Ministère de l'Administration Territoriale, de la Décentralisation et de la Réforme de l'Etat

RAPPORT FINAL

PROJET D'APPUI À LA DECENTRALISATION DE LA REGION DE KOULIKORO – PADK II

MLI 09 033 11

TABLE DES MATIERES

FICHE D'INTERVENTION **4**

APPRECIATION GENERALE **5**

1 APPRECIATION DE LA STRATEGIE D'INTERVENTION **7**

1.1 CONTEXTE 7
1.2 CHANGEMENTS SIGNIFICATIFS DANS LA STRATEGIE D'INTERVENTION 11

2 RESULTATS ATTEINTS **13**

2.1 MATRICE DE MONITORING 13
2.2 ANALYSE DES RESULTATS 17

3 DURABILITE **25**

4 APPRENTISSAGE **28**

4.1 ENSEIGNEMENTS TIRES 28
4.2 RECOMMANDATIONS 30

PARTIE 2 : SYNTHESE DU MONITORING (OPERATIONNEL) **32**

1 SUIVI DES DECISIONS PRISES PAR LA SMCL **32**

2 DEPENSES **36**

3 TAUX DE DECAISSEMENT DE L'INTERVENTION EN EURO ... **39**

4 PERSONNEL DE L'INTERVENTION **41**

5 MARCHES PUBLICS **43**

6 ACCORDS D'EXECUTION **50**

7 ÉQUIPEMENTS **53**

8 CADRE LOGIQUE ORIGINAL TIRE DU DTF : **59**

9 MATRICE DE MONITORING COMPLETE **60**

10 OUTILS ET PRODUITS **64**

ACRONYMES

ADR	Agence de Développement Régional
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
CSCRP	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

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, de la Décentralisation et de la Réforme de l'Etat (MATDRE)
Date de début de la Convention spécifique	21 Septembre 2010
Date de démarrage de l'intervention **Comité de pilotage d'ouverture**	1er janvier 2011 26 janvier 2011
Date prévue de fin d'exécution	31 décembre 2016
Date de fin de la Convention spécifique	20 juin 2016
Groupes cibles	- 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[1]	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	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	Les Collectivités Territoriales ont des capacités renforcées pour assurer la fourniture de biens et services durables et de qualité aux populations.
	Le Conseil Régional de Koulikoro a les capacités de piloter et d'impulser le Développement Économique Régional.
	Les services de l'État à Koulikoro accompagnent et contrôlent efficacement les Collectivités Territoriales.

[1] L'impact équivaut à l'objectif général, l'outcome à l'objectif spécifique et l'output au résultat

Appréciation générale

Décrivez votre appréciation générale de l'intervention (max. 200 mots) :	**Décrivez** votre appréciation générale de l'intervention (max. 200 mots) :
Responsable national de l'exécution	
Le PADK II a démarré en janvier 2011 et s'est poursuivi jusqu'en décembre 202016. De façon globale les bénéficiaires du projet ont une bonne appréciation des prestations. Il est indéniable que les acquis du PADK II constituent une bonne base de l'articulation « décentralisation/déconcentration ». Si, dans l'ensemble, les interventions du projet répondent aux priorités des politiques nationales de « décentralisation/déconcentration », le projet a dû souvent opérer des changements dans ses modes opératoires, priorisant les appui-conseils et la mobilisation des compétences locales en remplacement de l'exécution directe des opérations. En effet les délais d'exécution des activités et de livraison des résultats sont respectés de façon inégale. Sans conteste, le PADK II a amélioré les aspects d'équipement des collectivités territoriales, d'accroissement de leurs ressources propres, de création des activités économiques, mais aussi l'équipement des Représentants de l'Etat. Des résultats encourageants font ressortir des effets positifs dans la fourniture de services de qualité aux populations. La gestion des fonds fait ressortir un taux net de décaissement de 80%, au 31 octobre 2016, à cause des difficultés enregistrées dans la gestion des accords d'exécution, la lenteur dans les passations de marchés et la cohabitation de deux systèmes de gestion (cogestion et régie)	Le PADK II a la particularité d'appuyer à la fois la décentralisation et la déconcentration pour la production de services de qualité aux populations et le développement socioéconomique régional. Malgré un contexte général difficile lié à la crise politique, institutionnelle et sécuritaire dans le pays, les résultats de l'intervention sont globalement satisfaisants. La prolongation de la durée du projet a été salutaire car elle a permis de rattraper les retards accumulés au cours des 3 années de démarrage. Ainsi, les projets de développement économique régional qui constituent un enjeu majeur pour le Conseil régional de Koulikoro et les Collectivités territoriales bénéficiaires ont pu être mis en œuvre. Les différents acteurs institutionnels concernés ont vu leurs capacités renforcées dans l'accomplissement de leur mission. Plusieurs responsables communaux, élus et techniciens, ont évoqué des changements positifs apportés par l'intervention dans leur commune notamment dans les domaines de la mobilisation des ressources fiscales, de la pratique de la redevabilité et de la maîtrise d'ouvrage. Même si plusieurs leçons sont à tirer de l'intervention, il n'en reste pas moins que le PADK II constitue une expérience qui pourra inspirer d'autres interventions futures en matière d'appui à la décentralisation et à la déconcentration au Mali.
Notez votre appréciation générale de l'intervention [2]:	**Notez** votre appréciation générale de l'intervention [3]:

[2] Très satisfaisant - Satisfaisant - Insatisfaisant, en dépit de certains éléments positifs - Insatisfaisant

[3] Très satisfaisant - Satisfaisant - Insatisfaisant, en dépit de certains éléments positifs - Insatisfaisant

Satisfaisant	Satisfaisant
Fonctionnaire exécution nationale[4]	Fonctionnaire exécution CTB[5]
Lansina DIARRA	Gaston MANANJARA

[4] Nom et signature
[5] Nom et signature

PARTIE 1 : RESULTATS ATTEINTS ET ENSEIGNEMENTS TIRES

1 Appréciation de la stratégie d'intervention

1.1 Contexte

1.1.1 Contexte général

Le Projet d'Appui à la Décentralisation de la Région de Koulikoro (PADK II) a démarré en 2011 et sa première SMCL a été tenue le 26 janvier. Le PADK II qui se situe dans le cadre du Programme Indicatif 2009-2012 de la Coopération belgo-malienne, visait à ce que les missions des collectivités territoriales et des services de l'Etat pour le développement territorial et la fourniture de biens et services utiles et durables aux populations soient efficacement assurées. Il s'inscrit dans la continuité du Projet d'Appui à la Décentralisation dans les cercles de Banamba, Kolokani et Nara dans la Région de Koulikoro (PADK I).

En 2011, à son démarrage, le PADK II s'est intégré aux stratégies et politiques nationales en matière de décentralisation et de déconcentration, en s'alignant notamment sur les objectifs prioritaires du Cadre Stratégique pour la croissance et la réduction de la pauvreté (CSCRP 2007-2011), du Document Cadre de Politique Nationale de Décentralisation (DCPND) 2005-2014 et surtout son plan d'action opérationnel, intitulé «Programme National d'Appui aux Collectivités Territoriales» (PNACT III).

En 2012, l'intervention a dû faire face à une crise sociale, politique et institutionnelle particulièrement grave pour le Mali et dont le facteur déclencheur a été le coup d'Etat du 22 mars 2012. Cette situation a entrainé la suspension des relations de coopération entre la Belgique et le Mali. Suite à la mise en place d'un gouvernement de transition, le Ministère Belge de la Coopération a annoncé le 31 mai sa volonté de poursuivre les activités au bénéfice direct des populations.

En début 2013, le contexte général de l'intervention est caractérisé par la persistance du conflit armé au Nord, le déploiement d'une force internationale dans le pays et la gestion d'une période de transition peu stable en termes politiques et institutionnels. La tenue des élections présidentielle et législative au second semestre de l'année a marqué le retour à l'ordre constitutionnel. Dès lors, les autorités nationales ont constamment réaffirmé leur volonté de considérer la décentralisation comme un facteur essentiel de sortie de crise et de résolution du conflit au Nord. L'option décentralisatrice du pays est renforcée, notamment à travers le processus de régionalisation en tant que forte recommandation des États Généraux de la décentralisation du mois d'octobre 2013.

L'année 2014 a été marquée par la pacification du pays sans toutefois permettre un fonctionnement normal des institutions dans la zone septentrionale où persistent des actes terroristes, un climat général d'insécurité et l'impossibilité pour l'Etat d'assurer correctement ses missions régaliennes.

L'année 2015 a connu un vrai tournant dans la résolution de la crise avec la signature en mai et juin 2015 de l'Accord pour la paix et la réconciliation issu du processus d'Alger. Cependant, son application s'est heurtée à des résistances sur le terrain, des actes terroristes qui persistent et s'étendent sur l'ensemble du territoire national. Dans ce contexte, les élections locales et régionales prévues en octobre 2015 ont été reportées.

L'année 2016 a permis une avancée timide dans la mise en œuvre de l'Accord pour la paix et la réconciliation : création de 2 nouvelles entités régionales au Nord avec nomination des Gouverneurs ;

adoption des textes et mise en place des autorités intérimaires au Nord. Les élections locales se sont enfin tenues en novembre 2016.

A la faveur de ces évolutions, la coopération entre le Mali et la Belgique a pu retrouver son entièreté. Cette reprise totale, pour le PADK, a été actée lors de la SMCL du mois d'avril 2013. Le PADK II a su également confirmer son ancrage dans le tissu institutionnel national et dans les orientations politiques/stratégiques du Mali.

1.1.2 Contexte Institutionnel

En dépit de la persistance du climat d'insécurité généralisé, les autorités nationales ont manifesté leur volonté de faire de la décentralisation, notamment la régionalisation, le facteur essentiel de sortie de crise et de résolution du conflit au Nord en mettant en œuvre un certain nombre de réformes institutionnelles.

Cette volonté s'est d'abord traduite par la mise en place d'un Ministère chargé de mener les réformes décentralisatrices dont l'appellation et le rattachement ont connu plusieurs changements : Ministère de la Décentralisation et de la Ville (MDV) en 2014 ; Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation (MATD) en janvier 2015 ; Ministère de la Décentralisation et de la Réforme de l'Etat (MDRE) en début 2016 et enfin Ministère de l'Administration Territoriale, de la Décentralisation et de la Réforme de l'Etat (MATDRE) en septembre 2016.

Pour l'intervention, le point positif des réorganisations réside dans le fait que le PADK II et le PAEC sont finalement placés sous une tutelle unique, facilitant ainsi les convergences et l'harmonisation entre les deux projets. Cependant, il convient de noter que ces changements institutionnels fréquents n'ont pas permis d'instaurer un dialogue politique construit sur le long terme.

Cette volonté décentralisatrice et de régionalisation s'est aussi traduite par de nouvelles orientations et la mise en place de nouveaux dispositifs : élaboration en 2015 et adoption en 2016 du Document Cadre de Politique Nationale de Décentralisation (DCPND 2015-2024) et de son Plan d'action 2015-2019 ; concrétisation des contrat-plans Etat-Région et création des agences de développement régional (ADR) en 2015 ainsi que leur opérationnalisation en 2016.

A la faveur de ces évolutions, le PADK II s'est vu renforcé 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. L'ancrage des projets de la CTB à différents niveaux institutionnels (Ministère de tutelle et Directions techniques) a facilité également l'accès à l'information et la fluidité des relations institutionnelles.

1.1.3 Contexte des modalités d'exécution du projet

L'organe de pilotage : Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL)

Mise en place au démarrage du projet, la Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL), organe de pilotage du projet, a été suspendue dans son fonctionnement au lendemain de la crise qui a conduit la suspension des relations de coopération entre le Mali et la Belgique. Suite à la mise en place d'un gouvernement de transition, les axes d'une reprise partielle des activités ont été acceptés par le Ministère Belge de la Coopération au mois de juillet et validés lors d'un comité technique, organe temporaire de pilotage, le 5 septembre 2012. En 2013, la SMCL a de nouveau repris son fonctionnement normal avec le retour à l'ordre constitutionnel, suite aux élections présidentielles et législatives.

Il convient de souligner l'importance du principe de codécision décidé par la SMCL et qui a caractérisé la gestion du projet tout au long de sa mise en œuvre. En effet, comme tous les projets de la

Coopération Technique Belge (CTB), le PADK II est géré selon deux modalités d'exécution, à savoir la régie et la cogestion. Il a cependant été décidé en SMCL que ces modalités financières n'affectaient pas le processus décisionnel interne et qu'à ce titre, l'ensemble des engagements financiers et stratégiques du PADK II observe les règles de codécision.

Suivant ce principe, le Responsable National et le Coresponsable assument conjointement la responsabilité de la gestion du projet dans son ensemble et sont solidairement responsables de l'atteinte des résultats et doivent veiller à la cohérence du dispositif mis en place.

Cette clarification a permis de faciliter les modalités d'exécution quotidienne et de progresser dans l'esprit d'une responsabilité partagée.

Par ailleurs, la SMCL a retenu de concentrer ses travaux sur des dimensions stratégiques et opérationnelles en veillant à préparer conjointement les réunions entre les ordonnateurs, en prenant des décisions très concrètes et en assurant le suivi des recommandations. Au total, 14 SMCL se sont tenues depuis le démarrage du projet.

Dispositif opérationnel et d'Appui Technique

L'Unité de Coordination et d'Appui Technique (UCAT) est l'organe opérationnel et de mise en œuvre du projet. Il convient de noter que les ressources humaines de l'intervention, notamment les Conseillers techniques, ont fréquemment connu des changements. L'organigramme initial a été modifié par la création de nouveaux postes (Conseillers en Finances locales et en renforcement des capacités) pour tenir compte des besoins des CT et l'environnement institutionnel des CT.

Conçue pour jouer le rôle de coordination et d'appui technique aux acteurs partenaires du projet, l'UCAT a eu tendance à exécuter directement les activités au détriment de l'accompagnement. Cet état de fait a, au départ, influé négativement sur l'appropriation des méthodes et outils par les acteurs. Cette situation s'est progressivement améliorée.

Au niveau du Conseil Régional de Koulikoro, les trois postes de Conseillers techniques initiaux ont été supprimés en 2013, après la reprise post-crise. Un seul poste de Conseiller technique a été maintenu, celui du DER. Le premier conseiller a été recruté en juin 2013 et a démissionné en décembre 2013. Un deuxième conseiller, recruté en décembre 2013, est resté son poste jusqu'à la fin du projet.

Au Gouvernorat de Koulikoro, un poste de Conseiller Technique en Administration Publique a été créé pour assister le Gouvernorat dans la mise en œuvre de son Accord d'Exécution. Le premier conseiller a été recruté en février 2012. Il a été remplacé en février 2015.

Par ailleurs, afin de compléter le dispositif d'Assistance technique permanent, les modalités d'exécution du projet ont été renforcées par l'Assistance technique (AT) perlée. Elle a été mobilisée à plusieurs reprises depuis 2011, notamment sur le résultat 2, en 2013, pour l'élaboration de la SDER et son plan d'actions et en 2014, pour appuyer le renforcement des capacités institutionnelles du CRK et la réorganisation de ses services. Sur le résultat 1, en 2014, il a permis la mobilisation d'un expert pour la mise en place des outils de SE (indicateurs de base). Elle a ainsi constitué un outil à fort potentiel, en particulier dans les périodes de restriction des AT permanents. Sa souplesse et son intégration dans le dispositif lui confèrent des effets de levier.

Les instruments de gestion : les Accords d'Exécution (AE)

Le PADK a été conçu de telle sorte que la mise en œuvre de certaines activités soit confiée aux structures qui en ont le mandat, au titre d'accords d'exécution élaborés pour toute la durée de l'intervention. Cette délégation vise à renforcer les capacités managériales et de leadership en matière de développement régional des structures concernées. En fin 2011, l'accord d'exécution avec le CRK a été signé, celui avec le Gouvernorat n'a été signé qu'en septembre 2013 à cause de la crise

politique et institutionnelle de 2012.

En effet, cet accord a permis au Conseil Régional d'intégrer les concours du PADK-II dans sa propre planification et de renforcer sa pratique d'application du Code des Marchés Publics malien. En revanche, l'appui-conseil et le renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrage ont été conçus dans une logique de réponse à la demande.

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 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.). Cette volonté a été largement exprimée par les acteurs régionaux lors des ateliers de capitalisation et de formulation des interventions futures de la CTB.

En effet, dans le cadre de ces Accords, l'application successive des deux procédures de passation des marchés publics, maliennes et belges, a souvent contribué aux retards importants dans la mise en œuvre des activités du projet, notamment par la lourdeur administrative qu'elle engendre et le taux de décaissement.

Ces accords ont connu plusieurs avenants, trois (3) au niveau CRK (en 2014 relatif à un ajustement budgétaire, 2015 pour instaurer les paiements directs et 2016 pour la prolongation de l'accord jusqu'au 31 décembre 2016) et deux (2) au niveau du Gouvernorat (en 2015 et 2016 pour des ajustements budgétaires).

1.1.4 Contexte de la dynamique HARMO

Le PADK II est mis en œuvre conjointement avec le Projet d'Appui à l'Etat Civil (PAEC). Les deux interventions CTB du secteur Gouvernance et décentralisation sont pilotées par une SMCL unique et gérées par une seule UCAT. Elles font l'objet de planification et de suivi partagé dans lesquels les synergies sont systématiquement recherchées.

Des efforts d'harmonisation ont été également menés avec les autres interventions de la CTB au Mali en vue de faire jouer la synergie et la complémentarité dans une « approche programme ». En effet, un certain nombre d'actions conjointes ont été entreprises avec les trois projets nationaux de la CTB d'appui à la décentralisation :

- Avec le Projet d'Appui Institutionnel au Ministère de l'Administration territoriale (PAI MAT) : formation des représentants de l'Etat (Sous-préfets) sur la Gestion Axée sur les Résultats ; recensement des infrastructures et équipements à transférer aux CT ;
- Avec le Projet d'Appui aux Investissements des Collectivités Territoriales (PAICT) : participation du PADK aux ateliers régionaux organisés par le PAICT, d'échanges et de partage des acteurs locaux de la maîtrise d'ouvrage des collectivités territoriales ; appui du PAICT au PADK sur la conception et la mise en place d'outils de délégation de gestion des infrastructures à caractère marchand dans le cadre des projets DER (mobilisation d'une expertise, appui-conseil et formation des acteurs).
- Avec le Projet d'Appui Institutionnel à la Régionalisation (PAIR) : capitalisation des expériences du DER au Mali.

Par ailleurs, le PADK a recherché des articulations et échanges d'expériences avec les autres intervenants de la région. Il a ainsi développé avec le PACT/GIZ un partenariat pour l'amélioration de la redevabilité et de la mobilisation des ressources financières locales des communes (sur la base d'expériences réussies par le PACT/GIZ dans la région de Ségou). Cette collaboration s'est concrétisée par la diffusion du « Guide national de la restitution publique », pilotée par la DGCT en association avec Lux-Développement, et par un programme commun d'appui à l'archivage.

De même, des actions ont été menées avec ONU Femmes pour la prise en compte de projets sexo-spécifiques dans l'élaboration des budgets au niveau de 5 communes pilotes. Si le partage des outils méthodologiques avec ONU Femmes est à saluer, on peut regretter la faible plus-value de l'organisme dans la mise en œuvre concrète des activités (disponibilité aléatoire de l'agent en charge du suivi du dossier).

Au niveau national, le partenariat avec le Centre de Formation des Collectivités Territoriales s'est également révélé fructueux. Cet établissement public a supervisé les formations en maîtrise d'ouvrage organisées par le PADK. Le projet participe également aux différentes instances nationales de réflexions sur la décentralisation, notamment la Commission Nationale d'Appui au Développement Économique Régional (CNADER) qui travaille sur l'articulation entre les politiques de Décentralisation et les Stratégies de Développement Économique Régional ainsi que sur l'élaboration de contrats plans État/Région, le Comité scientifique sur le Revenu Territorial et le Comité National de Finances Locales.

1.2 Changements significatifs dans la stratégie d'intervention

La stratégie globale d'intervention du PADK II repose sur l'appui concomitant à la décentralisation et à la déconcentration en s'alignant sur les politiques et stratégies nationales dans ces deux domaines. Par ce biais, le projet concourt au processus de réforme et de reconstruction du pays qui conçoit la décentralisation comme un facteur essentiel de sortie de crise.

Sur le plan opérationnel, l'approche d'intervention donne la priorité aux appui-conseils et à la mobilisation des compétences qui prend ses distances avec la mise en œuvre directe des opérations (substitution).

Si, dans l'ensemble, les interventions du projet répondent aux priorités des politiques nationales et qu'elles recherchent en permanence l'articulation « décentralisation/déconcentration », le projet a dû souvent opérer des changements dans ses modes opératoires pour mieux s'adapter aux réalités institutionnelles locales et régionales. Les adaptations les plus marquantes concernent :

- **La stratégie de renforcement des capacités des acteurs** : initialement, l'approche était basée sur une offre préconçue de formation aux acteurs dispensée par des prestataires extérieurs. Une étude menée par l'AT perlée en 2014 a montré les limites de cette approche : approche standardisée ne tenant pas compte des besoins spécifiques des collectivités territoriales (inadéquation entre offre et besoins) ; difficultés pour les acteurs d'appliquer les formations reçues. L'étude a donc préconisé une stratégie de renforcement des capacités des acteurs qui repose désormais sur la demande et l'expression des besoins spécifiques des acteurs à travers l'élaboration de plans de renforcement à tous les niveaux.
  Elle a recommandé également d'opter pour une démarche de renforcement liée à l'action (formation-action) et la mobilisation/valorisation des compétences internes des collectivités territoriales elles-mêmes dans le cadre de partage d'expériences entre pairs.
  L'application par le projet à partir de 2015 de ces nouvelles orientations a été fortement appréciée par les acteurs et a concouru à une évolution positive de leurs capacités opérationnelles : exemples de l'appropriation de l'outil de gestion budgétaire SIM_BA, de l'application des méthodes d'archivage, de l'élaboration et de la mise en œuvre des plans de passation des marchés et des plans d'entretien et de maintenance des matériels et équipements solaires et informatiques, etc.

- **La stratégie d'appui à la mobilisation des ressources fiscales** : le recensement de la matière imposable a été conçu au départ de façon à ce que toutes les opérations soient réalisées par des prestataires externes. Les résultats des premiers recensements menés en 2014 n'ont pas été à la hauteur des attentes du fait du constat par les communes des lacunes dans la démarche des

prestataires. Par la suite, le projet a été amené à modifier son mode opératoire : désormais, les prestataires jouent le rôle d'accompagnateur formateur des acteurs communaux et de traitement des données. Ces acteurs communaux se chargent eux-mêmes de conduire les enquêtes, de mettre en place les commissions de recensement et de valider les résultats. Les nouveaux recensements menés en 2015 et 2016 ont suivi cette nouvelle méthode. Les résultats obtenus ont été fortement appréciés par les acteurs.

- **La délégation des responsabilités de gestion d'activités et de fonds à travers les Accords d'exécution** : la signature de l'Accord d'exécution avec le Conseil Régional de Koulikoro confiant la responsabilité de mise en œuvre d'un certain nombre d'activités et l'entièreté de la gestion des fonds à ce dernier n'a pas tenu compte de l'existence de capacités réelles, techniques et organisationnelles, au niveau de l'institution. Le Conseil régional a rencontré des difficultés dans la mise en œuvre de l'Accord : absence de reporting régulier, dépenses non justifiées et inéligibles, non-respect des procédures de gestion des fonds prévues dans l'Accord.

  L'audit institutionnel et organisationnel mené par l'AT perlée en 2014 a montré que le Conseil régional n'était pas encore prêt à assumer les différentes responsabilités qui lui ont été confiées : insuffisance de ressources humaines compétentes, organisation défaillante, absence d'outils et de procédures de gestion adéquats. La constatation de ces faiblesses a conduit la SMCL à décider de la mise en régie de la gestion des fonds.

  Néanmoins, le CRK a affiché sa volonté de dépasser les difficultés. En effet, des efforts importants ont été entrepris pour corriger les insuffisances et mettre en œuvre les recommandations de l'audit organisationnel : réorganisation des services notamment par le recrutement de personnel qualifié et introduction du principe de séparation des fonctions au niveau du service comptable et financier. Ces efforts ont permis de renforcer la capacité institutionnelle du CRK et de rattraper les retards notamment au niveau de la mise en œuvre des activités.

2 Résultats atteints

2.1 Matrice de monitoring

N°	Résultats / indicateurs	Valeur de base 2013	Cible finale 2016	Valeur finale obtenue 2016	COMMENTAIRE
OUTCOME: Les missions des Collectivités Territoriales et des services de l'Etat pour le développement territorial et la fourniture de services utiles et durables aux populations sont efficacement assurées					
1	Nombre de CT appuyées par le PADK II ayant amélioré leur effort investissements consacrés au développement économique	8	31	12	Les 31 CT appuyées par le PADK II ont timidement amélioré leurs efforts d'investissements consacrés au développement économique entre 2013 et 2015. La cible finale reste de ce fait non atteinte. Cet écart s'explique par le fait que les investissements sociaux sont toujours prioritaires pour les CT. Nonobstant, 14 communes bénéficiaires des projets du Fonds DER ont investi en 2016 dans le développement économique à travers le paiement de leurs quote-parts de financement (10% du montant du projet).
2	Nombre de CT appuyées par le PADK II ayant amélioré le taux d'exécution du budget	11	25	14	A l'issue des appuis au recensement de la matière imposable dans les communes, il y a une amélioration du taux d'exécution du budget et de recouvrement des recettes propres, par rapport à la valeur Baseline 2013. Bien que la valeur cible finale ne soit pas atteinte, la tendance est vers une amélioration soutenue pour les années à venir surtout au niveau du recouvrement des impôts et taxes.
3	Nombre de CT appuyées par le PADK II ayant amélioré leur taux de recouvrement des impôts et taxes (réalisations)	17	25	20	
4	Nombre de CT appuyées par le PADK II ayant amélioré le taux de participation de la population aux restitutions publiques	9	31	2	Dans le domaine de la redevabilité pour un contrôle citoyen sur la gestion des CT, il y a un constat de recul. En 2016, seulement 4 communes sur 31 ont tenu leurs sessions de restitution publique. Il convient de préciser que sur ces 4 communes, seulement 2 ont respecté les critères de participation des populations fixés par le projet. Les communes ont beaucoup de mal à remplir ces critère PADK II, malgré les formations/ accompagnements qu'elles ont reçues. Ceci dit, il faut noter que la plupart des communes comptent tenir leur

N°	Résultats / indicateurs	Valeur de base 2013	Cible finale 2 016	Valeur finale obtenue 2016	COMMENTAIRE
					restitution publique 2016 courant sep-oct., en marge de la session sur le budget primitif.
5	Nombre de CT ayant respecté les délais d'adoption et de transmission du budget primitif	58	78	ND	Ces données, pour les budgets primitifs 2017, ne seront disponibles qu'en fin novembre après la tenue de la session y afférente et la transmission des données à la tutelle.
6	Nombre de CT ayant respecté les délais d'adoption des comptes administratifs	98	110	101	Avec ce chiffre de 2016, il y a un progrès pour les 108 CT, même si la cible finale n'est pas atteinte.
7	Nombre de CT ayant régulièrement tenu les sessions ordinaires du conseil (4 par an)	54	83	80	Pour 2016, la collecte n'a concerné que les sessions du 1er semestre pour les 108 CT (2 sessions sur les 4 de l'année). Avec ce chiffre de 2016, il y a un progrès encourageant.
OUTPUT 1: Les Collectivités Territoriales ont des capacités renforcées pour assurer la fourniture de biens et services durables et de qualité aux populations.					
8	% de CT ayant élaboré un plan de passation de marchés (PPM)	0,00%	100%	58%	Les 31 CT appuyées par le PADK II se sont améliorées en la matière entre 2013 et 2016, bien que la cible finale reste non atteinte. Ceci dit, l'exercice d'élaboration de PPM peine à devenir une pratique régulière dans les CT (discontinuité d'une année à l'autre).
9	% de marchés respectant les délais	77,00%	100%	98%	Il y a un constat de progrès net à ce niveau pour les 31 communes. Mais il faut signaler que l'essentiel de ces marchés a concerné en 2015 les matériels et fournitures qui se réalisent aisément dans les délais; presque pas de marchés de travaux.
10	% du budget communal affecté à l'entretien des infrastructures (dépenses réelles)	1,40%	2,50%	1%	Il y a un constat de recul de l'effort des CT pour l'entretien de leurs infrastructures par rapport à 2013. On constate que ces efforts ne sont pas constants du fait que les CT ne dépensent pas généralement à ce niveau sur fonds propres. L'essentiel est constitué des fonds ADARS (Appui direct à l'amélioration des rendements scolaires), boostés par les appuis ponctuels de l'ANICT (fonds d'entretien); ces derniers n'étant pas réguliers.

N°	Résultats / indicateurs	Valeur de base 2013	Cible finale 2016	Valeur finale obtenue 2016	COMMENTAIRE
11	Nombre de CT ayant actualisé leurs rôles d'impôts et taxes	31	31	31	Tout comme en 2015, les CT en 2016 ont fait autant ce travail qui demeure essentiel pour elles-mêmes. Les résultats des recensements de la matière imposable doivent permettre davantage aux CT de mieux actualiser leurs rôles d'impôts et taxes pour les prochaines années.
OUTPUT 2: Le Conseil Régional de Koulikoro a les capacités de piloter et d'impulser le Développement Economique Régional.					
12	Taux d'exécution technique et financier de la stratégie DER (%)				
12a	Taux d'exécution technique	45,00%	99%	80%	Malgré le contexte difficile de mise en œuvre de la SDER, les activités de l'AE ont significativement impacté sur l'amélioration de ces taux d'exécution dont le résultat obtenu s'approche de la valeur cible finale.
12b	Taux d'exécution financière	27,00%	85%	83%	
13	Nombre, régularité et opérationnalité des cadres de concertation autour de la stratégie DER				
13a	Nombre de réunions tenues	10	7	8	Les rencontres tenues en 2016 ont été faites autour de la mise en œuvre des 14 projets du Fonds DER.
13b	Nombre de membres présents	51	50	21	
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	ND	10	En 2016, 10 projets EEP ont fait l'objet d'étude de faisabilité et dont le montant de la variante 1 est porté ici (choix à faire entre variantes). Les 14 projets du FDER, retenus pour financement sur les 23 instruits en 2014, sont réceptionnés à la fin du projet.
14b	Montant des projets instruits (FCFA)	N/A	ND	5.690	
14c	Nombre de projets exécutés	N/A	ND	14	
14d	Montant des projets exécutés(FCFA)	N/A	ND	693	

N°	Résultats / indicateurs	Valeur de base 2013	Cible finale 2016	Valeur finale obtenue 2016	COMMENTAIRE
OUTPUT 3: Les services de l'État à Koulikoro accompagnent et contrôlent efficacement les collectivités territoriales. (PNACT III, R6)					
15	Nombre de missions d'appui/conseil effectuées au niveau des CT par les autorités de la tutelle et les STD	2	115	55	Ces chiffres sont en recul par rapport à 2015 et supérieur aux valeurs de 2013 (Indic. 15,16 et 17). Ce recul s'explique par le fait que l'engagement des fonds mis à la disposition de la tutelle pour la mise en œuvre de ces activités dans le cadre de l'accord d'exécution venait à terme le 30 juin 2016. Les activités n'ont donc concerné que le 1er semestre 2016.
16	% de CT inspectées annuellement	10%	100%	47%	
17	% des missions de suivi des recommandations des inspections des CT.	1,00%	100%	66%	
18	Nombre de réunions ordinaires du CROCSAD	2	2	1	
19	Nombre de réunions ordinaires des CLOCSAD	14	21	9	
20	Nombre de réunions de la Commission Administrative Paritaire Régionale de gestion de la FPCT	2	N/A	N/A	Cette activité n'a pas été retenue dans l'AE GRK depuis l'avenant signé en 2015

2.2 Analyse des résultats

Les difficultés et retards successifs dans le démarrage et la conduite des activités n'ont pas remis en cause les fondamentaux et les orientations stratégiques du projet. Ainsi, l'évaluation à mi-parcours de 2014 a relevé que « la pertinence du PADK II est saluée par tous les acteurs rencontrés » et que sa « logique d'intervention apparaît pertinente parce qu'elle permet de cibler clairement les activités d'appuis liées à chaque acteur et de s'assurer de l'adéquation avec leurs besoins ». Les appuis techniques du projet sont également jugés pertinents par les bénéficiaires.

On note principalement les résultats ci-après :

- **La conception d'outils méthodologiques** : dès son démarrage, le PADK II a apporté une attention particulière à la production d'outils didactiques directement utilisables par les Collectivités Territoriales et respectant une qualité rédactionnelle et graphique maximale. Ainsi, un coffret de 7 fascicules de formation à la maîtrise d'ouvrage a été réalisé avec le Centre de Formation des Collectivités Territoriales (CFCT), il sert de support aux sessions de formation, mais également de guide pour la gestion quotidienne des Collectivités. Le PADK a également contribué à l'édition conjointe, avec PACT/GIZ et Lux-Dév., du Guide pratique de la restitution publique.

- **Le portage de thématiques nouvelles** : le PADK a mis un accent particulier sur deux dimensions complémentaires relevant de la responsabilité des Collectivités Territoriales, à savoir la redevabilité et la fiscalité locale. Les enjeux de transparence, de bonne gouvernance et de civisme fiscal sont au cœur du processus de décentralisation au Mali, particulièrement depuis les perturbations socio-politiques de 2012-2013. Le projet a appuyé les CT au recensement de la matière imposable, aux opérations d'adressage et en matière de campagne de communication sur le civisme fiscal. Ces appuis ont commencé à donner des effets satisfaisants.

- **La conception et l'élaboration d'une politique de développement économique (SDER)**: Dans le cadre du résultat 2, conformément aux orientations nationales et résultats attendus du PNACT-III, le Conseil Régional de Koulikoro (CRK), à l'instar des autres régions, a élaboré, en 2013, une Stratégie de Développement Economique Régional (SDER). Le rôle dévolu au CRK dans cette stratégie est d'impulser et de piloter le DER. C'est pourquoi, dès 2013, grâce au concours financier du PADK II, il a mis en place un fonds d'investissement à l'intention des CT de la région pour financer des projets économiques d'envergure. Un manuel de procédures de mise en œuvre du Fonds de Développement Economique Régional (FDER) a été élaboré qui régit à la fois les règles d'accès au fonds et les missions et responsabilité de chaque acteur dans la mise en œuvre du FDER. Celui-ci a permis de sélectionner 14 projets économiques portés par les Collectivités Territoriales de la région dans des domaines aussi variés que le désenclavement, les équipements marchands, les aménagements ruraux à vocation productive (retenues d'eau…). Les travaux de réalisation de ces projets ont démarré en juin 2016 et seront tous réceptionnés à la fin du projet.

- **La promotion de modalités innovantes** : le PADK II est une intervention qui se singularise au Mali par le fait qu'elle comprend un volet entier consacré à l'appui à la déconcentration. A travers son résultat 3, le projet a renforcé les représentants de l'Etat et des services techniques déconcentrés dans leur rôle d'appui aux CT (que ce soit à travers le renforcement

des capacités, l'appui-conseil ou encore le contrôle de tutelle). L'accord d'exécution avec le Gouvernorat constitue une expérience pilote dans ce sens.

- **Dotation des acteurs (locaux et régionaux) en matériels et équipements :** au niveau des communes, pour toutes les formations-actions, l'équipement directement lié aux activités soutenues a également été fourni : ordinateurs pour l'adressage et pour le logiciel SIM_Ba (avec imprimante), kits solaires lorsque nécessaires, armoires et dossiers pour l'archivage, registres pour le recensement de la matière imposable. Le Conseil Régional de Koulikoro a bénéficié déjà, en 2012, au démarrage de l'intervention du PADK-II de moyens logistiques et opérationnels importants notamment deux (02) véhicules 4x4 (une Hilux et une PRADO). En 2012, il a bénéficié de matériels informatiques et de communication (site web). En 2013 et 2016, le CRK a bénéficié des mêmes types de dotations. Au niveau du Gouvernorat de Koulikoro, huit (8) véhicules ont été acquis en 2012 dont sept (7) pour les préfets ainsi que l'acquisition de quatre motos (4) motos pour les sous-préfets. Un plan de renforcement des capacités et un plan d'équipement des services techniques et des représentants de l'Etat dans la région ont été élaborés en 2014. La mise en œuvre de ces deux plans a été financée dans le cadre de l'Accord d'Exécution avec le Gouvernorat en 2016.

2.2.1 Dans quelle mesure l'intervention contribuera-t-elle à l'impact (impact potentiel) ?

L'objectif global du PADK II visait à ce que la consolidation du processus de décentralisation et de la bonne gouvernance contribue au développement socio-économique durable des populations de la région de Koulikoro.

Avec la normalisation du contexte d'intervention et grâce à une volonté politique réaffirmée, la probabilité que les activités réalisées dans le cadre des 3 résultats contribuent à l'atteinte de l'impact s'est sensiblement améliorée. Ces résultats ont contribué à la consolidation du processus de décentralisation et de la bonne gouvernance dans les CT de la Région et amélioreront le potentiel socio-économique au profit des populations.

En effet, au stade actuel, il n'existe pas d'étude d'impact du projet sur les bénéficiaires finaux. Ceci dit, le projet a commandité en 2015, une étude sur les perceptions des populations sur les services rendus par les communes de la Région de Koulikoro. Les résultats de cette étude montrent que le degré de satisfaction de la population est de 75% concernant principalement les domaines suivants : Administration communale, l'Education et l'hydraulique. La même étude révèle que le degré de satisfaction globale de la population par rapport aux services de base rendus par les communes de la Région est de 58%, ce qui correspond à la catégorie « plutôt satisfait ».

Par ailleurs, au niveau des acteurs institutionnels, les acquis du projet sont de plus en plus tangibles :

Au niveau des communes :

- Des changements de pratiques au sein des équipes communales (personnel communal et élus) en termes de gouvernance, de management et de gestion pour une meilleure performance institutionnelle ;
- La participation du citoyen à la gestion des affaires des communes, avec un rétablissement progressif de la confiance des populations en leur commune ;
- Une amélioration du taux de mobilisation des ressources propres des CT qui constitue un préalable indispensable à toute production de service public local.

Au niveau du Conseil Régional :

- Construction d'une capacité institutionnelle : meilleure organisation des services, capacités de gestion financière et comptable améliorées, mais également capacités d'animation des différents acteurs de la région ;

- Renforcement du rôle de pilotage et d'interface de la Région entre les politiques nationales et régionales ;
- Instauration des pratiques de bonne gestion et de redevabilité.

Au niveau des représentants de l'Etat :

- Amélioration de l'accompagnement et du contrôle des CT grâce aux dotations en véhicules, motos et équipements qui a permis une meilleure collaboration entre les CT et les représentants de l'Etat et une amélioration de la gestion des CT et de la qualité du service rendu aux populations ;
- Maintien d'un équilibre entre la décentralisation et la déconcentration dans la Région de Koulikoro ;
- Evolution positive dans la coordination de l'action publique au niveau local et régional (CLOCSAD et CROCSAD) ;
- Promotion de la collaboration entre les collectivités, l'administration territoriale et les services de l'Etat.

2.2.2 Dans quelle mesure l'objectif spécifique (outcome) a-t-il été atteint ? Expliquez

L'objectif spécifique (outcome) du projet visait que 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 soient efficacement assurées.

De manière globale, les 3 outputs du projet ont réussi à influencer réellement l'atteinte de l'outcome. En effet, au regard des indicateurs de l'outcome, les efforts d'investissement économique des Collectivités se sont accrus et la capacité de mobilisation des ressources financières propres des CT ainsi que leurs prévisions budgétaires se sont améliorées. En matière de contrôle citoyen de la gestion des CT, la tenue des restitutions publiques a permis l'instauration progressive de la confiance entre la population et les CT. L'accompagnement et le contrôle des CT par la tutelle ont permis l'amélioration de leur gouvernance interne et les relations de collaboration avec les représentants de l'Etat. Par rapport à ces indicateurs, on note :

- Des progrès par rapport aux efforts d'investissement économiques des CT : Dans le cadre de la réalisation des projets du FDER, les CT ont été incitées à financer des projets à caractère économique pour la création de richesses (revenus pour la population, impôts et taxes pour les CT).

- Des progrès enregistrés dans le domaine de la prévisibilité des recettes budgétaires et du recouvrement des impôts et taxes : les appuis au recensement de la matière imposable dans les 31 communes partenaires ont contribué à ce progrès. En effet, de 2012 à 2016, les prévisions d'impôts et taxes des communes partenaires ont connu une augmentation significative, soit une moyenne de plus de 64%. De 2012 à 2015, les montants des impôts et taxes recouvrés ont aussi connu une augmentation sensible, avec une moyenne de plus de 50%. Ces progrès constituent un facteur important pour l'implication d'un nombre croissant de communes partenaires dans la promotion du développement socio-économique pour la fourniture des services durables et de qualité aux populations de la région.

- La pratique de la restitution publique a permis aux CT d'être plus transparentes en informant et en débattant avec la population sur la gestion de la commune. Elle a amené la population à s'acquitter de plus en plus de ses devoirs de citoyens (paiement d'impôts, civisme).

- Les appuis apportés aux CT dans le cadre du résultat 1 et du résultat 3 ont permis la tenue des sessions dans les délais légaux. En effet, 80 CT sur 115 ont tenu leurs sessions dans les délais en 2016 contre seulement 54 CT en 2013.

2.2.3 Dans quelle mesure des résultats (outputs) ont-ils été atteints ? Expliquez

Avec ces 3 résultats liés les uns aux autres, le projet a réalisé des progrès tangibles et objectivement vérifiables.

Dans le cadre du résultat 1 intitulé : «Les Collectivités Territoriales ont des capacités renforcées pour assurer la fourniture de biens et services durables et de qualité aux populations», le projet a :

- Renforcé les capacités des CT en matière de maitrise d'ouvrage à travers l'organisation d'un cycle de formations relatives à la passation de marchés, la gestion des contrats et marchés, le suivi des travaux et la gestion et l'entretien des infrastructures au profit des élus et cadres de 31 communes. De même, à travers le CFCT, une formation sur des modules techniques à destination des secrétaires généraux et régisseurs a été réalisée: formation sur l'archivage et élaboration des comptes administratifs pour l'ensemble des CT de la Région. Le projet a également appuyé la conception et la mise en œuvre d'un plan d'entretien et de maintenance des matériels informatiques et équipements solaires dans 27 communes.

- Appuyé la mobilisation des ressources propres des CT et leur pratique de redevabilité. C'est ainsi que 54 communes ont bénéficié du recensement de leur matière imposable, 4 villes ont fait l'objet d'adressage, 32 CT ont été formées sur le logiciel de gestion comptable et budgétaires (SIM_BA) avec les équipements informatiques et solaires conséquents. Aussi, une stratégie de communication sur le civisme fiscal a été élaborée et mise en œuvre (affiches grand public, affichettes, émissions et spots radio). Dans le domaine de la redevabilité, l'ensemble des CT de la Région a bénéficié de la formation sur la restitution publique de leur gestion, sur la base d'un guide conçu à cet effet et mis à leur disposition. Sur ces CT formées, 38 ont reçu l'appui financier du projet pour la tenue d'une session de restitution. Enfin, le projet a apporté un soutien financier à la couverture médiatique des restitutions au profit de certaines communes.

Quant au résultat 2 qui porte sur l'appui au Conseil Régional de Koulikoro pour assurer le pilotage et l'impulsion du Développement Economique Régional, le projet a :

- Appuyé l'élaboration, la diffusion et la mise en œuvre de la Stratégie de Développement Economique Régional (SDER). En effet, en mettant à la disposition du CRK un expert (une mission perlée), le PADK II a permis à la région de concevoir une politique régionale de développement économique largement partagée avec les acteurs au niveau local et régional. Le projet a également financé l'édition et la diffusion du document SDER à travers les cadres de concertation organisés par le Conseil Régional dans les 7 cercles et au niveau régional. Ces cadres ont permis l'appropriation de la SDER et de conforter le CRK dans son rôle d'impulsion et de coordination du DER.

- Renforcé les services du CRK à travers un plan de réorganisation interne et de renforcement des capacités élaborés avec l'appui d'une AT perlée. A cet effet, de nouveaux cadres ont été recrutés pour renforcer l'administration et le service comptable. Aussi, l'achat d'équipements informatiques (ordinateurs, imprimantes) et de matériels d'archivage a amélioré la qualité de travail et du rapportage financier du CRK.

- Mis en place un Fonds de Développement Régional au sein du CRK destiné à financer à hauteur de 1 million d'Euros, les projets économiques portés par les CT de la Région. La mise en œuvre du fonds a vu la réalisation de 14 projets à retombées économiques et financières pour les CT (équipements marchands, des pistes et des ouvrages de franchissement).

- Amélioré la connaissance économique de la région par la réalisation de quatre (4) Schémas Locaux d'Aménagement du Territoire (SLAT) à Dioïla, Koulikoro, Kati et Kangaba. Leur réalisation a favorisé des échanges et partages entre acteurs d'une même vision et des

orientations de développement. Aussi, la réalisation des études de faisabilité de 10 projets EEP (Espaces Economiques Partagés) sélectionnés par le Conseil Régional sur proposition des CT a facilité une meilleure connaissance du potentiel économique de la Région. Enfin, le CRK a été appuyé dans le processus d'élaboration du PDSEC de la Région, ce document intègre l'ensemble des projets EEP et servira à la négociation et à la signature du Contrat Plan Etat-Région 2016.

Pour ce qui est du résultat 3 qui porte sur l'appui aux services de l'Etat à Koulikoro pour accompagner et contrôler efficacement les CT, le projet a :

- Amélioré les moyens d'action et les équipements des représentants de l'Etat et des services déconcentrés : dotation du Gouvernorat et des cercles en véhicules, élaboration et mise en œuvre d'un plan d'équipement des services déconcentrés (acquisition d'un véhicule, achat de mobiliers de bureau pour le Gouvernorat et l'installation de kits solaires au cercle de Banamba). Ce choix du projet devait permettre de dynamiser l'accompagnement et le contrôle des CT par les représentants de l'Etat et les STD. En effet, plusieurs missions d'appui-conseil et de suivi des sous-préfets essentiellement au niveau des centres d'état civil, mais aussi des missions d'assistance technique des services techniques déconcentrés aux CT ont été réalisées. A ce titre, près de 320 missions ont été effectuées entre 2014 et 2016 dont l'essentiel a bénéficié du financement ou de l'appui logistique PADK II. Aussi, 75% des 115 CT de la Région ont reçu une mission d'inspection annuelle de la tutelle sur les 3 dernières années. Ces missions d'inspections ont également fait l'objet de suivi de la mise en œuvre des recommandations, avec 81% de CT sur la même période.

- Appuyé l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan régional de renforcement de capacités qui a permis la formation des représentants de l'État et des agents des services techniques déconcentrés à l'archivage physique et numérique et la dotation en matériels d'archivage.

- Appuyé l'organisation et la tenue des cadres locaux et régionaux d'orientation et de coordination de l'action publique (CLOCSAD & CROCSAD) : à travers l'accord d'exécution, le projet a financé la tenue de 3 réunions de CROCSAD sur les 6 tenues pendant la durée de l'Accord d'exécution, mais aussi de 31 réunions de CLOCSAD. La moyenne est d'une dizaine de réunions par an entre 2014 et 2016. Contrairement au CROCSAD, qui est financé par d'autres partenaires, très peu de réunions du CLOCSAD ont été financées en dehors de l'Accord d'exécution. La redynamisation de ces cadres de concertation a permis d'impulser l'animation territoriale autour des questions de développement au niveau local et régional.

2.2.4 Dans quelle mesure les résultats (outputs) ont-ils contribué à l'atteinte de l'objectif spécifique (outcome) ?

L'atteinte de l'objectif spécifique (outcome) prévu dans le Document Technique et Financier (DTF) n'a cessé d'être impactée par le contexte de crise politique et institutionnelle au Mali. En outre, les difficultés internes du Gouvernorat et du Conseil Régional de Koulikoro à mettre en œuvre leur accord d'exécution respectif ont causé des retards importants dans la mise en œuvre des activités.

Néanmoins, l'intervention a permis de renforcer les capacités et l'efficacité des CT (Communes et Région) et des services de l'État dans la fourniture des services durables et de qualité aux populations : Disponibilité de l'énergie pour la fonctionnalité en continu des services communaux, renforcement du dialogue et de la confiance entre les CT et la population, production des documents administratifs et financiers de qualité dans les délais, réalisation des projets économiques pour générer des richesses, renforcement de la mission de coordination du développement régional du CRK, rapprochement de la tutelle et des services de l'État des CT.

2.2.5 Appréciez les principaux facteurs d'influence. Quels ont été les enjeux majeurs rencontrés ? Comment l'intervention les a-t-elle pris en compte ?[6]

Hors mis le contexte de crise auquel l'intervention a été principalement confrontée, on peut noter comme facteur d'influence le faible portage du projet par la DGCT. En effet, en dehors des réunions de la SMCL, il n'existe pas de cadre de collaboration pour entretenir un dialogue soutenu favorisant l'ancrage politique et institutionnel du projet au niveau national. Ce portage devait permettre la diffusion et la réplication des outils développés par le projet.

2.2.6 Appréciez les résultats inattendus, tant positifs que négatifs

Les résultats inattendus concernent principalement :

- La sollicitation des secrétaires généraux formés par le projet par des communes non-partenaires sur des questions techniques comme l'élaboration du plan de passation des marchés, le logiciel SIM_BA, l'archivage, etc.

- Le changement intervenu à la tête du CRK a été un point d'inflexion qui a permis de valoriser les résultats des missions perlées d'évaluation de la performance institutionnelle du CRK et de réorganisation de ses services réalisées en 2014. Au bout de ce processus, on a assisté à la construction d'une capacité institutionnelle du CRK pour impulser, coordonner et piloter le processus de développement économique régional (capacités internes, mais également capacités d'entrainement et d'animation des différents acteurs).

- Le report récurrent des élections locales et régionales qui n'ont pas pu se tenir depuis 2014 à cause de la crise sécuritaire a contraint le PADK II à réduire ses ambitions. Le budget des activités prévues pour accompagner les nouveaux élus a été réaffecté aux activités de mobilisation de ressources et de dotation en équipements au profit de nouvelles communes.

2.2.7 Appréciez l'intégration des thèmes transversaux dans la stratégie d'intervention

L'appui du PADK II en matière de promotion du genre a revêtu 2 volets conduits l'un après l'autre. Il s'agit du renforcement des capacités des acteurs communaux dans le domaine de la Planification et de la Budgétisation Sensible au Genre (PBSG) réalisé en 2013 et de l'appui technique et financier à 16 projets économiques portés par les associations féminines dans les 5 communes conduit entre 2014 et 2016.

En effet, le projet, en 2014, a mis en place un dispositif expérimental de financement de 16 projets économiques portés par les organisations féminines dans 5 communes pilotes. L'originalité de ce dispositif réside dans le fait qu'il s'agit d'un fonds mis à disposition par le PADK II, mais que ce dernier est géré par chaque mairie concernée et que son montant est inscrit dans le budget de la commune. Au-delà de l'appui apporté aux projets, cette initiative permet un rapprochement entre la société civile (les organisations féminines en particulier) et les élus, elle contribue à une meilleure transparence financière, à une plus grande redevabilité et à la construction de relations de confiance mutuelle. Cette expérimentation d'inscription budgétaire au niveau de 5 communes constitue une expérimentation innovante dans la mesure où elle renforce la maîtrise d'ouvrage communale sur les aspects Genre.

En 2015, après une année de mise en œuvre de ces projets, le PADK II a poursuivi 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.

[6] Ne mentionnez que les éléments non compris dans le point 1.1 (Contexte), le cas échéant.

En 2016, la mission de suivi a relevé qu'en dehors des banques de céréales qui connaissent des situations d'écoulement difficile, la plupart des activités (embouche, fabrique de savon) semblent générer des bénéfices. Néanmoins, la gouvernance au sein de certains groupements est à améliorer ; aussi, les supports de gestion mis à leur disposition n'ont pas été utilisés de manière rigoureuse. Ces 2 éléments mettent en danger la viabilité des activités. Pour s'assurer de la viabilité de ces activités, il est indispensable que les maires portent une attention particulière à ces projets en lien avec la politique du genre définie dans leur PDESC ; de même, les relations de travail (accompagnement et suivi technique rapproché) des groupements féminins avec les compétences locales doivent être consolidées.

Le PADK II a intégré la dimension environnement dans les procédures d'analyse et de sélection des projets initiés au compte du Fonds DER. Ainsi, dans le cadre des procédures de sélection et d'exécution des projets du Fonds DER, la dimension environnement constitue une des composantes des études de faisabilité attendues de chaque projet selon la catégorie (Notice d'Impact Environnemental et Social –NIES- ou Etude d'Impact Environnemental et Social –EIES-). Cela est indiqué déjà dans les TDR des études et conformément au Décret 08-346 du juin 2008 portant sur la réalisation des études d'impact environnemental et social. Ainsi, les 15 projets (dont 14 réalisés) ont eu des études 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 a été prévue pendant la phase d'exécution et d'exploitation des projets. Ce plan a été exécuté par les différents comités de surveillance mis en place pour la réalisation des travaux.

2.2.8 Dans quelle mesure le M&E, les activités de backstopping et/ou les audits ont-ils contribué à l'atteinte des résultats ? Comment les recommandations ont-elles été prises en considération ?

Les missions d'évaluation, les activités de backstopping ainsi que les missions d'audit ont été d'un apport important pour l'atteinte des résultats.

L'évaluation à mi-parcours conduite en 2014 a été assortie d'un certain nombre de recommandations à la fois d'ordre opérationnel et stratégique. Ces recommandations ont fait l'objet d'un plan d'action rigoureusement mis en œuvre. Parmi les recommandations réalisées et clôturées, on note principalement :

- La conduite d'un travail d'appui-conseil plus rapproché après les formations afin de valoriser les connaissances acquises et les transformer en capacités. Ce travail a été réalisé par le Conseiller en Maitrise d'ouvrage.

- L'élaboration d'un plan d'appui pour satisfaire les besoins des CT en informatique et accès à l'énergie électrique. A ce niveau, 37 communes ont été dotées en matériels informatiques et 41 en kits solaires et 27 munies d'un plan d'entretien et de maintenance mis en œuvre.

- La priorisation des activités au regard de la capacité d'absorption du CRK. Ceci a permis de donner la priorité au Fonds DER tout en apportant des ajustements nécessaires aux modalités d'exécution de l'accord (paiement direct, signature d'avenant).

- La réalisation d'un diagnostic des capacités de l'équipe du CRK, de sa gouvernance et du fonctionnement des services financiers, dans le cadre d'une mission d'AT perlé. Ceci a permis d'identifier les accompagnements spécifiques nécessaires, mis en œuvre dans le cadre d'un plan de réorganisation des services du CRK.

- L'élaboration et la mise en œuvre d'un Plan Régional d'Équipement et d'un plan de renforcement des capacités des Agents des services techniques déconcentrés. Ces plans ont abouti à la dotation du Gouvernorat et des STD en véhicule et matériels bureautiques et la

formation des agents sur l'archivage.

- La révision du cadre logique du Projet en particulier la refonte du système de suivi-évaluation assortie d'indicateurs objectivement vérifiables dans le cadre d'une mission d'AT perlé en 2014.

- La prolongation du PADK II au-delà de 2015 qui a permis de rattraper les retards liés à la crise et saisir l'opportunité d'obtenir des résultats plus significatifs.

Deux (2) missions Backstopping (en juillet 2011 et août 2014) ont été réalisées auprès du PADK II.

La mission de juillet 2011 a été réalisée auprès du PADK et du PAI-MATCL. Cette mission avait permis d'engager une réflexion de fond sur les objectifs et les modalités d'articulation entre les deux projets. Ce n'est qu'en 2016 qu'une collaboration a été initiée entre les 2 interventions sur quelques actions communes : suivi de la performance des représentants de l'Etat, formation des préfets et sous- préfets sur la gestion axée sur les résultats (GAR) et planification opérationnelle, ainsi que les réflexions sur le dispositif national de suivi-évaluation de la décentralisation.

Une mission EST Gouvernance réalisée en août 2014 a permis d'affiner le recadrage partiel du projet et d'appuyer le projet dans la redéfinition de ses priorités et de sa stratégie d'intervention en fonction de l'évolution de la situation sécuritaire et institutionnelle.

Douze (12) missions d'AT perlé ont été réalisées entre 2012 et 2016 et ont permis entre autres de :
- Procéder à l'élaboration de la SDER et du manuel de procédures du FDER ;
- Réaliser l'audit organisationnel et institutionnel des services du CRK ;
- Elaborer un plan de réorganisation des services du CRK mis en œuvre depuis 2015 ;
- procéder à la refonte et la révision du système de suivi-évaluation du projet : révision du cadre logique, révision du set d'indicateurs. Ce travail a permis de rendre opérationnel le SSE du projet ;
- réaliser la capitalisation du projet dont les résultats ont été partagés avec les acteurs régionaux.

Trois (3) missions d'audit ont été réalisées et les recommandations ont fait l'objet d'un plan d'action entièrement mis en œuvre. Ces audits ont porté sur les finances et le système de gestion de l'UCAT et de trois partenaires (CRK, GRK et CFCT). Ces audits ont ainsi permis au projet d'améliorer ses méthodes de gestion et de comptabilité pour plus d'efficacité et d'efficience.

Parmi les recommandations réalisées et clôturées, on note principalement :
- Par rapport au contrôle interne, l'établissement d'une check-list préalable à tout paiement ;
- L'établissement de contrats-cadres avec les fournisseurs locaux (restauration, fournitures de bureau) ;
- La mise en place de bons standardisés pour l'expression des besoins ;
- La mise en place d'un fichier de fournisseurs agréés ;
- Etablissement de certification de services faits ;
- Le prélèvement systématique de l'impôt sur le bénéfice industriel et commercial (BIC) au profit des prestataires ne disposant de numéro d'identification fiscale (NIF) ;
- La précision dans l'avenant n° 2 avec le CRK, des responsabilités de chaque intervenant dans le rapportage et le contrôle comptable.

3 Durabilité

3.1.1 Quelle est la viabilité économique et financière des résultats de l'intervention ? Quels sont les risques potentiels ? Quelles sont les mesures prises ?

Les appuis à la mobilisation des ressources financières propres des CT participent à leur viabilité économique à travers les services offerts aux populations. En effet, l'augmentation significative des ressources fiscales des CT assure à ces dernières une capacité à offrir de façon continue des services de qualité.

L'investissement dans le capital humain à travers les formations constitue une certaine garantie de viabilité et de continuité du service public.

La réalisation des projets DER doit permettre de leur assurer une certaine viabilité économique. En effet, les études de faisabilité ont montré la viabilité technique, économique, financière et organisationnelle des 14 projets DER. Les comptes d'exploitation prévisionnels réalisés permettent de voir les retombées économiques de ces projets.

Les réflexions menées avec les CT bénéficiaires des projets DER ont permis de développer des outils pour la mise en place du système de gestion viable. A ce titre, un atelier organisé en novembre 2016 a favorisé des échanges entre les Maires sur les expériences de gestion des marchés, notamment de Nara et de Banamba. Les leçons tirées de ces échanges devront permettre aux autres Maires d'enrichir leur savoir-faire.

L'utilisation par les CT des dotations d'appui technique de l'ANICT constitue un moyen de recyclage et de consolidation des acquis PADK II en matière de renforcement de capacités sur la maitrise d'ouvrage (mises à jour par rapport à l'évolution des textes et procédures).

Il est évident dans le contexte du Mali que la viabilité financière des changements promus par le PADK II est fonction de la volonté de l'Etat de déconcentrer les moyens financiers à la hauteur des besoins de l'administration décentralisée et déconcentrée. Il y a une lueur d'espoir avec les engagements pris dans l'Accord issu du processus d'Alger.

3.1.2 Quel est le degré d'appropriation de l'intervention par les groupes cibles et perdurera-t-elle au terme de l'assistance externe ? Quels sont les risques potentiels ? Quelles sont les mesures prises ?

Au terme de l'intervention du projet, il est évident que certains outils sont appropriés par certains acteurs. On citera, notamment les fascicules de formation à la maîtrise d'ouvrage mis à la disposition des CT et qui servent de guide pour la passation et la gestion des marchés publics ; l'appréciation de sa facilité d'utilisation est quasi-unanime. Cependant, les résultats s'avèrent mitigés dès qu'il s'agit de passer à l'application des connaissances acquises. La pratique de la restitution publique du bilan de la gestion des CT est un acquis au niveau des CT. De même, l'actualisation du recensement de la matière imposable et l'établissement des rôles par les CT sont des acquis des appuis au recensement de la matière imposable. Les agents des CT assurent par eux-mêmes l'entretien et la maintenance de leurs matériels et équipements informatiques.

Les deux accords d'exécution signés avec le CRK et le GRK ont connu au démarrage du projet, des problèmes d'appropriation liés aux limites des structures bénéficiaires à assumer leurs responsabilités, à la production des rapports techniques et financiers. Cependant, les mesures d'accompagnement prises suite aux différentes évaluations ont permis d'améliorer la situation et de créer les conditions d'une meilleure appropriation de cet instrument.

En ce qui concerne les risques qui pourraient entraver la consolidation de ce processus

d'appropriation, on peut noter la pratique de standardisation des approches menées par le projet et qui n'était pas favorable à une bonne appropriation, toutes les communes n'étant pas au même niveau de capacités. A cela s'ajoute l'éventualité d'un fort taux de renouvellement des élus lors des élections locales, alors que la volonté de respecter les engagements pris dépend de ces responsables qui peuvent être amenés à changer. En outre, il faut questionner la volonté de l'exécutif communal de mettre en œuvre les mesures de recouvrement des taxes et impôts locaux, compte tenu des enjeux électoraux (souci de préserver son électorat). Enfin, l'insuffisance de moyens financiers pourrait réduire le nombre de missions d'appui-conseil et d'inspection effectuées par les représentants de l'Etat auprès des CT.

Par rapport aux mesures prises pour que les acquis PADK II puissent perdurer au niveau des groupes cibles, on notera :

- Les CT ont responsabilisé des commissions de travail pour l'appropriation et la viabilité des acquis en maitrise d'ouvrage et de mobilisation des ressources financières propres. Pour l'entretien des matériels et équipements mis à leur disposition par le projet, des artisans locaux et agents de la mairie ont été formés et dotés de matériels d'entretien assurent les prestations d'entretiens et de petites maintenances préventives sans paiement de frais.
- En outre, pour la régularité de la tenue des sessions de restitution publique par les CT, en plus des dispositions légales qui en font une obligation, certains préfets exigent de plus en plus que les documents de projet de budget primitif des CT soient accompagnés du compte rendu de la restitution publique de la gestion de l'année précédente, ceci amène les communes à tenir les sessions de restitution publique dans les délais.
- Les différents appuis au CRK ont amélioré la gestion des services avec notamment l'instauration des réunions périodiques qui permettent de planifier et de rendre compte des activités. Il existe actuellement une coordination de l'activité de l'administration par le Secrétaire Général qui devra permettre au CRK de progresser dans son fonctionnement et d'atteindre des résultats, sans attendre tout d'une assistance externe dans le long terme.

3.1.3 Quels ont été le niveau d'appui politique fourni et le degré d'interaction entre l'intervention et le niveau politique ? Quels sont les risques potentiels ? Quelles sont les mesures prises ?

L'intervention n'a cessé de bénéficier d'un appui politique de la part du Ministère de tutelle et de l'engagement sur le terrain du Gouvernorat et du Conseil Régional de Koulikoro, ce qui a contribué à son ancrage dans le paysage institutionnel. La présence effective des membres à toutes les réunions de SMCL et leur participation active aux débats témoignent de l'intérêt accordé au projet.

Le constat a été fait que le niveau de représentation et « d'influence » des interventions CTB au sein du Ministère de tutelle n'était pas à hauteur de souhait, 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.

3.1.4 Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle positivement contribué à la capacité institutionnelle et de gestion ? Quels sont les risques potentiels ? Quelles sont les mesures prises ?

Sur ce plan, l'intervention a réalisé de progrès tangibles. La capacité institutionnelle et de gestion des structures partenaires comme les communes, le Conseil Régional et le Gouvernorat a été renforcée sur certains aspects.

Concernant l'appui aux communes, une trentaine de communes a été concernée par le paquet

d'activités sur la maîtrise d'ouvrage, mobilisation des ressources, la restitution publique, la gestion budgétaire et comptable, l'archivage, etc. Ces appuis ont été apportés par des prestataires extérieurs qui délivraient une prestation clés en main avant que le mode opératoire évolue avec les prestataires en accompagnement et le recours à des intervenants de proximité. L'évolution a aussi concerné le positionnement de la commune, de simple bénéficiaire des actions au départ, elle est devenue l'acteur central.

Outre la faible implication des communes au cours de la première période, la principale critique a porté sur la conception d'une offre d'appui prédéterminée et standardisée ne prenant pas en compte les besoins spécifiques propres à chaque commune. Une nouvelle approche de renforcement de capacité a été définie et mise en œuvre. Les résultats sont encourageants, faisant ressortir les effets positifs de l'accompagnement post-formation et la responsabilisation des CT bénéficiaires. Là où l'exécutif des communes démontrait une réelle volonté de changement de pratiques, les outils conçus et appliqués ont généré de bons résultats, les équipes communales se sont rendu compte des marges de manœuvre dont elles disposaient en interne pour améliorer leur fonctionnalité et le niveau de services offerts aux populations de leur territoire.

Concernant le CRK, globalement l'appui du PADK II a été déterminant pour donner à ce dernier une visibilité et une crédibilité vis-à-vis des autres collectivités (Communes et cercles). Les actions liées à la stratégie DER et surtout au financement des investissements en lien avec cette stratégie ont permis de développer la capacité du CRK à assurer une de ses fonctions majeures. La combinaison des appuis de proximité avec une assistance technique nationale au sein du CRK, des appuis de l'unité de projet et des appuis ponctuels d'assistance perlée a favorisé la l'émergence d'une organisation plus structurée au sein du CRK.

Concernant le GRK, la mise à disposition de ressources au niveau du gouvernorat de Koulikoro a favorisé un rapprochement entre l'administration territoriale et les CT. Un des principaux acquis est la régularité des missions d'inspection par la tutelle qui n'était pas suffisamment assurée, faute de moyens. Ces missions ont eu un effet pédagogique non négligeable suivant l'appréciation de l'administration territoriale. Les équipes communales semblent satisfaites aussi du caractère pédagogique et informatif de ces missions.

4 Apprentissage

4.1 Enseignements tirés

Durant les six (6) années d'intervention du projet, plusieurs enseignements ont été tirés par l'équipe de gestion et faisaient l'objet d'un reporting dans les différents rapports annuels de résultats. Nous présentons ci-dessous les principaux enseignements tirés :

N°	Enseignements tirés	Public cible
1	Associer les partenaires aux différentes activités de démarrage du projet pour une meilleure appropriation: recrutements des ATN, étude base line, AO pour l'AT perlé.	CTB-HQ (RH et EST) RR
2	La flexibilité de l'outil AT perlé donne au projet une meilleure réactivité à condition que l'AT perlée soit bien conçue comme partie intégrante de l'appui technique sur la durée.	Projet CTB-HQ (RH et EST) RR
3	La notion de maîtrise d'ouvrage des collectivités est souvent limitée aux procédures de préparation/passation de marchés publics et de construction/entretien d'infrastructures, il convient de l'appréhender en intégrant les questions de gouvernance au sens large (économique, financière, démocratique).	MATDRE Partenaires Projet
4	La crise que le pays a connue et les dynamiques de sortie de crise engagées en 2013 ne font pas ressortir un changement de paradigme dans les approches ni les modalités d'aide publique au développement. La reconduction par la communauté des 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.	MATDRE-HQ-RR et Bureau de Coopération
5	Le recours à une délégation de responsabilité à une structure partenaire constitue un choix stratégique pertinent. 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. Il ne s'agit pas de faire un audit « bête et méchant » de type audit financier avec par élément une appréciation « bon » ou « pas bon », mais de comprendre le fonctionnement de l'institution, le jeu des acteurs avec leurs intérêts, et la vraie nature des déficits. Il ne suffit pas d'énoncer un déficit constaté, mais plutôt d'en comprendre l'origine et d'apprécier s'il pourra être levé ou non et comment.	HQ-RR Partenaires

N°	Enseignements tirés	Public cible
6	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 CT partenaires. Ces nouveautés constituent une rupture dans la démarche et la méthode de travail du projet dans la mesure où elles permettent d'améliorer l'accompagnement, le dialogue et de mieux adapter l'appui du projet aux besoins des communes.	Projets Partenaires
7	***Renforcement des capacités des CT*** En matière de renforcement de capacités, l'accompagnement post-formation est la clé de l'apprentissage : le faire-faire (recours aux bureaux / prestataires externes) n'a pas plus d'effet que la mise en œuvre par le projet s'il n'y a pas une évolution dans la démarche vers un accompagnement. Les équipes communales sont plus réceptives dès lors que les actions touchent la possibilité d'améliorer les services apportés aux habitants. La porte d'entrée sectorielle est à privilégier dans les actions de RC. Une démarche de renforcement de capacités permettant de prendre en compte la spécificité et la capacité d'absorption de chaque commune est à élaborer. La conduite d'un processus de RC demande des spécialistes bien outillés et formés à cet effet, capable d'accompagner des changements au sein des équipes communales.	CTB-HQ RR/ projets
8	***Appuis à la CT Région*** Changement en matière de gouvernance : Dans des systèmes institutionnels imparfaits, en l'absence de contrôle régulier, la qualité des leaders est déterminante en matière de gouvernance. Importance de l'analyse de capacité lors du montage des projets pour déterminer les risques, préciser les modes opératoires et les mesures d'accompagnement et de contrôle. Eviter d'aller sur des activités dans des domaines techniques / sectoriels, si la base en termes d'administration et de gestion n'existe pas. La durabilité sera compromise. La présence d'une AT nationale qualifiée au sein de l'institution facilite les apprentissages et permet de tenir compte des réalités quotidiennes dans la mise en œuvre des mesures de RC. Les systèmes de S&E habituels sont adaptés comme outils pour disposer des indicateurs d'activités, de résultats utiles au suivi. Par contre, ils ne sont pas faits pour suivre et comprendre les dynamiques institutionnelles qui influent directement sur les résultats.	CTB-HQ RR/ partenaires/ projets

N°	Enseignements tirés	Public cible
9	***Appuis au Gouvernorat de Koulikoro*** L'analyse en amont de la capacité institutionnelle d'un acteur tel le GRK, de sa capacité d'absorption et des risques devrait être à l'avenir plus approfondie L'intervention au niveau d'un ministère de souveraineté, avec une forte culture administrative et de commandement, se prête difficilement à des systèmes de redevabilité de type projet. Un appui budgétaire, calé sur des indicateurs simples de résultats et un dialogue régulier sur la mise en œuvre et ces résultats, serait préférable. Le positionnement d'une AT nationale en facilitateur et interface au sein du GRK est utile, si cette AT dispose d'une « légitimité » de par sa technicité, sa connaissance du système et sa capacité à comprendre le jeu des acteurs et accompagner les changements. La coordination de l'action publique et le mode de collaboration inter-acteurs reste un enjeu et devrait recevoir plus d'attention des différentes parties.	CTB-HQ RR/ partenaires/ projets

4.2 Recommandations

Les recommandations suivantes ont été formulées dans le souci de s'assurer que les résultats obtenus seront consolidés et valorisés par le partenaire. Les recommandations sont également en relation avec les perspectives d'améliorer des interventions futures de la CTB dans le cadre du nouveau Programme de Coopération.

N°	Recommandations	Source	Public Cible
1	Lors du montage d'un programme, surtout quand il y a délégation de gestion de fonds (accords d'exécution), il est recommandé de procéder à une analyse poussée de capacité institutionnelle des potentiels bénéficiaires de ce fonds. Si au cours de cette analyse les facteurs déterminant la bonne fonctionnalité de l'institution ne sont pas bien appréhendés, des erreurs de montage sont inéluctables et auront des conséquences directes dans la capacité des acteurs à atteindre les résultats attendus ainsi qu'en matière de risques fiduciaires. Il est aussi recommandé que des exigences en termes de redevabilité, restitution des comptes se mettent en place dès le démarrage afin d'anticiper et de réduire les risques de dérives.	Rapport de capitalisation PADK II/PAEC 2016	CTB-HQ (RH et EST) RR
2	Au regard de la richesse des interventions et des montants financiers engagés, il est recommandé de renforcer l'approche programme en vue du prochain programme et le dialogue politique avec le Ministère de tutelle du secteur décentralisation et gouvernance afin que l'un et l'autre s'enrichissent mutuellement.	Rapport de résultats 2014	RR et HQ (EST) et Bureau de Coopération

N°	Recommandations	Source	Public Cible
3	Poursuivre l'amélioration de la performance des ressources humaines, en particulier à travers les cercles de développement (plus grande culture du résultat et de redevabilité)	Rapport Résultats 2013	Projet (appui RR)
4	Dans le processus du renforcement de capacités des CT, adopter une approche plus systémique pour aborder les besoins de RC d'une collectivité et définir son plan de RC. La définition de plans de RC réalistes et dynamiques reliés à des actions concrètes et utiles, privilégiant : - L'accompagnement de proximité dont le recours aux pairs - Le lien avec les structures nationales de formation - La prise en compte d'espaces locaux de concertation - La collaboration inter-acteurs autour de l'amélioration du niveau de services offert par la CT	Rapport de capitalisation PADK II/PAEC 2016	RR/ Projet /partenaires
5	Poursuivre la réalisation des activités non achevées au 31/12/2016 par le PADK II, notamment le suivi et la réception provisoire de 3 ouvrages de franchissement (Pont de Fougadougou, Pont de Togofala et piste inter-collectivité Didiéni-Sébécoro I) et un ouvrage hydraulique (Micro-barrage de Diogo), ainsi que la réception définitive de l'ensemble des infrastructures du FDER prévue en 2017.	Plan de clôture du projet	SMCL RR
6	Afin d'optimiser les actions de renforcement de capacités des partenaires, il est recommandé de mettre en place un manuel de procédure spécifique à la gestion de l'accord d'exécution. Ce manuel doit prendre en compte toutes les spécificités du partenaire (fonctionnement administratif, comptable et financier), mais également les exigences de la CTB en matière de rapportage, de justification, d'éligibilité des dépenses, responsabilité de chaque partie, etc.	Audit des AE, 2016	RR/ Projet /partenaires

PARTIE 2 : Synthèse du monitoring (opérationnel)

1 Suivi des décisions prises par la SMCL

Entre 2011 et 2016, la SMCL s'est réunie 14 fois, y compris la SMCL de clôture. Chaque réunion était assortie d'un procès-verbal contenant entre autres les recommandations/décisions à mettre en œuvre par les parties. En outre, chaque réunion commençait par faire le point de la mise en œuvre des recommandations et décisions de la SMCL précédente.

Nous notons ici, les décisions et recommandations d'ordre stratégique dont la mise en œuvre a eu un impact positif important sur le pilotage de l'intervention.

	Décision / Recommandation		Action		Suivi	
N°	**Décision**	**Période identificat°**	**Action(s)**	**Resp.**	**Avancement**	**Statut**
1	Pour les formations à organiser aux profits des CT, la SMCL recommande le rapprochement des plans de formation élaborés par le CDI et la DRH, et se mettre en rapport avec le CFCT et l'ENA.	sept-11	Prendre contact avec le CDI et la DRH Signer un protocole de collaboration avec le CFCT	UCAT	Des accords d'exécution signés avec le CFCT pour les modules de formation en maitrise d'ouvrage, archivage et classement et élaboration compte administratif au profit des élus et agents des CT	Réalisé
2	La SMCL recommande que ses prochaines réunions doivent porter davantage sur les questions à caractère stratégique. Pour cela, il recommande à ce que les sujets d'ordre opérationnel soient traités en amont entre les différents acteurs du projet.	mars-12	Tenir des réunions techniques préparatoires avec les partenaires concernant une question spécifique avant la tenue de la SMCL	UCAT et partenaires	Mise en place par les responsables du projet de mécanismes formels de suivi régulier de l'AE au moyen de réunions périodiques. Des réunions sont systématiquement tenues au besoin.	Réalisé
3	La SMCL, après avoir pris note de l'examen par le PADK II et le CRK de la possibilité d'appuyer l'élaboration des schémas d'aménagement des 4 cercles qui n'en disposent pas, demande au CRK de lancer les consultations pour l'élaboration de 2 schémas de cercle. Elle a donné mandat au CRK et à l'UCAT d'examiner les modalités de financement des schémas des 2 autres cercles.	Mars et Juillet 2013	Inscrire les études d'élaboration de 2 SLAT dans la programmation 2013 du CRK Lancer les appels d'offre pour les 2 SLAT (sur l'accord d'exécution CRK). Inscrire les 2 autres SLAT dans la planification du PADK. Conduire la réalisation des 4 SLAT (Dioïla, Koulikoro, Kati et Kangaba)	UCAT CRK	Etudes des 4 SLAT réalisées livrables validés	Réalisé
4	La SMCL recommande au CRK de proposer à la prochaine session du Conseil Régional une délibération en vue de donner mandat au comité régional d'attribution d'effectuer la sélection des projets à financer sur le fonds DER	juil-13	Stratégie DER adoptée par délibération N° 13-06/C.R.Kro. Délibération n° 13-15 CRK du 12 décembre 2013 sur le mandat donné au comité d'attribution du fonds DER. Pour lancer l'étude des projets du fonds DER, la première rencontre du comité d'attribution s'est	CRK	Comité d'attribution opérationnel depuis 2014 Suivi du processus de réalisation des projets FDER Réalisation de 14 projets FDER retenus en 2015	Réalisé

	Décision / Recommandation		Action		Suivi	
N°	**Décision**	**Période identificat°**	**Action(s)**	**Resp.**	**Avancement**	**Statut**
			tenue le 07 mars 2014 à Koulikoro sur convocation du CRK.			
5	La SMCL, en approuvant la demande de changements budgétaires du PADK II, valide l'affectation du reliquat de la convention DER/PADK-1 sur la ligne A-02-07 « Dotation au Développement Economique Régional » pour un montant de 6 313,28 euros.	déc-13	Changements budgétaires à intégrer dans FIT	UCAT	Changements budgétaires effectifs	Réalisé
6	La SMCL recommande la réalisation rapide d'un audit spécifique du CRK, tel que préconisé par l'audit externe du PADK réalisé en octobre 2013.	mars-14	Préparer les TDR de l'audit Recruter un prestataire Réaliser l'audit	CRK UCAT	Mission d'évaluation de la performance institutionnelle du CRK réalisée; Plan de réorganisation et de renforcement de capacités du CRK élaboré et mis en oeuvre Avenant à l'AE signé. Bureau d'expertise comptable recruté	Réalisé
7	La SMCL valide les modifications du manuel de procédures des projets sous réserve de l'ajout des précisions demandées dans les mandats de l'Ordonnateur National et du Responsable National.	juil-14	Mettre à jour le tableau des mandats	UCAT	tableau des mandats mis à jour.	Réalisé
8	La SMCL approuve les demandes de modification du dispositif des Ressources Humaines proposées par le PADK : révision de la fiche de poste du conseiller en maitrise d'ouvrage et création des postes de conseiller en Finances Locales et Conseiller en Renforcement de Capacités.	Juillet et Décembre 2013	Signer un avenant au contrat de travail du conseiller en maitrise d'ouvrage Recruter les nouveaux conseillers Finances Locales et Renforcement des Capacités	RR UCAT	Fiche de poste révisée et conseillers mis en place	Réalisé

	Décision / Recommandation		Action		Suivi	
N°	**Décision**	**Période identificat°**	**Action(s)**	**Resp.**	**Avancement**	**Statut**
9	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	Nommer et mettre en place le point focal à la DRB	GRK	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.	Réalisé
10	La SMCL marque son accord de principe pour (i) la prolongation de la période de mise en œuvre du projet jusque juin 2016 (clôture en décembre 2016), (ii) la prolongation de la convention spécifique jusque juin 2017 sans augmentation budgétaire	nov-14	Elaborer une programmation technique et financière prenant en considération les nouvelles échéances	UCAT	Programmation réalisée (MONOP) Prolongation de la CS validée et l'échange de lettres fait	Réalisé
11	La SMCL recommande à la Représentation CTB de réfléchir à une nouvelle formulation relative au recrutement du personnel (point 4.2 du DTF du PADK)	nov-14	Engager des réflexions sur une nouvelle formulation relative au recrutement du personnel	RR CTB	Reformulation à réaliser pour les prochaines formulations	Réalisé
12	La SMCL valide les modifications du DTF du PADK concernant le 3ème paragraphe du point 5.5.5 des marchés publics relatif au seuil nécessitant une approbation préalable	nov-14	Modifier les seuils des marchés publics	UCAT	Modifications apportées	Réalisé
13	La SMCL recommande à l'ensemble des acteurs du fonds DER de tout mettre en œuvre pour une concrétisation rapide des projets initiés par les Collectivités de la Région	nov-14	Prendre les dispositions pour accélérer le lancement des études de faisabilité	UCAT CRK	Marchés pour les études de faisabilité attribués. ANO des ordonnateurs émis.Chronogramme de la mise en œuvre du FDER suivi et actualisé. 14 projets retenus sont réalisés	Réalisé
14	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	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	Depuis janvier 2016, des rencontres périodiques sont tenues avec le GRK et les CRK qui ont permis d'examiner les dossiers en souffrance et d'apporter des solutions appropriées. Le taux d'exécution global du projet est de 80% au 31/10/2016	Réalisé

2 Dépenses

Budget vs Actuals (Year to Month, Last 5 Years) of MLI0903311

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

Budget Version : **H1**
Currency : EUR
Year to month : 31/10/2016
YtM : **Report includes all closed transactions until the end date of the chosen closing**

	Status	Fin Mode	Amount	Start to 2012	2013	2014	2015	Expenses	Total	Balance	% Exec
A Les missions des CT et des Services de			5.231.740,00	798.338,30	722.537,12	820.178,56	1.000.415,20	**802.071,62**	4.143.540,79	1.088.199,21	**79%**
01 Les collectivités territoriales ont des			1.957.485,00	142.799,58	428.807,82	662.145,18	260.271,85	**358.176,12**	1.852.200,56	105.284,44	**95%**
01 Renforcer les capacités des CT		REGIE	1.316.898,00	32.442,17	317.191,68	484.638,66	122.068,20	**267.953,37**	1.224.294,09	92.603,91	93%
02 Appui technique pour le renforcement des		REGIE	315.906,00	73.806,11	53.641,70	76.343,70	75.114,92	**32.287,98**	311.194,41	4.711,59	99%
03 Améliorer la redevabilité et le contrôle des		COGES	123.313,00	1.291,24	24.458,15	70.839,69	13.694,66	**16.501,82**	126.785,57	-3.472,57	103%
04 Appui technique pour l'amélioration de la		REGIE	190.903,00	35.260,06	22.649,93	30.724,65	49.394,06	**41.432,95**	179.461,65	11.441,35	94%
05 Appui au processus de dévolution des biens		COGES	10.465,00		10.866,35	-401,51		**0,00**	10.464,84	0,16	100%
02 L'ARK a les capacités d'impulser et de			2.406.145,00	453.666,89	49.512,85	115.183,35	406.971,39	**419.718,57**	1.445.053,04	961.091,96	**60%**
01 Appui technique pour enrichir le plan d'action		REGIE	526.187,00	261.676,76	42.244,93	83.479,96	112.583,43	**151.343,32**	651.328,40	-125.141,40	124%
02 Renfocement des capacités pour enrichir le		COGES	84.547,00	10.456,23	7.641,53	1.999,67	64.449,80	**0,00**	84.547,23	-0,23	100%
03 Action menées par l'ARK pour enrichir le plan		COGES	0,00	0,00				**0,00**	0,00	0,00	?%
04 Appuyer l'elaboration, la négociation et la		COGES	0,00	0,00				**0,00**	0,00	0,00	?%
05 Renforcer les services propres de l'ARK ses		COGES	137.658,00	36.447,00			7.784,54	**52.548,69**	96.780,23	40.877,77	70%
06 favoriser et appuyer la création d'un outil		COGES	0,00	0,00				**0,00**	0,00	0,00	?%
07 Dotation d'appui au Développement		COGES	1.000.000,00	-6.313,28			711,94	**128.076,03**	122.474,69	877.525,31	12%
08 Capitaliser, améliorer Dotation d'appui au		COGES	0,00	0,00				**0,00**	0,00	0,00	?%
09 Appuyer les actions régionales de		COGES	83.088,00	66.989,00			-12.811,51	**1.549,58**	55.727,07	27.360,93	67%
10 Appui technique pour les actions régionales		REGIE	46.973,00	46.857,86	116,99			**0,00**	46.974,85	-1,85	100%
11 Chauffeurs		REGIE	437,00	653,31	-490,59	0,00		**0,00**	162,71	274,29	37%
12 Appuyer l'élaboration, la mise en oeuvre et le		COGES	169.691,00	36.900,00		24.356,00	59.775,69	**10.160,24**	131.191,93	38.499,07	77%
		REGIE	4.310.313,61	996.232,23	725.796,56	1.045.349,05	650.958,80	**612.975,29**	4.031.311,92	279.001,69	94%
		COGEST	2.735.998,00	311.386,90	266.728,23	125.028,49	620.026,63	**302.716,71**	1.625.886,97	1.110.111,03	59%
		TOTAL	7.046.311,61	1.307.619,13	992.524,79	1.170.377,54	1.270.985,43	**915.692,00**	5.657.198,89	1.389.112,72	80%

Budget vs Actuals (Year to Month, Last 5 Years) of MLI0903311 Printed on dinsdag 15 november 2016 page: 1

Budget vs Actuals (Year to Month, Last 5 Years) of MLI0903311

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

Budget Version : **H1**
Currency : EUR
Year to month : 31/10/2016
YtM : **Report includes all closed transactions until the end date of the chosen closing**

	Status	Fin Mode	Amount	Start to 2012	2013	2014	2015	Expenses	Total	Balance	% Exec
13 Appuyer la mise en place d'outils de		COGES	357.564,00			5.347,71	174.477,51	**76.040,71**	255.865,93	101.698,07	72%
03 Les services de l'Etat accompagnent et			868.110,00	201.871,83	244.216,45	42.850,02	333.171,96	**24.176,93**	846.287,19	21.822,81	97%
01 Améliorer quantitativement et qualitativement		COGES	473.259,00	140.110,63	107.979,02		225.101,42	**0,00**	473.191,07	67,93	100%
02 Action du gouvernorat pour l'appui aux STD		COGES	75.484,00		34.100,00		41.385,00	**0,00**	75.485,00	-1,00	100%
03 Améliorer le suivi et le contrôle des CT		COGES	103.545,00		56.260,00		26.460,83	**0,00**	82.720,83	20.824,17	80%
04 Appui technique à l'accompagnement des		REGIE	214.664,00	61.761,20	44.731,34	42.850,02	40.224,72	**24.176,93**	213.744,21	919,79	100%
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	?%
01 Réserve budgétaire			0,00					**0,00**	0,00	0,00	?%
01 Réserve budgétaire COGESTION		COGES	0,00					**0,00**	0,00	0,00	?%
02 Réserve budgétaire REGIE		REGIE	0,00					**0,00**	0,00	0,00	?%
Z MOYENS GÉNÉRAUX			1.814.571,61	509.280,84	269.987,68	350.198,98	270.570,23	**113.620,38**	1.513.658,10	300.913,51	83%
01 Frais de personnel			1.294.694,00	335.578,16	226.785,77	221.493,49	219.232,27	**69.606,20**	1.072.695,89	221.998,11	83%
01 Coresponsable et Conseil decentralisation		REGIE	940.510,00	252.457,55	163.254,52	158.160,30	159.476,06	**20.385,58**	753.734,01	186.775,99	80%
02 responsable national		COGES	27.864,00	8.102,63	5.793,48	4.635,59	4.640,60	**3.861,53**	27.033,83	830,17	97%
03 Equipe finance et administration		REGIE	224.800,00	52.614,56	31.739,20	40.080,38	40.475,49	**31.380,98**	196.290,60	28.509,40	87%
04 chauffeurs		COGES	89.520,00	17.403,44	19.616,28	18.251,33	14.356,17	**13.978,11**	83.605,33	5.914,67	93%
05 Formation du personnel PADK		REGIE	12.000,00	4.999,99	6.382,29	365,88	283,96	**0,00**	12.032,12	-32,12	100%
02 Investissements			71.830,00	61.484,75	3.253,49	3.043,64	2.613,28	**220,29**	70.615,46	1.214,54	98%
01 Véhicules		REGIE	32.560,00	32.558,01				**0,00**	32.558,01	1,99	100%
		REGIE	4.310.313,61	996.232,23	725.796,56	1.045.349,05	650.958,80	**612.975,29**	4.031.311,92	279.001,69	94%
		COGEST	2.735.998,00	311.386,90	266.728,23	125.028,49	620.026,63	**302.716,71**	1.625.886,97	1.110.111,03	59%
		TOTAL	7.046.311,61	1.307.619,13	992.524,79	1.170.377,54	1.270.985,43	**915.692,00**	5.657.198,89	1.389.112,72	80%

Budget vs Actuals (Year to Month, Last 5 Years) of MLI0903311

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

Budget Version : **H1**
Currency : EUR
Year to month : 31/10/2016
YtM : **Report includes all closed transactions until the end date of the chosen closing**

	Status	Fin Mode	Amount	Start to 2012	2013	2014	2015	Expenses	Total	Balance	% Exec
02 Equipement bureau		REGIE	9.630,00	5.470,25	3.018,72	192,09	372,28	**220,29**	9.273,63	356,37	96%
03 Equipement IT		REGIE	26.860,00	21.021,60		2.843,17	2.027,57	**0,00**	25.892,35	967,65	96%
04 Aménagements du bureau		REGIE	2.780,00	2.434,88	234,77	8,38	213,43	**0,00**	2.891,47	-111,47	104%
03 Frais de fonctionnement			191.117,61	61.814,89	32.803,14	26.670,66	36.598,91	**26.238,24**	184.125,84	6.991,77	96%
01 Bureau		COGES	0,00		13,42			**0,00**	13,42	-13,42	?%
02 Services et frais de maintenance		REGIE	19.150,00	3.423,03	5.841,22	4.585,67	3.927,47	**3.103,18**	20.880,57	-1.730,57	109%
03 Frais de fonctionnement des véhicules		REGIE	72.107,61	18.638,17	12.931,57	11.195,65	19.447,17	**12.319,01**	74.531,57	-2.423,96	103%
04 Communication		REGIE	25.390,00	11.601,30	3.292,90	3.247,55	3.364,55	**1.372,80**	22.879,09	2.510,91	90%
05 Fournitures de bureau		REGIE	35.110,00	9.952,10	6.423,75	4.983,10	5.694,54	**2.892,26**	29.945,75	5.164,25	85%
06 Missions		REGIE	16.570,00	5.142,45	1.954,40	1.669,36	2.393,98	**6.212,19**	17.372,36	-802,36	105%
07 Autres frais de fonctionnement		REGIE	22.790,00	13.057,84	2.345,88	989,35	1.771,20	**338,80**	18.503,08	4.286,92	81%
04 Audit et Suivi et Evaluation			256.930,00	50.402,09	7.145,28	98.990,30	12.123,90	**17.555,68**	186.217,25	70.712,75	72%
01 Frais de suivi et évaluation		REGIE	196.630,00	43.323,02	6.731,03	86.180,29	12.123,90	**10.240,20**	158.598,44	38.031,56	81%
02 Audit		REGIE	44.540,00			10.544,45		**7.315,48**	17.859,93	26.680,07	40%
03 Backstopping CTB		REGIE	15.760,00	7.079,07	414,25	2.265,56		**0,00**	9.758,88	6.001,12	62%
99 Conversion rate adjustment			0,00	0,94		0,88	1,87	**-0,03**	3,66	-3,66	?%
98 Conversion rate adjustment		REGIE	0,00	0,94		0,88	1,87	**-0,03**	3,66	-3,66	?%
99 Conversion rate adjustment		COGES	0,00					**0,00**	0,00	0,00	?%
		REGIE	4.310.313,61	996.232,23	725.796,56	1.045.349,05	650.958,80	**612.975,29**	4.031.311,92	279.001,69	94%
		COGEST	2.735.998,00	311.386,90	266.728,23	125.028,49	620.026,63	**302.716,71**	1.625.886,97	1.110.111,03	59%
		TOTAL	7.046.311,61	1.307.619,13	992.524,79	1.170.377,54	1.270.985,43	**915.692,00**	5.657.198,89	1.389.112,72	80%

3 Taux de décaissement de l'intervention en EURO

Source de financement	Budget cumulé	Dépenses réelles cumulées au 31/10/2016	Taux de déboursement cumulé	Commentaires et remarques
Contribution directe belge	7 046 311,61	5 657 198,89	80%	Les derniers décaissements relatifs aux travaux du fonds DER pourront améliorer ce taux au 31/12/2016.
Contribution du pays partenaire	469 543	205 161	43%	
Autre source				

4 Personnel de l'intervention

Personnel (titre et nom)			Genre (H/F)	Durée de recrutement (dates début et fin)	
1. Personnel national mis à disposition par le pays partenaire :					
Responsable National	Diarra	Lansina	M	01/01/2011	
2. Personnel d'appui, recruté localement par la CTB :					
RAF	Dembélé	Tiecoura	M	15/03/2011	31/12/2016
AAL	Diarra	Mahamadou	M	1/04/2011	31/12/2016
Secrétaire	Kane	Mariam	F	21/02/2011	31/12/2016
CT Maitrise Ouv.	Berthé	Adama	M	1/04/2011	30/10/2014
CT Finances Loc	Fofana	Ibrahima	M	21/10/2013	30/09/2016
CT Adm Pub	Traoré	Dédéou	M	20/02/2012	15/02/2015
CT DER	Zerbo	Adama	M	18/06/2013	20/12/2013
Chauffeur	Kodio	Amadou	M	16/05/2011	31/12/2016
Chauffeur	Cissé	Ibrahima	M	9/02/2011	31/12/2016
Chauffeur	Sangaré	Adama	M	16/05/2011	15/07/2014
Chauffeur	Diarra	Boubacar	M	2/01/2015	31/12/2016
CT DER	Hamara	Younoussa	M	5/12/2013	30/09/2016
CT RC	Haïdara	Mohamed Akmir	M	15/05/2014	15/05/2015
CT SE	Bagayoko	Abdramane	M	5/01/2015	31/12/2016
CT Maitrise Ouv.	Sacko	Samba	M	24/11/2014	31/12/2016
CT Adm Pub	Sissoko	Moussa	M	2/02/2015	30/09/2016

3.	Personnel de formation, recruté localement :					
4.	Personnel international (hors CTB) :					
5.	Experts internationaux (CTB) :					
ATI Coresp.	Kieffer	François	M	16/08/2011	30/09/2015	
ATI Coresp.	Mananjara	Gaston	M	1/09/2015	31/12/2016	

5 Marchés publics

N°	Numéro marché	Intitulé du CSC	Type de marché	Droit applicable	Date de passation	Budget prévu (€)	Montant final du marché passé (€)	Montant final de la facture (unité monétaire)	Montant final de la facture (équiv. en €)
1	MLI 146	Fourniture de 7 véhicules au MATCL	Fourniture	Malien	30/11/2011	164 500	138 569	90 895 000	138 568,53
2	MLI 148	Etude baseline AI MATCL et PADK II	Services	Belge	17/05/2011	50 000	23 456	15 386 127	23 456
3	BTC/CTB BXL 154	Contrat cadre pour appui perlé au projet	Services	Belge	15/01/2011	200 000	159 000	104 297 393	159 000
4	MLI178	Mise à jour de l'adressage de la ville de KOULIKORO	Services	belge	27/09/2013	30 000	29 840	19 573 757	29 840
5	MLI180	Fourniture et installation d'un groupe électrogène au Conseil Régional de Koulikoro	Fourniture	belge	29/10/2013	22 000	23 846	15 642 000	23 846
6	MLI181	Marché de services pour « l'appui au recensement de la matière imposable dans 31 communes de la région de Koulikoro »	Services	belge	19/12/2013	149 400	173 443	164957,4	164 957
7	MLI183	Assistance à l'élaboration des plans d'amélioration du service de l'état civil (PASEC) dans la région de Koulikoro	Services	Malien	02/12/2013	85 371	81 517	53 472 000	81 518
8	MLI188	Fourniture de matériels informatiques dans 31 communes de la région de Koulikoro	Fourniture	belge	24/03/2014	29 301	31 992	20 985 376	31 992
9	MLI209	La fourniture et l'installation d'équipements solaires dans 27 communes de la région de koulikoro	Fourniture	belge	23/09/2014	135 603	96 391	63 228 351	96 391
10	MLI210	La fourniture d'équipements de classement et d'archivage dans 116 collectivités territoriales de la région de koulikoro	Fourniture	belge	12/08/2014	39 215	26 525	17 399 259	26 525
11	MLI216	Elaboration des schémas locaux d'aménagement du territoire des cercles de Kati et Kangaba	Services	Malien	22/01/2015	35 521	36 887	24 196 100	36 887

N°	Numéro marché	Intitulé du CSC	Type de marché	Droit applicable	Date de passation	Budget prévu (€)	Montant final du marché passé (€)	Montant final de la facture (unité monétaire)	Montant final de la facture (équiv. en €)
12	MLI251	Travaux de réalisation d'un aérogare routier de Nangola, Commune Rurale de Nangola	Travaux	Malien	15/05/2016	54 590	52 852		
13	MLI252	Travaux de réalisation Hangars, boutiques et latrines au marché de Ména, Commune Rurale de N'Dlondougou	Travaux	Malien	15/05/2016	39 417	36 357		
14	MLI253	Travaux de réalisation Hangars, boutiques et latrines au marché de Niagadina, Commune Rurale de Niagadina	Travaux	Malien	15/05/2016	45 001	40 863		
15	MLI254	Travaux de réalisation de hangars au marché de Falaconon, Commune Rurale de N'Garadougou	Travaux	Malien	15/05/2016	55 063	52 531		
16	MLI255	Travaux de réalisation de hangars, de boutiques et de latrines au marché de Dilly, Commune Rurale de Dilly	Travaux	Malien	15/05/2016	32 613	32 494		
17	MLI256	Travaux de réalisation de hangars, de boutiques et de latrines au marché de Karan, Commune Urbaine de Karan	Travaux	Malien	15/05/2016	27 262	26 021		
18	MLI257	Travaux de réhabilitation du marché à bétail de Kolokani, Conseil de Cercle de Kolokani	Travaux	Malien	15/05/2016	26 084	31 931		
19	MLI258	Travaux de réalisation de hangars, de boutiques et de latrines au marché de Koronga, Commune Rurale de Koronga	Travaux	Malien	15/05/2016	46 414			
20	MLI259	Travaux de réalisation de hangars, de boutiques et de latrines au marché de Banancoro, Commune Rurale de Nouga	Travaux	Malien	15/05/2016	47 569	40 492		
21	MLI260	Travaux de réalisation de deux périmètres maraichers à Bougounina et Tomba Conseil de Cercle de Banamba	Travaux	Malien	15/05/2016	74 238	64 528		

N°	Numéro marché	Intitulé du CSC	Type de marché	Droit applicable	Date de passation	Budget prévu (€)	Montant final du marché passé (€)	Montant final de la facture (unité monétaire)	Montant final de la facture (équiv. en €)
22	MLI261	Travaux de réalisation d'une Murisserie de la Banane à Safo, Commune rurale de Safo	Travaux	Malien	15/05/2016	66 364	67 243		
23	MLI262	Travaux de réalisation du micro-barrage de Diogo Commune rurale de Tienfala	Travaux	Malien	15/05/2016	62 404	78 482		
24	MLI263	Travaux de réalisation d'une piste rurale Didiéni-Sébécoro1, Commune Mandataire Didiéni	Travaux	Malien	15/05/2016	124 728	127 562		
25	MLI264	Travaux de réalisation d'un pont à Togofala, Commune Rurale de Sobra	Travaux	Malien	15/05/2016	112 148	111 524		
26	MLI265	Travaux de réalisation d'un pont à Fougadougou, Commune Rurale de Diédougou	Travaux	Malien	15/05/2016	92 427	118 626		
27	MLI266	Assistance en maitrise d'ouvrage et suivi-contrôle des travaux des projets DER : Lot 3 § Construction de boutiques et de hangars au marché de Koronga (Cercle de Nara) § Construction de hangars au marché de Dilly (Cercle de Nara) § Réhabilitation d'un marché à bétail pour les petits ruminants à Kolokani (Cercle de Kolokani) § Agrandissement du marché rural de Banankoro/Nouga (cercle de Kangaba) § Agrandissement du marché rural à Karan (Cercle de Kangaba)	Services	Malien	180/01/2016	22 297	20 405		

N°	Numéro marché	Intitulé du CSC	Type de marché	Droit applicable	Date de passation	Budget prévu (€)	Montant final du marché passé (€)	Montant final de la facture (unité monétaire)	Montant final de la facture (équiv. en €)
28		Assistance en maitrise d'ouvrage et suivi-contrôle des travaux des projets DER Lot 1 :§ Construction de la murisserie de la banane de Safo§ Aménagement de deux (2) périmètres maraichers dans les villages de Bougounina et Tomba-Cercle de Banamba§ Construction du barrage de Diogo (Commune Tienfala)	Services	Malien	180/01/2016	14 823	13 152		
29		Assistance en maitrise d'ouvrage et suivi-contrôle des travaux des projets DER Lot 2 : § Construction d'un pont sur la rivière de Togofala (Sobra dans le cercle de Kati) § Construction d'un pont à Fougadougou (Diédougou dans le cercle de Dioïla) § Réalisation de la piste inter communale Didiéni- Sébecoro I (cercle de Kolokani)	Services	Malien	180/01/2016	18 984	16 472		
30		Assistance en maitrise d'ouvrage et suivi-contrôle des travaux des projets DER Lot 4 : § Construction d'un aérogare routier à Nangola (Cercle de Dioïla) § Construction de 20 hangars marchands au marché de Falaconon - Commune de N'Garadougou (Cercle de Dioïla) § Aménagement du marché de Mena en hangars (Cercle de Dioïla) § Agrandissement du marché rural à Niagadina (cercle de Kati)	Services	Malien	180/01/2016	20 845	17 770		
31	2013_001/PADK	Appui à la restitution publique du bilan de la gestion des Collectivités Territoriales	Services	Malien	28/10/2013	24 392	21 089	13 833 240	21 089

N°	Numéro marché	Intitulé du CSC	Type de marché	Droit applicable	Date de passation	Budget prévu (€)	Montant final du marché passé (€)	Montant final de la facture (unité monétaire)	Montant final de la facture (équiv. en €)
32	PADK II n° 2013_004 MLI0903311	Formation spécialisée en PBSG	Services	Belge	21/03/2013	5 488	4 055	2 660 000	4 055
33	PADK II n° 2012_003 MLI0903311	Formation en Passation de Marchés et Gestion de Contrats	Services	Belge	04/12/2012	7 622	1 864	1 222 556	1 864
34	PADK II n° 2013_005 MLI0903311	Traitement graphique de documents relatifs à la Maitrise d'ouvrage	Services	Belge	23/04/2013	3 049	2 100	1 377 509	2 100
35	PADK II n° 2013_009 MLI0903311	Edition de documents relatifs à la Maitrise d'ouvrage	Fournitures	Belge	16/07/2013	17 684	19 670	12 902 400	19 670
36	PADK II n° 2013_006 MLI0903311	Formation en Suivi travaux / Gestion entretien Infrastructures	Services	Belge	26/04/2013	7 622	5 839	3 829 890	5 839
37	PADK II n° 2012_002 MLI0903311	Etude sur l'etat des lieux de la mobilisation des ressources financières et la restitution publique dans la région de Koulikoro.	Services	Regie	13/12/2012	40 894	17 166	11 260 000	17 166
38	PADK II n° 2013_007 MLI0903311	Etude pour l'elaboration des plans d'actions pour la mobilisation des ressources financières dans 6 communes de la région de Koulikoro.	Services	Belge	16/05/2013	26 679	22 000	14 431 000	22 000
39	N° PADK II N° 2011_001 MLI0903311	Materiel informatique et bureautique	Fournitures	Belge	18/08/20111	17 000	13 620	8 845 837	13 485
40	PADK II n° 2013_010 MLI0903311	Formation en Passation de Marchés et Gestion de Contrats	Services	Belge	14/08/2013	10 000	11 677	7 659 780	11 677
41	PADK II n° 2013_011 MLI0903311	Formation en Suivi travaux / Gestion entretien Infrastructures	Services	Belge	09/10/2013	10 000	11 677	7 659 780	11 677

N°	Numéro marché	Intitulé du CSC	Type de marché	Droit applicable	Date de passation	Budget prévu (€)	Montant final du marché passé (€)	Montant final de la facture (unité monétaire)	Montant final de la facture (équiv. en €)
42	2013_012 MLI0903311	Formation en PBSG dans 5 communes pilotes	Services	Belge	10/10/2013	6 000	5 736	3 762 497	5 736
43	2014_0013	Restauration des participants aux ateliers et réunions	Services	Belge	31/03/2014	20 000			
44	CSC PADK II 0014/2014	Etude sur les perceptions des populations sur les services rendus par les CT	Services	Belge	20/10/2014	10 000	17 370	11 393 973	17 370
45	CSC PADK II 0015/2014	Collecte de données pour le système de suivi-évaluation du PADK	Services	Belge	09/09/2014	15 000	19 584	12 846 262	19 584
46	PADK II /003/2014	Formations sur la restitution publique	Services	Malien	18/08/2014	9 147	4 557	2 989 200	4 557
47	PADK II /004/2014	Accompagnement technique des 50 CT pour l'organisation des restitutions publiques	Services	Malien	08/10/2014	21 089	12 930	8 481 280	12 930
48	CSC PADK II 0016/2014	Adressage de la ville de Dioila	Services	Belge	20/10/2014	20 000	23 365	15 326 435	23 365
49	CSC PADK II 0017/2014	Fourniture de 82 collectivités territoriales de la région de Koulikoro en matériel de classement et d'archivage	Services	Belge		10 499	11 327	7 430 307	11 327
50	2015_0018	Restauration des participants aux ateliers et réunions	Services		01/04/2015	20 000	3 696	2 424 358	3 696
51	0019/2015/PADK II	Formation et accompagnement au recensement de la matière imposable pour 11 communes	Services	Belge	02/07/2015	24 000	26 354	17 287 235	26 354
52	0020/2015/PADK II	Entretien et Maintenance des équipements solaires et informatiques	Services	Belge	09/12/2015	14 000	14 000	9 183 398	14 000
53	MLI269	Marché de services pour « l'appui au recensement de la matière imposable dans quatorze (14) communes de la région de Koulikoro	services	Belge	30 400	30 400,00	29 329	19 238 786	28 980
54	MLI272 Bis	Adressage des villes de Kolokani et Nara de la région de Koulikoro	services	Belge	44 000	44 000	42979		
55	MLI273	« LA FOURNITURE ET L'INSTALLATION D'ÉQUIPEMENTS SOLAIRES DANS 15 COMMUNES DE LA RÉGION DE KOULIKORO »	Fourniture	Belge	75 000	75 000	71 971	47 209 881	71 971
63	0021/2015/PADK II	Mobilisation d'une agence de communication	services	Belge	15 000	15 000	19 800	12 987 949	19 800

N°	Numéro marché	Intitulé du CSC	Type de marché	Droit applicable	Date de passation	Budget prévu (€)	Montant final du marché passé (€)	Montant final de la facture (unité monétaire)	Montant final de la facture (équiv. en €)
64	0023/2015/PADK II	Founiture de materiel informatique dans 8 communes de la région de Koulikoro.	Fournitures	Belge	9 600	9 600	9 592	6 291 940	9 592
65	MLI275	MARCHÉ PUBLIC POUR « LA FOURNITURE ETL'IMPLANTATION DE 14 PANNEAUXD'AFFICHAGE (4M X 3M) AVEC COLLAGE DE 28AFFICHES DANS LE CADRE DE LA MISE ENOEUVRE DU PLAN DE COMMUNICATION DUPADKII SUR LE CIVISME FISCAL » DANS LAREGION DE KOULIKORO	Fourniture	Belge	27 441	27 441	24 302	15 813 293	24 107
66	0022/2016/PADKII	Recrutement d'une imprimerie pour la multiplication des cahiers de recensement, des carnets de famille, des affiches et affichettes.	services	Belge	13 459	13 459	12 897	8 459 877	12 897

6 Accords d'exécution

Modalité d'exécution	Nom du partenaire institution	Objet de l'Accord	entrée en vigueur (date)	End date	Montant Total (€)	Montant en (devise locale)	Statut
cogestion	Conseil Régional de Koulikoro (CRK)	Accord d'exécution pour la mise en œuvre de l'appui au CRK	31/10/2011	31/12/2016	€ 748 000	490 655 836 XOF	En cours

Modalité d'exécution	Nom du partenaire institution	Objet de l'Accord	entrée en vigueur (date)	End date	Montant Total (€)	Montant en (devise locale)	Statut
cogestion	Gouvernorat de Koulikoro	Accord d'exécution pour la mise en œuvre de l'appui au GRK	17/07/2013	30/09/2016	€ 665 324	436 423 935 XOF	En cours
régie	Centre de Formation des Collectivités Territoriales (CFCT)	Accord d'exécution pour la supervision des formations en marché public.	16/05/2013	31/12/2013	€ 12 794	8 392 500 XOF	Clôturé
régie	Mairie de la commune de Benkadi (Banamba)	Accord d'exécution pour la mise en œuvre du fonds genre	27/09/2013	31/12/2014	€ 7 622	5 000 000 XOF	Clôturé
régie	Mairie de la commune de Nonkon (Kolokani)	Accord d'exécution pour la mise en œuvre du fonds genre	06/12/2013	31/12/2014	€ 7 622	5 000 000 XOF	Clôturé
régie	Mairie de la commune de Narena (Kangaba)	Accord d'exécution pour la mise en œuvre du fonds genre	09/10/2013	31/12/2014	€ 7 622	5 000 000 XOF	Clôturé

Modalité d'exécution	Nom du partenaire institution	Objet de l'Accord	entrée en vigueur (date)	End date	Montant Total (€)	Montant en (devise locale)	Statut
régie	Mairie de la commune du Mandé (Kati)	Accord d'exécution pour la mise en œuvre du fonds genre	09/10/2013	31/12/2014	€ 7 622	5 000 000 XOF	Clôturé
régie	Mairie de la commune de Binko (Dioïla)	Accord d'exécution pour la mise en œuvre du fonds genre	20/09/2013	31/12/2014	€ 7 622	5 000 000 XOF	Clôturé
cogestion	Direction Régionale de la Santé de Koulikoro	Accord d'exécution pour la mise des formations des matrones de Ouelessebougou et Nara au renseignement du partogramme	27/09/2013	31/12/2013	€ 9 125	5 985 358 XOF	Clôturé
régie	Centre de Formation des Collectivités Territoriales (CFCT)	Accord d'exécution pour la mise en œuvre de formations sur l'élaboration du compte administratif et sur le classement et l'archivage dans la région de Koulikoro.	27/08/2014	31/12/2014	€ 44 215	29 003 386 XOF	Clôturé
régie	Centre de Formation des Collectivités Territoriales (CFCT)	Convention de subside pour la mise en œuvre de formations sur l'élaboration du compte administratif de 85 CT et sur le classement et l'archivage dans la région de Koulikoro de 34 CT.	21/12/2015	31/03/2016	€ 39 088	25 640 047 XOF	Clôturé

7 Équipements

EQUIPEMENTS INFORMATIQUES

Date d'achat	Qté	Description	N° de série	COUT D'ACQUISITION			Observations (Etat)
				Devise	Montant en CFA	Valeur en Euro	
28/10/2014	1	Ordinateur portable	5E265757C	XOF/FCFA	600 000	914,69	Bon
30/06/2014	1	Ordinateur portable	2C090814H	XOF/FCFA	600 000	914,69	Bon
31/03/2014	1	Ordinateur portable	YD96655S	XOF/FCFA	600 000	914,69	Bon
11/08/2014	1	Ordinateur portable	5E265750C	XOF/FCFA	600 000	914,69	Bon
28/10/2014	1	Ordinateur portable	5E305466C	XOF/FCFA	600 000	914,69	Bon
28/10/2014	1	Ordinateur portable	5E305566C	XOF/FCFA	600 000	914,69	Bon
11/08/2014	1	Ordinateur portable	5E235753C	XOF/FCFA	600 000	914,69	Bon
24/11/2011	1	Ordinateur de bureau Intel Duo Core	CZC103BDTP	XOF/FCFA	892 102	1 360,00	Bon
24/11/2011	1	Imprimante multifonction office jet Pro 8500 A	N/A	XOF/FCFA	387 015	590,00	Passable
24/11/2011	1	Imprimante couleur HP Laser jet CP 2025n	CNHSP66954	XOF/FCFA	383 735	585,00	Bon
08/09/2015	1	Ordinateur portable	3F117110C	XOF/FCFA	890 000	1 356,80	Bon
24/11/2011	1	Imprimante Canon IR 25 25	N/A	XOF/FCFA	3 647 121	5 560,00	Bon
24/11/2011	1	Disque Dur Externe 1To	N/A	XOF/FCFA	100 000	152,45	Bon
24/11/2011	1	Appareil fax Brother MF C 590 CN	N/A	XOF/FCFA	213 186	325,00	Bon
21/12/2010	1	Imprimante Laserjet 2025 dn	CNCKK62605	XOF/FCFA	327 979	500,00	Bon

21/12/2010	1	Ordinateur Portable	7A574500Q	XOF/FCFA	616 080	939,21	Hors d'usage
21/12/2010	1	Ordinateur Portable	7A555119Q	XOF/FCFA	616 080	939,21	Hors d'usage
21/12/2010	1	Ordinateur Portable	7A5666426Q	XOF/FCFA	616 080	939,21	Bon
21/10/2010	1	Imprimante Laserjet 2025 dn	CNCKK62597	XOF/FCFA	327 979	500,00	Bon
21/12/2010	1	Ordinateur Portable	7A567435Q	XOF/FCFA	616 080	939,21	Bon
21/12/2010	1	Ordinateur de Bureau	CZC0145V8J	XOF/FCFA	599 879	914,51	Bon
21/12/2010	1	Ordinateur Portable	7A557887Q	XOF/FCFA	616 080	939,21	Passable
21/12/2010	1	Ordinateur Portable	7A571728Q	XOF/FCFA	616 080	939,21	Passable
TOTAL					**15 665 476**	**23 881,86**	

EQUIPEMENTS DE BUREAU

Date d'achat	Qté	Description	N° de série	COUT D'ACQUISITION			Observations (Etat)
				Devise	Montant en CFA	Valeur en Euro	
24/09/2014	1	Climatiseur 1,5 CV	N/A	XOF/FCFA	255 000	388,74	Bon
21/09/2011	1	Fauteuil demi-ministre	N/A	XOF/FCFA	200 000	304,90	Bon
21/09/2011	1	Fauteuil demi-ministre	N/A	XOF/FCFA	200 000	304,90	Bon
21/09/2011	1	Fauteuil demi-ministre	N/A	XOF/FCFA	200 000	304,90	Hors d'usage

29/02/2012	1	Etagère métallique	N/A	XOF/FCFA	273 000	416,19	Bon
05/12/2011	1	Bibliothèque vitrée 2 battants	N/A	XOF/FCFA	265 500	404,75	Bon
05/12/2011	1	Bibliothèque vitrée 2 battants	N/A	XOF/FCFA	265 500	404,75	Bon
14/12/2011	1	Inverseur manuel	N/A	XOF/FCFA	151 000	230,20	Bon
24/11/2011	1	vidéoprojecteur	N/A	XOF/FCFA	380 455	580,00	Bon
24/11/2011	1	Stabilisateur 1000 VA	N/A	XOF/FCFA	26 894	41,00	Bon
29/08/2012	1	Stabilisateur 3000 VA	N/A	XOF/FCFA	65 000	99,09	Bon
15/12/2011	1	Rallonge Parasurtenseure	N/A	XOF/FCFA	20 000	30,49	Bon
21/09/2011	1	Fauteuil demi-ministre	N/A	XOF/FCFA	200 000	304,90	Bon
05/12/2011	1	Bureau demi-ministre	N/A	XOF/FCFA	472 000	719,56	Bon
05/12/2011	1	Table basse GF	N/A	XOF/FCFA	236 000	359,78	Bon
05/12/2011	1	Bibliothèque vitrée 4 battants	N/A	XOF/FCFA	531 000	809,50	Bon
16/02/2012	1	Boîte à lettres	N/A	XOF/FCFA	29 800	45,43	Bon
19/10/2012	1	Présentoire de document en bois	N/A	XOF/FCFA	29 000	44,21	Bon
15/12/2011	1	Rallonge Parasurtenseure	N/A	XOF/FCFA	20 000	30,49	Bon
15/12/2011	1	Rallonge Parasurtenseure	N/A	XOF/FCFA	20 000	30,49	Bon
18/03/2014	1	Onduleur APC 650 VA	N/A	XOF/FCFA	65 000	99,09	Bon
21/12/2011	1	Salon complet	N/A	XOF/FCFA	1 279 000	1 949,82	Bon
31/01/2012	1	Tablette en bois	N/A	XOF/FCFA	20 875	31,82	Bon
21/09/2011	1	Fauteuil demi-ministre	N/A	XOF/FCFA	200 000	304,90	Bon
31/01/2012	1	Bloc 3 tiroirs	N/A	XOF/FCFA	20 875	31,82	Bon
01/08/2014	1	Armoire métallique dossiers suspendus à quatre portières	N/A	XOF/FCFA	90 000	137,20	Bon
09/09/2012	1	Rallonge	N/A	XOF/FCFA	40 000	60,98	Bon

09/09/2012	1	Rallonge	N/A	XOF/FCFA	40 000	60,98	Bon
05/05/2011	1	Rallonge	N/A	XOF/FCFA	3 000	4,57	Bon
15/12/2011	1	Rallonge parasurtenseur 5 trous	N/A	XOF/FCFA	20 000	30,49	Bon
09/09/2012	1	Bureau avec retour	N/A	XOF/FCFA	900 000	1 372,04	Bon
09/09/2012	1	Fauteuil ministre	N/A	XOF/FCFA	275 000	419,23	Bon
09/09/2012	1	Bibliothèque vitrée 04 battants	N/A	XOF/FCFA	460 000	701,27	Bon
05/12/2011	1	Fauteuil ministre	N/A	XOF/FCFA	472 000	719,56	Bon
05/12/2011	1	Bureau ministre de luxe + retour	N/A	XOF/FCFA	708 000	1 079,34	Bon
05/12/2011	1	Fauteuil ministre	N/A	XOF/FCFA	472 000	719,56	Bon
29/09/2011	1	Rallonge	N/A	XOF/FCFA	11 000	16,77	Bon
21/09/2011	1	Fauteuil demi-ministre	N/A	XOF/FCFA	200 000	304,90	Bon
14/07/2014	1	Bouilloire électrique	N/A	XOF/FCFA	13 500	20,58	Hors d'usage
24/09/2014	1	Climatiseur 1,5 CV	N/A	XOF/FCFA	255 000	388,74	Bon
30/11/2014	1	Kit complet de lavage des mains	N/A	XOF/FCFA	22 500	34,30	Bon
29/09/2011	1	Rallonge	N/A	XOF/FCFA	11 000	16,77	Bon
29/09/2011	1	Rallonge	N/A	XOF/FCFA	11 000	16,77	Bon
29/09/2011	1	Rallonge	N/A	XOF/FCFA	11 000	16,77	Bon
29/09/2011	1	Rallonge	N/A	XOF/FCFA	11 000	16,77	Bon
21/09/2011	1	Fauteuil demi-ministre	N/A	XOF/FCFA	200 000	304,90	Bon
29/02/2012	1	Etagère métallique	N/A	XOF/FCFA	273 000	416,19	Bon
24/11/2011	1	vidéoprojecteur	N/A	XOF/FCFA	380 455	580,00	Bon
24/11/2011	1	Téléviseur	N/A	XOF/FCFA	562 155	857,00	Bon
24/11/2011	1	Disque dur multimedia 1000 Go	N/A	XOF/FCFA	99 705	152,00	Bon
24/11/2011	1	Lecteur CD/DVD	N/A	XOF/FCFA	53 788	82,00	Bon

24/11/2011	1	Camescope Hamdycam	N/A	XOF/FCFA	795 676	1 213,00	Bon
TOTAL					**11 816 678**	**18 014,41**	

EQUIPEMENTS ROULANTS

Date d'achat	Qté	Description	N° de Chassis	COUT D'ACQUISITION			Observations (Etat)
				Devise	Montant en CFA	Valeur en Euro	
01/02/2012	1	Véhicule PICK UP NISSAN	ADNC 16875	XOF/FCFA	8 747 817	13 335,96	Bon
01/02/2012	1	Véhicule PICK UP NISSAN	ADNC 16867	XOF/FCFA	8 747 817	13 335,96	Bon
01/02/2012	1	Véhicule PICK UP NISSAN	ADNC 16988	XOF/FCFA	8 747 817	13 335,96	Bon
01/02/2012	1	Véhicule PICK UP NISSAN	ADNC 16973	XOF/FCFA	8 747 817	13 335,96	Passable
01/02/2012	1	Véhicule PICK UP NISSAN	ADNC 16857	XOF/FCFA	8 747 817	13 335,96	Bon
01/02/2012	1	Véhicule PICK UP NISSAN	ADNC 16866	XOF/FCFA	8 747 817	13 335,96	Bon
01/02/2012	1	Véhicule PICK UP NISSAN	ADNC 16882	XOF/FCFA	8 747 817	13 335,96	Bon
31/12/2010	1	Véhicule Pick UP TOTAL	AHTFK 1145	XOF/FCFA	16 065 043	24 491,00	Bon
31/12/2010	1	Land Cruiser TOYAOTA PRADO TX	K003932	XOF/FCFA	21 356 655	32 558,01	Bon
TOTAL					**98 656 417**	**150 400,74**	

8 Cadre logique original tiré du DTF :

		Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses
OG	**Objectif général** Contribuer à la consolidation du processus de décentralisation et de la bonne gouvernance en faveur du développement socio-économique durable des populations de la région de KOULIKORO	Indice de la pauvreté Taux de croissance réelle du PIB aux prix du marché	CSCRP Rapports de l'ODHD/DNSI	volonté politique continue au niveau national et régional (impact éventuel du calendrier électoral) stabilité dans la région (voir Nara et période d'élections)
OS	**Objectif Spécifique** Les missions des collectivités territoriales et des services de l'Etat pour le développement territorial et la fourniture de services utiles et durables aux populations sont efficacement assurées.	Nombre d'habitants pour une sage femme Taux brut de scolarisation des filles (5) Proportion de la population ayant un accès durable à l'eau potable	CPS /Santé CPS/Education CPS/ Hydraulique	Pas de résistance au changement Suffisamment de ressources disponibles pour les CT (voir transfert des ressources) Suffisamment de ressources humaines disponibles (voir cadres remplis et déconcentration/ décentralisation)
R1	**Résultat 1.** **Les collectivités territoriales ont des capacités renforcées pour assurer la fourniture de biens et services durables et de qualité aux populations (PNACT III, R1, R4)**	% de CT ayant reçu une assistance technique Evolution du délai moyen de passation des marchés % de projets viables en service sur les réalisations antérieures à 2 ans % de CT procédant annuellement à la restitution publique de leurs comptes administratifs	Rapports, & enquêtes légères Rapport DGMP PNACT III (8) enquêtes sondages PNACT III (2) PV de restitution des comptes administratifs	Stabilité de ressources humaines (pas trop de changement) Pas de résistance au changement Engagement réel des CT
A 1.1.	Activité 1.1. : Renforcer les capacités des CT dan s des domaines spécifiques			
A 1.2.	Activité 1.2. Améliorer la redevabilité et le contrôle des acteurs sur la qualité des services rendus			
R2	**Résultat 2.** **L'AR de Koulikoro a les capacités de piloter et impulser le Développement Economique Régional (PNACT III, R5)** *L'ARK a les capacités pour la conception et la formulation participative de stratégies de développement territorial et pour en assurer le leadership et le plaidoyer* *Le développement économique régional est porté par des réseaux d'acteurs, pôles d'excellence, actions et projets engagés ou appuyés par l'ARK.*	(10) Evolution du montant des contrats-programmes Etat/Région (11) existence de profils territoriaux de qualité (cartographie) nombre et montants des projets de développement économique initiés ou appuyés par l'AR évolution des investissements privés dans la région de Koulikoro	PNACT III (10) Rapports projets, évaluations PNACT III (8) Système de suivi des investissements élaboré par l'intervention Accords ou conventions signés avec des prestataires privés	Stabilité de ressources humaines (pas trop de changement) Pas de résistance au changement Engagement confirmé tout au long de l'intervention au niveau de ARK

R 2.1	**SOUS-RÉSULTAT 2.1. : L'ARK A LES CAPACITÉS POUR LA CONCEPTION ET LA FORMULATION PARTICIPATIVE DE STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL ET POUR EN ASSURER LE LEADERSHIP ET LE PLAIDOYER**			
A 2.1.1	Activité 2.1.1. Enrichir le plan d'action issu du schéma régional de développement et d'aménagement et réfléchir à un cadre de collaboration pour des Intercollectivités fortes			
A 2.1.2	Activité 2.1.2. Appuyer l'élaboration, la négociation et la mise en œuvre d'un « contrat plan » entre l'Etat et l'Assemblée Régionale			
A 2.1.3	Activité 2.1.3. Renforcer les services propres de l'Assemblée Régionale, ses capacités de coordination, de pilotage et d'impulsion			
R 2.1	**SOUS-RESULTAT 2.2. : LEDEVELOPPEMENT ECONOMIQUEREGIONAL EST PORTE PAR DES RESEAUX D' ACTEURS, DES POLES D' EXCELLENCE, DES ACTIONS ET DES PROJETS ENGAGES OU APPUYES PAR L'ARK**			
A 2.2.1	Activité 2.2.1. Accompagner l'Assemblée Régionale pour l'émergence de systèmes productifs locaux et l'accompagnement des acteurs économiques			
A 2.2.2	Activité 2.2.2. Capitaliser, améliorer et mettre en œuvre la Dotation pour le Développement Economique de Koulikoro (DDE-K)			
A 2.2.3	Activité 2.2.3. Appuyer des actions régionales de communication et de promotion du potentiel économique régional.			
R3	**Résultat 3**. **Les services de l'Etat à Koulikoro accompagnent et contrôlent efficacement les collectivités territoriales. (PNACT III, R6)**	% de CT inspectées annuellement (15) % des demandes de mise à disposition formulées par les CT effectivement satisfaites	PNACT 3 (11) ; rapports d'inspections, rapports du projet PARADDER (6.1 en 6.2.), PNACT 3 (12), enquêtes de satisfaction auprès des CT	Volonté de changement et engagement réel des représentants de l'état et des services techniques déconcentrés Ressources humaines disponibles (cadre organisationnel, transfert des ressources et déconcentration)
A 3.1	Activité 3.1. Améliorer quantitativement et qualitativement les moyens et approches d'accompagnement et les équipements de la tutelle et des services déconcentrés de l'Etat pilotés par le Gouverneur et les Préfets.			
A 3.2.	Activité 3.2. Améliorer le suivi des missions d'inspection et de contrôle des CT.			

9 Matrice de monitoring complète

Ce tableau est déjà inséré au point 2.1. (Cf. Matrice de monitoring) du présent rapport.

SYSTÈME DE SUIVI ET EVALUATION DU PADK II

Valeurs de référence et valeurs cibles des indicateurs de performance								
N°	**Indicateurs**	**Valeur de référence 2013**	**Valeur cible 2014**	**Valeur obtenue 2014**	**Valeur cible 2015**	**Valeur obtenue 2015**	**Valeur cible 2016**	**Valeur obtenue 2016**
Objectif spécifique: 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								
1	Nombre de CT appuyées par le PADK II ayant amélioré leur effort d'investissements consacrés au développement économique	**8**	**22**	**8**	**26**	**12**	**31**	**12**
2	Nombre de CT appuyées par le PADK II ayant amélioré le taux d'exécution du budget	**11**	**15**	**11**	**23**	**14**	**25**	**14**
3	Nombre de CT appuyées par le PADK II ayant amélioré leur taux de recouvrement des impôts et taxes (réalisations)	**17**	**21**	**16**	**24**	**17**	**25**	**20**
4	Nombre de communes appuyées par le PADK II ayant respecté au moins 2 critères de participation de la population aux restitutions publiques	**9**	**31**	**ND**	**31**	**3**	**31**	**2**
5	Nombre de CT ayant respecté les délais d'adoption et de transmission du budget primitif	**58**	**63**	**53**	**70**	**48**	**78**	**ND**
6	Nombre de CT ayant respecté les délais d'adoption des comptes administratifs	**98**	**104**	**91**	**110**	**89**	**110**	**101**
7	Nombre de CT ayant régulièrement tenu les sessions ordinaires du conseil (4 par an)	**54**	**64**	**28**	**71**	**34**	**83**	**80**
Résultat 1 : La maîtrise d'ouvrage des Collectivités Territoriales est renforcée								
8	% de CT ayant élaboré un plan de passation de marchés (PPM)	**0%**	**23%**	**7%**	**100%**	**81%**	**100%**	**58%**
9	% de marchés respectant les délais	**77%**	**100%**	**54%**	**100%**	**88%**	**100%**	**98%**
10	% du budget communal affecté à l'entretien des infrastructures (dépenses réelles)	**1,40%**	**2,00%**	**2,24%**	**2,50%**	**3%**	**2,50%**	**1%**

Valeurs de référence et valeurs cibles des indicateurs de performance								
N°	**Indicateurs**	**Valeur de référence 2013**	**Valeur cible 2014**	**Valeur obtenue 2014**	**Valeur cible 2015**	**Valeur obtenue 2015**	**Valeur cible 2016**	**Valeur obtenue 2016**
11	Nombre de CT ayant actualisé leurs rôles d'impôts et taxes	**31**	**31**	**30**	**31**	**31**	**31**	**31**
Résultat 2 : Le CR de Koulikoro a les capacités de piloter et impulser le Développement Economique Régional								
12	Taux d'exécution technique et financière de la stratégie DER (%)							
12a	*Taux d'exécution Technique*	**45%**	**65%**	**64%**	**84%**	**62%**	**99%**	**80%**
12b	*Taux d'exécution financière*	**27%**	**45%**	**43%**	**65%**	**62%**	**85%**	**83%**
13	Nombre, régularité et opérationnalité des cadres de concertation autour de la stratégie DER							
13a	*Nombre de réunions tenues*	**10**	**7**	**0**	**7**	**9**	**7**	**8**
13b	*Nombre moyen de membres présents*	**51**	**50**	**0**	**50**	**29**	**50**	**21**
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**	**38**	**23**	**ND**	**3**	**ND**	***10***
14b	*Montant des projets instruits (FCFA)*	**N/A**	**655**	**920**	**ND**	**N/A**	**ND**	***5.690***
14c	*Nombre de projets exécutés*	**N/A**	**ND**	**0**	**17**	**0**	**ND**	***14***
14d	*Montant des projets exécutés(FCFA)*	**N/A**	**ND**	**0**	**655**	**0**	**ND**	***693***
Résultat 3 : Les services de l'État à Koulikoro accompagnent et contrôlent efficacement les collectivités territoriales. (PNACT III, R6)								
15	Nombre de missions d'appui/conseil effectuées au niveau des CT par les autorités de la tutelle et les STD	**2**	**115**	**103**	**115**	**161**	**115**	**55**
16	% de CT inspectées annuellement	**10%**	**100%**	**97%**	**100%**	**83%**	**100%**	**47%**

Valeurs de référence et valeurs cibles des indicateurs de performance								
N°	**Indicateurs**	**Valeur de référence 2013**	**Valeur cible 2014**	**Valeur obtenue 2014**	**Valeur cible 2015**	**Valeur obtenue 2015**	**Valeur cible 2016**	**Valeur obtenue 2016**
17	% des missions de suivi des recommandations des inspections des CT.	**1%**	**100%**	**94%**	**100%**	**83%**	**100%**	**66%**
18	Nombre de réunions ordinaires du CROCSAD	**2**	**2**	**2**	**2**	**1**	**2**	**1**
19	Nombre de réunions ordinaires des CLOCSAD	**14**	**21**	**21**	**21**	**8**	**21**	**9**
20	Nombre de réunions de la Commission Administrative Paritaire Régionale de gestion de la FPCT	**2**	**2**	**1**	**N/A**	**N/A**	**N/A**	**N/A**

10 Outils et produits

Dans le souci d'une bonne appropriation des résultats auprès des bénéficiaires intermédiaires et finaux, le projet a appuyé la production/l'édition d'un certain nombre d'outils et de produits :

1. Production de 3 spots radio (50 secondes) en Bamanan et Soninké dans le cadre de la campagne de communication sur le civisme fiscal, Août 2016

2. Production d'une émission radio (52 mns) en Bamanan dans le cadre de la campagne de communication sur le civisme fiscal, Août 2016

3. Editions d'affiches de la campagne de communication sur le civisme fiscal, Août 2016

4. Rapport de capitalisation du PADK II et du PAEC, mai 2016

5. Etude sur les perceptions des populations sur les services rendus par les communes de la Région de Koulikoro, janvier 2015

6. Production d'un coffret de sept (7) fascicules de formation relatifs à la maitrise d'ouvrage à l'intention des élus et agents des CT, 2013

7. Co-production du guide pratique de restitution publique de la gestion des collectivités territoriales, juillet 2013

8. Elaboration de la Stratégie de Développement Economique Régional, juillet 2013

9. Elaboration du manuel de procédures du Fonds de Développement Economique Régional (FDER), juillet 2013