-t-elle à la capacité institutionnelle et de gestion ?				
	A	L'intervention est intégrée aux structures institutionnelles et a contribué à l'amélioration de la capacité institutionnelle et de gestion (même si ce n'est pas là un objectif explicite).		
X	B	La gestion de l'intervention est bien intégrée aux structures institutionnelles et a contribué d'une certaine manière au renforcement des capacités. Une expertise supplémentaire peut s'avérer requise. Des améliorations sont possibles en vue de garantir la durabilité.		
	C	L'intervention repose trop sur des structures ponctuelles plutôt que sur des institutions ; le renforcement des capacités n'a pas suffi à garantir pleinement la durabilité. Des mesures correctives sont requises.		
	D	L'intervention repose sur des structures ponctuelles et un transfert de compétences vers des institutions existantes, qui permettrait de garantir la durabilité, est improbable à moins que des changements fondamentaux n'interviennent.		

4.2 Décisions prises par le Comité de pilotage et suivi

N°	Décision				Action			Suivi	
	Décision	Période d'identification (mmm.aa)	Source*	Acteur	Action(s)	Resp.	Délai	Avancement	Statut
1	La SMCL valide la demande de prise en charge d'un point focal au sein de la Direction Régionale du Budget, chargé de la gestion financière de l'accord d'exécution avec le Gouvernorat	avr-14	Echanges UCAT-GRK	GRK-DRB	Nommer et mettre en place le point focal à la DRB	GRK	juil-15	Recours à la DRB abandonné suite à la signature de l'avenant à l'Accord d'exécution limitant le rôle de la Direction du Budget. Le Point focal a été nommé à la Direction Régionale du Trésor le 31/07/15.	CLOSED
2	La SMCL demande au Conseil Régional et au Gouvernorat d'élaborer leurs planifications techniques et financières détaillées pour la période allant du 1 ^{er} janvier 2015 au 30 juin 2016. Ces planifications seront communiquées à l'UCAT du PADK II au plus tard le 12 janvier 2015 pour analyse et transmission aux ordonnateurs.	nov-14	SMCL	CRK-GRK	Elaborer les planifications 2015-2016 des accords d'exécution.	CRK GRK	30/04/2015	Planifications transmises à l'UCAT, avenants aux accords d'exécution du CRK et du Gouvernorat signés.	CLOSED
3	La SMCL recommande de tenir une réunion restreinte entre les ordonnateurs, le CRK et la direction du projet pour clôturer l'exercice de rapportage financier du CRK. Cette rencontre devra se tenir avant le 28 février 2015.	févr-15	SMCL	UCAT RR CRK	Clôturer le rapportage financier du CRK	UCAT RR CRK	Avril-16	Arbitrages effectués. Compte clôturé par le CRK. Reversement des dépenses inéligibles à effectuer par le CRK.	ONGOING
4	La SMCL recommande au projet et à ses partenaires de produire les efforts nécessaires afin d'améliorer le taux d'exécution financière et d'atteindre 100% d'exécution à la fin du projet au bénéfice du bien-être de la population.	nov-15	SMCL	UCAT GRK CRK	Systématiser les rencontres UCAT et ses partenaires pour fluidifier les échanges, débloquer les situations d'incompréhension et surtout rappeler l'enjeu du taux de décaissement	UCAT	juin-16		OPEN
5	La SMCL approuve le déclassement des matériels roulants et décide de les affecter comme suit : Les 3 motos au Gouvernorat de Koulikoro à l'usage des Sous-préfets Le véhicule toyotapick up n° 0517 CIT au Conseil Régional de Koulikoro.	nov-15	SMCL	UCAT	Mettre en œuvre l'acte et les procédures administratifs pour rendre effective cette décision	UCAT	janv-16		ONGOING

4.3 Aperçu des MoReResults

Résultats ou indicateurs du cadre logique modifiés au cours des 12 derniers mois ?	Cf. nouveau système de S-E
Rapport <i>Baseline</i> enregistré dans PIT ?	Non, mais le projet dispose d'un nouveau rapport Baseline et d'un SSE opérationnel.
Planning de la MTR (enregistrement du rapport)	04/2014
Planning de l'ETR (enregistrement du rapport)	Q2/2016
Missions de backstopping depuis le 01/01/2015	Il n'y a pas eu de mission de backstopping en 2015

4.4 Rapport « Budget versus Actuels (y – m) »

Budget vs Actuals (Year to Month) of MLI0903311

Project Title : **Projet d'appui à la décentralisation de la région de Koulikoro - Phase II**

Budget Version: **G01**

Currency : **EUR** Year to month : **31/12/2015**

YtM : **Report includes all closed transactions until the end date of the chosen closing**

	Status	Fin Mode	Amount	Start to 2014	Expenses 2015	Total	Balance	% Exec
A LES MISSIONS DES CT ET DES SERVICES DE L'ETAT POUR			5.231.740,00	2.341.053,95	999.667,58	3.340.721,53	1.891.018,47	64%
01 Les collectivités territoriales ont des capacités			1.797.196,00	1.233.752,58	259.982,45	1.493.735,03	303.460,97	83%
01 Renforcer les capacités des CT		REGIE	1.156.609,00	834.272,51	150.513,51	984.786,02	171.822,98	85%
02 Appui technique pour le renforcement des capacités des		REGIE	315.906,00	203.791,51	46.669,61	250.461,12	65.444,88	79%
03 Améliorer la redevabilité et le contrôle des acteurs		COGES	123.313,00	96.589,08	13.694,66	110.283,74	13.029,26	89%
04 Appui technique pour l'amélioration de la redevabilité et le		REGIE	190.903,00	88.634,64	49.104,67	137.739,31	53.163,69	72%
05 Appui au processus de dévolution des biens de l'Etat aux		COGES	10.465,00	10.464,84	0,00	10.464,84	0,16	100%
02 L'ARK a les capacités d'impulser et de piloter le			2.406.145,00	618.363,07	406.675,89	1.025.038,96	1.381.106,04	43%
01 Appui technique pour enrichir le plan d'action issu du		REGIE	526.187,00	387.401,64	112.287,92	499.689,56	26.497,44	95%
02 Renforcement des capacités pour enrichir le plan d'action		COGES	84.547,00	20.097,44	64.449,80	84.547,24	-0,24	100%
03 Action menées par l'ARK pour enrichir le plan d'action issu		COGES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	??
04 Appuyer l'élaboration, la négociation et la mise en œuvre		COGES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	??
05 Renforcer les services propres de l'ARK ses capacités de		COGES	137.658,00	36.447,00	7.784,54	44.231,54	93.426,46	32%
06 favoriser et appuyer la création d'un outil pour		COGES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	??
07 Dotation d'appui au Développement Economique (régional)		COGES	1.000.000,00	-6.313,28	711,94	-5.601,34	1.005.601,34	-1%
08 Capitaliser, améliorer Dotation d'appui au Développement		COGES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	??
09 Appuyer les actions régionales de communication et de		COGES	83.088,00	66.989,00	-12.811,51	54.177,49	28.910,51	65%
10 Appui technique pour les actions régionales		REGIE	46.973,00	46.974,85	0,00	46.974,85	-1,85	100%
11 Chauffeurs		REGIE	437,00	162,71	0,00	162,71	274,29	37%
12 Appuyer l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi de la		COGES	169.691,00	61.256,00	59.775,69	121.031,69	48.659,31	71%
13 Appuyer la mise en place d'outils de financement des		COGES	357.564,00	5.347,71	174.477,51	179.825,22	177.738,78	50%
03 Les services de l'Etat accompagnent et contrôlent			1.028.399,00	488.938,30	333.009,24	821.947,54	206.451,46	80%
		REGIE	4.150.024,61	2.767.377,83	649.773,01	3.417.150,84	732.873,77	82%
		COGEST	2.896.287,00	703.143,62	620.026,65	1.323.170,27	1.573.116,73	46%
		TOTAL	7.046.311,61	3.470.521,45	1.269.799,66	4.740.321,11	2.305.990,50	67%



Budget vs Actuals (Year to Month) of MLI0903311 Printed on dinsdag 12 januari 2016

page: 1

Budget vs Actuals (Year to Month) of MLI0903311

Project Title : **Projet d'appui à la décentralisation de la région de Koulikoro - Phase II**

Budget Version: **G01**

Currency : **EUR** Year to month : **31/12/2015**

YtM : **Report includes all closed transactions until the end date of the chosen closing**

	Status	Fin Mode	Amount	Start to 2014	Expenses 2015	Total	Balance	% Exec
01 Améliorer quantitativement et qualitativement des moyens		COGES	587.388,00	248.089,85	225.101,42	473.191,07	114.106,93	81%
02 Action du gouvernorat pour l'appui aux STD		COGES	91.539,00	34.100,00	41.385,00	75.485,00	16.054,00	82%
03 Améliorer le suivi et le contrôle des CT		COGES	133.650,00	56.260,00	26.460,83	82.720,83	50.929,17	62%
04 Appui technique à l'accompagnement des services de		REGIE	214.664,00	149.342,57	40.061,99	189.404,56	25.259,44	88%
05 Chauffeur		REGIE	1.158,00	1.146,08	0,00	1.146,08	11,92	99%
X Réserve budgétaire			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	?%
01 Réserve budgétaire			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	?%
01 Réserve budgétaire COGESTION		COGES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	?%
02 Réserve budgétaire REGIE		REGIE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	?%
Z MOYENS GÉNÉRAUX			1.814.571,81	1.129.467,50	270.132,08	1.399.599,58	414.972,03	77%
01 Frais de personnel			1.294.694,00	783.857,43	218.795,13	1.002.652,56	292.041,44	77%
01 Coresponsable et Conseil décentralisation		REGIE	940.510,00	573.872,37	159.476,06	733.348,43	207.161,57	78%
02 responsable national		COGES	27.864,00	18.531,70	4.640,60	23.172,30	4.691,70	83%
03 Equipe finance et administration		REGIE	224.800,00	124.434,14	40.038,34	164.472,48	60.327,52	73%
04 chauffeurs		COGES	89.520,00	55.271,06	14.356,17	69.627,23	19.892,77	78%
05 Formation du personnel PADK		REGIE	12.000,00	11.748,16	283,96	12.032,12	-32,12	100%
02 Investissements			71.830,00	67.781,88	2.613,28	70.395,16	1.434,84	98%
01 Véhicules		REGIE	32.560,00	32.558,01	0,00	32.558,01	1,99	100%
02 Equipement bureau		REGIE	9.630,00	8.681,06	372,28	9.053,34	576,66	94%
03 Equipement IT		REGIE	26.860,00	23.864,77	2.027,57	25.892,34	967,66	96%
04 Aménagements du bureau		REGIE	2.780,00	2.678,04	213,43	2.891,47	-111,47	104%
03 Frais de fonctionnement			191.117,81	121.288,70	36.598,91	157.887,61	33.230,00	83%
		REGIE	4.150.024,61	2.767.377,83	649.773,01	3.417.150,84	732.873,77	82%
		COGEST	2.896.287,00	703.143,62	620.026,65	1.323.170,27	1.573.116,73	46%
		TOTAL	7.046.311,81	3.470.521,45	1.269.799,66	4.740.321,11	2.305.990,50	67%



Budget vs Actuals (Year to Month) of MLI0903311 Printed on dinsdag 12 januari 2016

page: 2

Budget vs Actuals (Year to Month) of MLI0903311

Project Title : **Projet d'appui à la décentralisation de la région de Koulikoro - Phase II**

Budget Version: **G01**
 Currency : **EUR** Year to month : **31/12/2015**
 YtM : **Report includes all closed transactions until the end date of the chosen closing**

	Status	Fin Mode	Amount	Start to 2014	Expenses 2015	Total	Balance	% Exec
01 Bureau		COGES	0,00	13,42	0,00	13,42	-13,42	??%
02 Services et frais de maintenance		REGIE	19.150,00	13.849,92	3.927,47	17.777,39	1.372,61	93%
03 Frais de fonctionnement des véhicules		REGIE	72.107,61	42.765,39	19.447,17	62.212,56	9.895,05	86%
04 Communication		REGIE	25.390,00	18.141,74	3.364,55	21.506,29	3.883,71	85%
05 Fournitures de bureau		REGIE	35.110,00	21.358,95	5.694,54	27.053,49	8.056,51	77%
06 Missions		REGIE	16.570,00	8.766,20	2.393,98	11.160,18	5.409,82	67%
07 Autres frais de fonctionnement		REGIE	22.790,00	16.393,08	1.771,20	18.164,28	4.625,72	80%
04 Audit et Suivi et Evaluation			256.930,00	156.537,67	12.123,90	168.661,57	88.268,43	66%
01 Frais de suivi et évaluation		REGIE	196.630,00	136.234,34	12.123,90	148.358,24	48.271,76	75%
02 Audit		REGIE	44.540,00	10.544,45	0,00	10.544,45	33.995,55	24%
03 Backstopping CTB		REGIE	15.760,00	9.758,88	0,00	9.758,88	6.001,12	62%
99 Conversion rate adjustment			0,00	1,82	0,86	2,68	-2,68	??%
98 Conversion rate adjustment		REGIE	0,00	1,82	0,86	2,68	-2,68	??%
99 Conversion rate adjustment		COGES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	??%

REGIE	4.150.024,61	2.767.377,83	649.773,01	3.417.150,84	732.873,77	82%
COGEST	2.896.287,00	703.143,62	620.026,65	1.323.170,27	1.573.116,73	46%
TOTAL	7.046.311,61	3.470.521,45	1.269.799,66	4.740.321,11	2.305.990,50	67%



4.5 Ressources en termes de communication

Au cours de l'année 2015, le PADK II a appuyé l'étude sur la perception des populations sur les services rendus par les CT. Le rapport de cette étude a fait l'objet d'une synthèse et les résultats seront diffusés en marge de l'atelier régional d'échange sur la mobilisation des ressources financières prévu en 2016.

En marge des formations des 62 CT de la Région en septembre 2015 sur la restitution publique de la gestion des CT, le projet a fait la dissémination du guide de la restitution publique auquel il a contribué à l'édition en 2013.

Le Conseil Régional a, de son côté, continué à mener des efforts de communication autour de la Stratégie Régionale DER en faisant large diffusion des exemplaires du document de la SDER au niveau national.

A l'issue de la capitalisation de l'intervention (début mars 2016), les produits et supports de communication qui en seront issus feront l'objet de large diffusion auprès des partenaires.

Fonctionnaire exécution nationale Lansina DIARRA	Fonctionnaire Exécution CTB Gaston MANANJARA