



RAPPORT ANNUEL 2011

PROJET D'APPUI INSTITUTIONNEL AU MATCL POUR LE PILOTAGE STRATEGIQUE DE LA DECENTRALISATION ET DE LA DECONCENTRATION AU MALI

Janvier 2012



CTB MALI

Avec le soutien de la coopération belge au développement

TABLE DES MATIERES

ABRÉVIATIONS.....	5
1 FICHE PROJET	6
2 RESUME.....	7
2.1 APERÇU DE L'INTERVENTION.....	7
2.2 POINTS SAILLANTS.....	7
2.3 RISQUES CLE	8
2.4 LEÇONS APPRISSES ET RECOMMANDATIONS CLE	9
3 ANALYSE DE L'INTERVENTION.....	10
3.1.1 <i>Contexte</i>	10
3.1.2 <i>Evolution du contexte</i>	10
3.1.3 <i>Ancrage institutionnel</i>	11
3.1.4 <i>Modalités d'exécution</i>	12
3.1.5 <i>Dynamique « Harmo »</i>	12
3.2 OBJECTIF SPECIFIQUE	13
3.2.1 <i>Indicateurs</i>	13
3.2.2 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	13
3.2.3 <i>Risques et hypothèses</i>	15
3.2.4 <i>Critères de qualité</i>	16
3.2.5 <i>Impact potentiel</i>	16
3.2.6 <i>Recommandations</i>	16
3.3 RESULTAT 1	17
3.3.1 <i>Bilan activités</i>	18
3.3.2 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	18
3.3.3 <i>Risques et hypothèses</i>	19
3.3.4 <i>Critères de qualité</i>	19
3.3.5 <i>Exécution budgétaire</i>	20
3.3.6 <i>Recommandations</i>	20
3.4 RESULTAT 2	21
3.4.1 <i>Indicateurs</i>	21
3.4.2 <i>Bilan activités</i>	22
3.4.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	22
3.4.4 <i>Risques et hypothèses</i>	23
3.4.5 <i>Critères de qualité</i>	24
3.4.6 <i>Exécution budgétaire</i>	24
3.4.7 <i>Recommandations</i>	24
3.5 RESULTAT 3	26
3.5.1 <i>Indicateurs</i>	26
3.5.2 <i>Bilan activités</i>	27
3.5.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	27
3.5.4 <i>Risques et hypothèses (na)</i>	28
3.5.5 <i>Critères de qualité (na)</i>	28
3.5.6 <i>Exécution budgétaire</i>	28
3.5.7 <i>Recommandations (na)</i>	28
4 THEMES TRANSVERSAUX	29
4.1 GENRE	29

DOCUMENT TYPE: Rapport	DOCUMENT TITLE : Rapport annuel 2011 – PAI MATCL Mali	DOCUMENT OWNER : Anne Coppens, Coresponsable	DATE OF APPLICATION : Janvier 2011
---------------------------	--	---	---------------------------------------

4.2	ENVIRONNEMENT	29
5	DECISIONS PRISES PAR LA SMCL & SUIVI	30
6	LEÇONS APPRISES	31
7	ANNEXES.....	32
7.1	CADRE LOGIQUE	33
7.2	ACTIVITES M&E	35
7.3	RAPPORT “BUDGET VERSUS ACTUELS (Y – M)”	35
7.4	BENEFICIAIRES.....	35
7.5	PLANIFICATION OPERATIONNELLE Q1-2011	36

DOCUMENT TYPE: Rapport	DOCUMENT TITLE : Rapport annuel 2011 – PAI MATCL Mali	DOCUMENT OWNER : Anne Coppens, Coresponsable	DATE OF APPLICATION : Janvier 2011
---------------------------	--	---	---------------------------------------

Abréviations

AT	Assistant Technique
AMM	Association des Municipalités du mali
AN	Assemblée Nationale
ANICT	Agence Nationale d'Investissement des Collectivités Territoriales
CADD	Cellule d'Appui à la Déconcentration- Décentralisation
CAEF	Conseiller aux Affaires Economiques et Financières
CCT	Code des Collectivités Territoriales
CDI	Commissariat au Développement Institutionnel
CFCT	Centre de Formation des Collectivités Territoriales
CLOCSAD	Comité Local d'Orientation de Coordination et de Suivi des Actions de Développement
CNO	Comité National d'Orientation
CPS	Cellule de Planification et de Statistique
CROCSAD	Comité Régional d'Orientation de Coordination et de Suivi des Actions de Développement
CSCRP	Cadre Stratégique de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté
CT	Collectivités Territoriales
CTB	Coopération Technique Belge
DAF	Direction Administrative et Financière
DAT	Dotations d'Appui Technique
DCPND	Document Cadre de Politique Nationale de Décentralisation
DNCT	Direction Nationale des Collectivités Territoriales
DNFPT	Direction Nationale de la Fonction Publique et du Travail
DNI	Direction Nationale de l'Intérieur
DUE	Délégation de l'Union Européenne
FNACT	Fonds National d'Appui aux Collectivités Territoriales
GIZ	Agence Allemande de Coopération Internationale (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit)
HCC	Haut Conseil des Collectivités
KFW	Agence de Coopération Allemande
MAECI	Ministères des Affaires Etrangères et Coopération Internationale
MATCL	Ministère de l'Administration Territoriale et des Collectivités Locales
PACT	Programme d'Appui aux Collectivités Territoriales
PADDER	Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement Economique Régional
PADK	Projet d'Appui à la Décentralisation dans la région de Koulikoro
PAGAM/FP	Plan d'Action Gouvernementale pour l'Amélioration et la
PDI	Programme de Développement Institutionnel
PNACT	Programme National d'Appui aux Collectivités Territoriales
PTF	Partenaire Technique Financier
RE	Représentant de l'Etat
SEGAL	Secrétaire Général
SNV	Organisation Néerlandaise de Développement
STD	Service Technique Déconcentré
UE	Union Européenne
USAID	Agence Américaine pour le Développement

DOCUMENT TYPE: Rapport	DOCUMENT TITLE : Rapport annuel 2011 – PAI MATCL Mali	DOCUMENT OWNER : Anne Coppens, Coresponsable	DATE OF APPLICATION : Janvier 2011
---------------------------	--	---	---------------------------------------

1 Fiche projet

Nom Project	Projet d'Appui institutionnel au MATCL pour le pilotage stratégique de la décentralisation et la déconcentration au Mali (PAI-MATCL)
Code Projet	MLI 09 032 01
Zone d'intervention	Mali
Budget	3 500 000 EUR
Personnes clés	Ibrahima Hamma, Responsable National Anne Coppens, Coresponsable Véronique Parqué, AT auprès de la Direction Nationale des Collectivités Territoriales. Clara Molera, AT auprès de la CPS (entrée prévue en poste en avril 2012)
Instance Partenaire	Ministère de l'Administration Territoriale et des Collectivités Locales (MATCL)
Date Convention de mise en œuvre	Septembre 2010
Durée (mois)	59 mois
Groupes cibles	Ministère de l'Administration Territoriale et des Collectivités Locales, Collectivités Territoriales, Commissariat au Développement Institutionnel, Tutelle des CT et Cellules d'Appui à la Décentralisation et Déconcentration sectorielles
Objectif Global	Le pilotage stratégique de la Politique Nationale de décentralisation/déconcentration au niveau régional et central est amélioré
Objectif Spécifique	Les activités de planification, de gestion, de coordination, d'appui technique et de suivi/évaluation du MATCL dans le cadre de la mise en œuvre de la politique Nationale de la décentralisation/déconcentration sont opérationnelles, efficaces et durables
Résultats attendus	Résultat 1 : « Le MATCL a renforcé sa capacité d'améliorer la performance des représentants de l'Etat dans l'exercice de leur tutelle (assistance, conseil et contrôle de légalité) des Collectivités Territoriales » Résultat 2 : « Les capacités techniques du MATCL sont durablement renforcées pour assurer ses missions dans la mise en œuvre du PNACT III, en particulier en ce qui concerne la concertation avec les départements sectoriels et le renforcement de la qualité des services publics des Collectivités Territoriales ». Résultat 3 : « Le MATCL dispose des instruments efficaces et durables de coordination et de suivi/évaluation pour améliorer son leadership sectoriel »

DOCUMENT TYPE: Rapport	DOCUMENT TITLE : Rapport annuel 2011 – PAI MATCL Mali	DOCUMENT OWNER : Anne Coppens, Coresponsable	DATE OF APPLICATION : Janvier 2011
---------------------------	--	---	---------------------------------------

2 Résumé

2.1 Aperçu de l'intervention

Logique d'intervention	Efficienc	Efficacité	Durabilité
Objectif Spécifique	na (B)	na (C+)	B
Résultat 1	B	C	B
Résultat 2	B	B	B
Résultat 3	na	na	na

Budget (Euros)	Dépense par année (euros) ¹	Dépenses totales année N (31/12/2011) Euros	Solde budget (Euros)	Taux exécution
Résultat 1 : 808.560 €	1. 32.558	51.370	757.190	6%
	2. 18.812			
Résultat 2 : 772.380 €	1. 32.605	141.969	630.411	18%
	2. 109.365			
Résultat 3 : 945.640 €	1. 32.558	40.121	905.519	4 %
	2. 7.563			
Réserve Budgétaire : 37.762 €	1. 0 €	0 €	37.762	0 %
	2. 0 €			
Moyens Généraux : 935.658 €	1. 22.477	207.196	229.674	25 %
	2. 207.196			
Budget Total 3.500.000 €	1. 120.198	463.134	3.036.866	13 %
	2. 342.936			
Part Régie 2.158.280 €	1. 120.198	433.095	1.725.185	20 %
	2. 312.897			
Part Cogestion 1.341.720 €	1. 0	30.039	1.311.681	2 %
	2. 30.039			

2.2 Points saillants

- Arrivée tardive de l'ATI (Coresponsable février 2011/ ATI DNCT mi-mai 2011/**ATI CPS prévue mi-avril 2012 !**), source de retard, notamment pour le R3;
- Nombreuses difficultés dans l'administration, la gestion financière, comptable et logistique ;
- Amélioration du rythme d'exécution durant le 4^{ème} semestre 2011 avec 70,4 millions de FCFA d'engagements au niveau des résultats, équivalent à environ 107.500 Euros, soit une augmentation du taux d'exécution global de 3,3%, imputable aux activités menées dans le cadre des résultats 1 (+ 6%) et 2 (+ 7,6%) ;
- Bonne intégration du projet et des ATI au sein du MATCL en général et en particulier de l'équipe de la Direction Nationale des Collectivités Territoriales. L'intérêt et la reconnaissance affichés par les autorités et les cadres du ministère pour un des premiers projets d'appui institutionnel transversal au Ministère, qui n'ont pas tardé à se l'approprier, confirme la pertinence du projet et de son ancrage institutionnel ;
- **De manière générale, si les effets des interventions sont encore peu tangibles pour l'objectif spécifique et le résultat 1**, c'est à cause des retards enregistrés dans la mise en œuvre des activités programmées, ou pour le cas de l'Inspection, la réticence à s'engager dans des activités de planification et de réorganisation qui

¹ Les réalisations financières au 31/12/2011 sont considérablement sous-estimées du fait que les montants portent uniquement sur les paiements réalisés et coupablement imputés en tant que dépenses ; les montants engagés fin 2011 et les avances en cours non liquidées n'étant pas repris dans les chiffres.

DOCUMENT TYPE: Rapport	DOCUMENT TITLE : Rapport annuel 2011 – PAI MATCL Mali	DOCUMENT OWNER : Anne Coppens, Coresponsable	DATE OF APPLICATION : Janvier 2011
---------------------------	--	---	---------------------------------------

impliqueraient des changements de modes opératoires qui pourraient « menacer » leur autonomie de gestion et le caractère confidentiel de leurs missions, tels que définis de manière statutaire. La préparation des élections a également mobilisé les cadres de la DNI et une partie du Cabinet depuis le démarrage du projet (2^{ème} semestre 2011). A côté de cela, l'efficacité est bonne de manière générale, le projet étant soucieux de minimiser les coûts de réalisation des activités. Enfin, l'appréciation positive de la durabilité des actions en vue repose sur une présomption de pérennité grâce à l'harmonisation des objectifs du projet aux missions classiques des services et directions appuyées qui en ont accepté l'esprit et ce sont situés dans le mouvement que le projet a déclenché. Par ailleurs, la direction du projet est très vigilante pour assurer l'appropriation totale des activités par les structures pérennes, depuis la planification jusqu'à l'évaluation finale.

- Les principales réalisations au niveau du résultat 1 sont : (i) le lancement d'un audit organisationnel pour la CADD ; **la préparation et validation d'un plan global de renforcement de la tutelle et de mise à disposition des services techniques déconcentrés**, l'appui aux missions de l'inspection dans la région de Koulikoro, l'amélioration des performances en informatique de cadres/agents du MATCL et l'acquisition de matériel bureautique et la commande de matériel informatique pour les principaux acteurs concernés (DNI, CADD, Inspection) en plus de la DNCT et la CPS pour les résultats 2 et 3;
- **Au niveau du résultat 2**, la présence permanente et la grande disponibilité de l'ATI auprès de la DNCT ont permis d'avancer un peu plus rapidement dans des **réalisations concrètes et l'obtention de quelques résultats déjà visibles**, d'autant plus que la DNCT disposait déjà d'un plan d'action opérationnel et d'un plan de renforcement des capacités avant le démarrage du projet. Parmi les réalisations, sont à noter entre autres : (i) un appui à l'amélioration de l'archivage et de la gestion de la base de fonctionnaires des CT, (ii) l'organisation de l'établissement d'inventaires des biens publics à transférer aux CT dans la région de Koulikoro et l'appui à la CADD environnement pour valider un projet de décret fixant le détail des compétences transférées de l'Etat vers les Collectivités ;
- **En l'absence de l'ATI** auprès de la CPS, le **résultat 3** ne sera pas apprécié pour cette première année de rapportage.

2.3 Risques clé

- **Durant les 8 premiers mois de 2012**, mobilisation des cadres des services centraux et des représentations de l'Etat, ainsi que des ressources matérielles et financières autour de la **préparation et de la tenue des échéances électorales**. Ce risque est d'autant plus probable dans un **climat d'insécurité croissante dans la zone septentrionale du pays**. Le département ministériel en charge de l'administration du territoire et de la conduite des élections (présidentielles et législatives) ne peut qu'offrir un agenda aléatoire et des priorités politiques mouvantes dans un tel contexte ;
- Les **cadres organiques de la plupart des services centraux**, à commencer par les deux piliers – la DGCT et la DGAT – sont **très incomplets**. Les lois de ces deux directions générales ont été promulguées mais les décrets d'application n'ont pas encore été signés. Mais même lorsque ces décrets seront signés, il existe un risque que les nouveaux cadres organiques ne soit pas remplis au minimum pour que ces directions remplissent l'entièreté des fonctions pour laquelle elles ont été mandatées. En ce début 2012, un risque important de manque de ressources humaines – en nombre et en capacité - pour exécuter les activités prévues dans le DTF, et les planifications opérationnelles qui ne tiennent pas compte de ce facteur ;
- La gestion de 24 000 fonctionnaires des CT constitue également un risque clé dans la mesure où elle impacte directement la mise en œuvre de la décentralisation, à l'échelle du pays en son entier ;
- Il existe aussi un risque opérationnel lié aux difficultés de mobiliser les compétences des services centraux appuyés et de les motiver pour mener à bien des activités de développement organisationnel, et d'amélioration de la gestion interne en vue d'améliorer les performances du

DOCUMENT TYPE: Rapport	DOCUMENT TITLE : Rapport annuel 2011 – PAI MATCL Mali	DOCUMENT OWNER : Anne Coppens, Coresponsable	DATE OF APPLICATION : Janvier 2011
---------------------------	--	---	---------------------------------------

département à accomplir ses missions. Sans doute, ces tâches devraient incomber aux responsables des services et divisions, mais leur disponibilité est limitée du fait du manque de ressources humaines et la faiblesse de certaines compétences en poste. Depuis la révolution et la nouvelle constitution de 1972, le pays a une tradition de débats démocratiques très forte. Vu la taille du pays, trouver un consensus et valider des projets de texte législatifs, réglementaires mais aussi des outils comme des brochures, guides, demandent l'organisation de réunions de validation impliquant des personnes cibles provenant de l'ensemble des régions du Mali. Vu le nombre de textes et d'outils à valider dans le cadre des résultats 1 et 2, il existe un risque d'insuffisance de moyens financiers par rapport aux lignes budgétaires prévues.

2.4 Leçons apprises et recommandations clé

- Vu les nombreux problèmes causés par la pénurie de ressources humaines compétentes aux postes clés (même le CDI s'est vu amputée de quelques-uns de ses meilleurs cadres dans la seconde partie de 2011), il importe que le projet puisse appuyer la DRH et la DFM à accélérer le recrutement de cadres supplémentaires, en identifiant les priorités avec les cadres dirigeants des services du MATCL. Les responsables du projet s'efforceront de susciter des initiatives et de suivre les développements en vue de trouver des solutions concrètes à ces problèmes. Depuis fin 2011, le projet a intensifié son cadre de collaboration avec la DRH, qui a proposé des activités qui ont été intégrées dans la planification opérationnelle 2012. Il s'agira également, pour faciliter la mobilisation de ressources complémentaires, d'intensifier la collaboration avec la DFM, dont la structure interne et la direction ont changé récemment ;
- Le projet ne disposant actuellement pas de possibilité de motivation autre que l'octroi de frais de mission – liés exclusivement à des déplacements en dehors de Bamako - a été confronté en 2011 à des problèmes de disponibilité et motivation des cadres pour suivre et exécuter les activités qui leur demandaient des efforts supplémentaires en dehors de leur temps de travail. Or, pour réussir l'appui institutionnel, le recours unique à de l'expertise externe ne suffit pas, le succès de l'intervention étant fortement corrélé à l'implication et à l'engagement des ressources humaines et des compétences internes. Le manuel de procédure du projet propose de s'aligner sur les pratiques et barèmes du PACT notamment dans le cadre de l'appui à la mise en œuvre du plan de renforcement de la tutelle, pour octroyer des « primes de technicité ou de performance » aux cadres fonctionnaires s'impliquant dans la réalisation d'activités décrites dans des termes de référence spécifiques, élaborés en concertation et accord du projet. Ce manuel sera présenté, pour validation, lors de la prochaine réunion de la Structure Mixte de Concertation Locale.;
- Au niveau de la gestion interne du projet, l'organisation des procédures et du suivi comptable, financier, administratif et logistique a connu des difficultés et a pris beaucoup de temps. Il importe en 2012 qu'un système fiable soit mis en place, notamment en ce qui concerne les procédures de marchés publics, afin que les responsables puissent se consacrer plus intensivement à l'appui technique aux structures partenaires;
- Pour parer au risque d'insuffisance des dotations budgétaires, qui s'est déjà présenté en 2011 pour certaines activités du résultat 2 et des postes de moyens généraux, il faudra anticiper les besoins de changements budgétaires suffisamment à l'avance pour les inclure dans l'agenda des décisions à approuver par la SMCL (prochaine réunion : mars 2012).

DOCUMENT TYPE: Rapport	DOCUMENT TITLE : Rapport annuel 2011 – PAI MATCL Mali	DOCUMENT OWNER : Anne Coppens, Coresponsable	DATE OF APPLICATION : Janvier 2011
---------------------------	--	---	---------------------------------------

3 Analyse de l'intervention

3.1.1 Contexte

3.1.2 Evolution du contexte

Depuis la rédaction des DTF en 2010, le **PNACT III pour la période 2010-2014** a commencé sa mise en œuvre, bien qu'à un rythme assez lent compte tenu, entre autres, des retards accusés par certains programmes d'appui externe.

Il en est de même pour le **programme de développement institutionnel**, dont la mise en œuvre du plan opérationnel (**PO- PDI 2010-2013**) a fait l'objet d'une évaluation à mi-parcours dont les résultats globalement positifs – dont notamment la réalisation d'audits organisationnels et la **création de DRH et de BRH** dans tous les ministères - ont été présentés lors du 2^{ème} panel fin novembre 2011. Le constat d'un ralentissement des réformes, conséquence de l'enlèvement récent de certaines compétences clés au sein du CDI et des priorités mises par le gouvernement actuel sur la réforme politique et constitutionnelle plutôt que sur la réforme institutionnelle, dans un climat de préparation aux élections, donnent toutefois un certain bémol aux succès enregistrés par le PO PDI. **Le forum « Bilan 10 ans de Décentralisation au Mali et Perspectives »** tenu en juin 2011 (avec l'appui des PTF dont la CTB), a émis la recommandation de repositionner le CDI au niveau de la Primature pour lui permettre une meilleure impulsion dans la conception, le pilotage et la mise en œuvre de la décentralisation/réforme de l'Etat, qui semble n'avoir toujours pas eu d'écho auprès des autorités au sommet du pays.

Sur le plan institutionnel, un remaniement ministériel en avril 2011 a vu la **séparation du Ministère de la Réforme de l'Etat et des Relations avec les Institutions** en deux départements distincts ; le Commissariat du Développement Institutionnel (CDI) dépendant à présent du Ministère de la Réforme de l'Etat. Au sein du MATCL, un **Ministre Délégué à la Décentralisation** a également été nommé suite à ce remaniement.

Au niveau de l'organigramme du MATCL, deux lois importantes votées et promulguées en 2011 ont amené un changement organisationnel, en portant **création de la Direction Générale des Collectivités Territoriales** (DGCT à la place de DNCT) et de **La Direction Générale de l'Administration Territoriale** (DGAT à la place de DNI). Enfin, une nouvelle **Direction Nationale de l'Etat Civil** a été créée en remplacement de la Mission d'Appui à la Consolidation de l'Etat Civil (MACEC). Comme évolution positive récente, on note aussi la nomination du responsable national du PADK1 comme Conseiller en charge du suivi des projets programmes, ce qui constitue une opportunité pour nos projets.

Le processus de **transferts de compétences et de ressources** a connu une évolution positive en 2010 avec l'**accroissement effectif des ressources financières transférées** aux CT, notamment des fonds sectoriels de l'éducation (PISE II) et de la santé au niveau de l'ANICT. Ces ressources financières ont été accompagnées d'un **transfert des ressources humaines** – au total quelques 24.000 personnes recensées en 2011 - vers la fonction publique des CT, mais qui n'a pas été accompagné d'une réflexion stratégique et s'est fait au quotidien avec les ressources humaines existantes, et sans moyens financiers suffisants pour assurer un paiement régulier des salaires de ces fonctionnaires. Le projet AI assistera la DNCT dans la préparation d'une politique globale de gestion de ce personnel qui représente un des défis les plus importants pour la poursuite de la réforme. Par rapport à 2010, **quelques avancées significatives** ont été enregistrées par le **comité interministériel de pilotage** sur le **transfert des compétences** et des **ressources** de l'Etat aux CT: mise en place des 19 CADD, quelques CADD disposant de plans triennaux de transfert de compétences et de ressources, deux nouveaux projets de décret précisant les compétences transférées en cours: affaires sociales et assainissement (grâce entre autres à une synergie du projet AI MATCL avec l'AT CTB au Centre d'Enfouissement Technique de Sikasso). Cependant, des défis énormes restent à relever, dont principalement la pénurie de ressources humaines et financières

DOCUMENT TYPE: Rapport	DOCUMENT TITLE : Rapport annuel 2011 – PAI MATCL Mali	DOCUMENT OWNER : Anne Coppens, Coresponsable	DATE OF APPLICATION : Janvier 2011
---------------------------	--	---	---------------------------------------

dans de nombreuses CADD, tout comme dans le reste des directions et services centraux du MATCL. Parallèlement à ces plans de transferts, des **plans de déconcentration** sont en cours de réalisation dans quelques ministères. Pour le MATCL, l'étude sera lancée dans le premier semestre 2012 avec l'appui du projet.

Ces progrès sont également mitigés par une **faiblesse persistante des financements internes** de l'Etat du Mali qui n'affecte qu'une part limitée des ressources nationales à la décentralisation. Début 2011, les PTF ont déploré le fait que les fonds affectés au financement du fonctionnement et de l'investissement des CT représentent moins de 1% du budget de l'Etat (crédits 2008 et 2009). Dans le cadre de la dotation d'investissement de l'ANICT de 2010, l'Etat malien n'a contribué que pour 7,7%, ce qui rend le processus extrêmement dépendant de l'aide extérieure, phénomène d'autant plus inquiétant que les fonds versés au FNACT par les bailleurs sont également en diminution. En 2010, le **rapport de la mission de contrôle externe** a mis en évidence un certain nombre de dysfonctionnements dans les procédures administratives, financières et techniques des investissements locaux. Ce rapport a donné lieu en 2011 à l'élaboration d'un **plan d'action issu des recommandations de la mission**, suivi par une commission ad hoc formée au sein du Ministère à cet effet. Le projet PAI MATCL, dans ses résultats 1 et 2, s'est engagé à côté du MATCL et des PTF dans la mise en œuvre de ce plan.

Concernant l'**exercice timide de la tutelle de l'Etat** sur les CT et l'**insuffisante déconcentration des représentations de l'Etat**, le PACT (GIZ) a financé en 2011 une étude sur la tutelle dans la région de Ségou, pilotée par l'Inspection de l'Intérieur en collaboration avec les services centraux concernés (DNI, DNCT, CADD...). Le PAI a rejoint le PACT dans l'appui au renforcement de la tutelle depuis l'atelier de validation de cette étude en août 2011, dont les constats ont également donné lieu à l'élaboration d'un plan de mise en œuvre des recommandations dont le projet fait partie du comité restreint de pilotage et de suivi, sous la présidence du Cabinet. L'enchaînement de séances de travail a permis l'émergence d'une réflexion stratégique consensuelle et participative au sein du département, qui a débouché sur l'élaboration d'un **plan global de renforcement de la tutelle et d'amélioration de la mise à disposition des services techniques déconcentrés de l'Etat pour l'appui conseil aux CT**. Un atelier d'information et d'échanges sur ce plan, assorti d'un chronogramme et d'un budget est programmé fin janvier 2012, financé par le PAI. Pour rappel, la disponibilité de ce plan fait partie des conditionnalités de libération des tranches de financement de l'appui budgétaire (UE).

Au niveau du **pilotage stratégique**, les organes d'orientation du dispositif (CNO, CROCSAD, CLOCSAD...) connaissent des difficultés, la tenue des réunions est irrégulière et variable selon les localités et le dynamisme des autorités locales. Même quand les réunions ont lieu, ces organes ont eu du mal à jouer le rôle de coordination des dispositifs d'appui techniques et financiers aux CT à leurs échelons respectifs. Même la DNCT, à qui revient principalement depuis la disparition des CCC la responsabilité d'alimentation de la base Oise est confrontée à certaines difficultés d'animation et de supervision de ces organes, qui ont fait l'objet de recommandations dans les cadres de concertation sectorielle. La DNCT a présenté un plan stratégique de redynamisation de la base Oise dont la mise en œuvre a démarré courant 2011. Une motion a été faite au Forum de transférer à terme la gestion de la base Oise à la CPS.

3.1.3 Ancrage institutionnel

Score: Très approprié pour l'ancrage de l'UCAT au niveau du Secrétariat Général, ainsi que pour l'ATI à la DGCT. En ce qui concerne la CPS, l'évaluation est prématurée, 2011 n'ayant pas permis de jeter vraiment l'ancre, en l'absence de l'ATI prévue.

La proximité du Secrétariat Général et des conseillers du MATCL facilite la coordination des activités menées par les structures appuyées par le projet, tous résultats confondus. La présence de la DGAT et de l'Inspection de l'Intérieur dans l'enceinte du MATCL représente aussi un avantage de proximité pour l'atteinte du résultat 1. Par contre, cet avantage risque d'être partiellement effacé par le déménagement annoncé de l'Inspection

DOCUMENT TYPE: Rapport	DOCUMENT TITLE : Rapport annuel 2011 – PAI MATCL Mali	DOCUMENT OWNER : Anne Coppens, Coresponsable	DATE OF APPLICATION : Janvier 2011
---------------------------	--	---	---------------------------------------

de l'Intérieur. Quant à la DGCT, elle est l'institution la plus appropriée pour renforcer le processus de décentralisation en cours. Au niveau du résultat 3, l'arrivée de l'ATI à la CPS en avril 2012 permettra le déploiement d'activités pour la production des instruments prévus au niveau de la CPS. La position de la Direction du projet auprès du SG permettra d'assurer un bon relais pour la diffusion et la promotion de ces outils.

3.1.4 Modalités d'exécution

Score: Approprié

Forces : Appui à la coordination de l'ensemble des activités décentralisation et déconcentration au sein du MATCL et synergies d'actions pour certains dossiers (notamment tutelle et politique de formation). L'exécution et l'atteinte des résultats sera facilitée par l'intégration progressive de l'UCAT dans les activités du Secrétariat Général du MATCL.

Faiblesses : La faiblesse actuelle réside dans le fait que les membres du « Cabinet » (entendu comme étant le SG et les conseillers des ministres) ainsi que la DNI sont régulièrement et largement mobilisés par l'organisation des élections. Cette situation devrait perdurer durant la majeure partie de 2012, ce qui risque de temporiser l'effort fourni par l'assistance technique dans l'amélioration du leadership et de la coordination sectorielle par la tête du département, notamment en ce qui concerne le Résultat 1 et le renforcement du processus de déconcentration.

3.1.5 Dynamique « Harmo »

Depuis l'installation du bureau et de l'assistance technique, il y a eu une volonté manifeste de l'équipe de conduire les activités dans la lignée des orientations et recommandations émises dans les cadres de concertation sectorielle, et de privilégier le dialogue, l'harmonisation des procédures et la recherche de synergies et de complémentarités, tout en évitant les doublons. La participation aux réunions du groupe technique décentralisation et développement institutionnel, aux journées des communes, au forum, aux revues sectorielles relève, entre autres, de cette approche.

En 2011, un partenariat privilégié et prometteur de succès durable s'est progressivement mis en place entre le projet et le PACT (GIZ), ceci surtout dans le domaine du renforcement de la tutelle et de l'appui à l'organisation interne de la DNCT. Certaines activités ont été réalisées avec des appuis techniques conjoints, d'autres ont été réorientées après un constat de doublons, suite à des discussions avec les services appuyés et les PTFs.

Toutefois, l'harmonisation implique que les deux agences d'exécution – la CTB et la GIZ – s'entendent sur la possibilité d'harmoniser les procédures, dont la mobilisation de l'expertise spécialisée, le PACT ayant pris l'option en accord avec le MATCL de recourir aux compétences des fonctionnaires expérimentés du département pour le pilotage et la réalisation d'activités techniques, ne faisant pas partie de leurs tâches quotidiennes, et pour lesquelles ils perçoivent des « intéressement » ou des primes de technicité. C'est le cas par exemple des activités inscrites dans le plan de renforcement de la tutelle.

DOCUMENT TYPE: Rapport	DOCUMENT TITLE : Rapport annuel 2011 – PAI MATCL Mali	DOCUMENT OWNER : Anne Coppens, Coresponsable	DATE OF APPLICATION : Janvier 2011
---------------------------	--	---	---------------------------------------

3.2 Objectif spécifique

3.2.1 Indicateurs

Remarque préliminaire : Suite à la transmission tardive du support informatique contenant les valeurs de référence et les valeurs cibles des indicateurs des projets, la mise en place du système de suivi évaluation n'a pas pu être effectuée durant l'année 2011, d'autant plus que l'ATI chargée d'appuyer la CPS en tant qu'organe responsable du suivi évaluation du PAI n'a pas encore pris fonction. Cet ATI effectuera une mission court terme à Bamako en février 2012, dont un des objectifs sera de valider les valeurs de référence et les valeurs cibles du projet, et d'organiser la mise en place d'un système de renseignement et d'analyse des indicateurs pour mesurer les progrès réalisés. Les données reprises ci-dessous sont issues de l'étude menée par le consultant Altus, et sont donc à considérer avec prudence, étant donné qu'elles n'ont pas encore fait l'objet d'un consensus parmi les acteurs principaux du projet.

Objectif spécifique: <i>Les activités de planification, de gestion, de coordination, d'appui technique et de suivi/évaluation du MATCL dans le cadre de la mise en œuvre de la politique nationale de la décentralisation/déconcentration sont opérationnelles, efficaces et durables</i>						
Indicateurs	Valeur 'Baseline' Référence 31/12/2010	Progrès année N-1	Progrès année 1	Valeur Cible Année N	Valeur cible	Commentaires
IOV OS 1 : Niveau de modernisation des services clés du MATCL	Rustiques (niveau 1): 2/9 services : ARK et DNI Pré-modernes (niveau 2) : 7 /9 services : CADB, CADD, CPS, DNCT, GRK, DNI, DRH, DFM	idem	na	na	9/9 services modernes niveau 3	Le rapport de la baseline prête à confusion concernant l'appréciation du niveau de cet indicateur pour les différents services. Le comité pour la mise en place du système S&E devra se pencher sur les valeurs données et proposer des corrections quand nécessaire
IOV OS 2 : Taux de déconcentration budgétaire du MATCL	31 %	idem	na	na	70%	
IOV OS 3 : Taux de déconcentration du personnel MATCL	79 %	idem	na	na	65 %	La valeur de référence élevée est plausible pour le MATCL, considéré comme le département dont la répartition du personnel sur tout le territoire national est la plus effective. Par contre, la diminution de la valeur cible n'a pas fait l'objet d'explication de la part des consultants et devra être vérifiée et éventuellement corrigée par le comité S&E

3.2.2 Analyse des progrès réalisés

Objectivement, il apparaît très difficile et aléatoire de parler de progrès réalisés à ce stade de la mise en œuvre du projet, qui n'est effectivement entré dans sa phase de démarrage opérationnel qu'à partir du second semestre 2011. L'étude sur l'élaboration d'une situation de référence des deux projets (PAI-MATCL et PADK2) a démarré courant juin, et les séances de validation des rapports provisoires et des valeurs de référence/cibles ont eu lieu sans que les consultants aient transmis les documents permettant aux acteurs concernés de porter un

DOCUMENT TYPE: Rapport	DOCUMENT TITLE : Rapport annuel 2011 – PAI MATCL Mali	DOCUMENT OWNER : Anne Coppens, Coresponsable	DATE OF APPLICATION : Janvier 2011
---------------------------	--	---	---------------------------------------

jugement avisé sur la pertinence des valeurs proposées pour les différents indicateurs, d'autant plus que beaucoup de mesures de référence/ estimations des valeurs cibles restaient manquantes pour le PAI au moment des présentations des résultats. Nombreux commentaires, demandes de clarification/rectification sont issus de ces réunions, sans pour autant qu'une réponse appropriée soit proposée dans le rapport final de l'étude. Cependant, cet exercice a permis aux responsables du projet, aux assistants techniques et bien sûr aux structures partenaires de se réunir autour d'une réflexion stratégique sur la raison d'être du projet, les objectifs visés et les résultats attendus.

De manière globale, la présence du projet n'a pas réussi, rien que sur l'année 2011, à influencer beaucoup l'atteinte du résultat spécifique, mais des résultats se font jour, le plan de renforcement de la tutelle constituant une avancée notoire, ainsi que l'amélioration de la gestion interne de la DNCT et les progrès dans le transfert de nouvelles compétences et des biens publics au niveau des CT. De même, en plus de l'harmonisation des objectifs du projet aux missions classiques des services et directions appuyées qui en ont accepté l'esprit et se sont situés dans le mouvement que le projet a déclenché, la direction de l'intervention a mis l'accent sur l'importance de la participation active des structures dans les processus de planification, de préparation, conduite, suivi et le rapportage des activités placées sous leur responsabilité, Ceci a permis une évolution positive de la participation des différents acteurs qui s'est notée particulièrement à travers les activités suivantes :

- Les séances individuelles (par structure) et collectives (par résultats avec tous les acteurs concernés) pour la planification opérationnelle 2011(mai 2011) et 2012 (janvier 2012) ;
- la révision du cadre logique et des indicateurs lors d'un atelier GAR organisé par Altus au démarrage de l'étude Baseline, et les séances de lancement et restitution de l'étude ;
- l'atelier dit de « backstopping » des projets AI-MATCL et PADK2 à Koulikoro en juillet ;
- les réunions de validation des termes de référence des différentes activités faisant l'objet d'une consultation restreinte ainsi que l'implication aux procédures de passation de marchés (en cogestion principalement) à l'ouverture et l'évaluation des offres, à l'attribution et au suivi des contrats ;
- l'organisation et la participation/animation du forum bilan 10 ans de décentralisation et aux cadres de concertation sectorielle ;
- la préparation conjointe (MATCL – PACT – PAI) du plan de renforcement de la tutelle ainsi qu'à l'organisation de l'atelier d'information et d'échanges sur ce plan ;
- la préparation des requêtes et pré-sélection de dossiers à soumettre au financement du programme bourses et stages de la coopération belgo-malienne.

Il importe de noter que le chantier est vaste, car au démarrage du projet, seule la DNCT disposait d'un Plan d'action annuel (PA 2010) dont l'objectif visait à compléter le Plan National d'Appui aux Collectivités Territoriales, le PNACT III (2010-2014), pour le rendre opérationnel. Le PNACT, quant à lui, est une bonne base de planification pour renforcer le processus de décentralisation mais est un plan général et n'est pas assorti d'un budget. De plus, les méthodes de collecte et de mesure de certains indicateurs définis dans la matrice du PARADDER restent encore à clarifier, selon les dires de la CPS. Du côté de la réforme de l'Etat et de la modernisation des services, le plan opérationnel de référence est le PO PDI, qui peut servir de guide pour les activités de renforcement de capacités, mais ne dispose pas encore de matrice d'indicateurs pour le S&E, et est difficilement répliquable par les structures opérationnelles pérennes qui composent le MATCL.

Ce qui explique qu'en dehors de l'AT à la DNCT qui a pu concentrer sur des divisions constituées (division élus, division administration, Centre de documentation), il est plus compliqué d'appuyer les autres services qui n'ont pas l'habitude de structurer, dater et chiffrer la conduite de leurs activités essentielles. Un autre facteur à prendre en compte est la culture de l'organisation du travail en « vase clos », fortement dépendante du dynamisme et des capacités du supérieur hiérarchique à communiquer, déléguer et superviser. Cette organisation ne tient pas compte de l'importance de la collaboration et de la communication avec les autres entités du MATCL ou d'autres départements pour atteindre des objectifs communs. Pour palier à ce problème, il a été jugé utile en année un de commencer l'exercice par un audit externe organisationnel et en ressources humaines avant d'appuyer

DOCUMENT TYPE: Rapport	DOCUMENT TITLE : Rapport annuel 2011 – PAI MATCL Mali	DOCUMENT OWNER : Anne Coppens, Coresponsable	DATE OF APPLICATION : Janvier 2011
---------------------------	--	---	---------------------------------------

ces services en planification en année 2. Ces audits ont pu être lancés en 2011 pour la CADD et la CPS (la DNI et la DNCT ayant déjà fait l'objet d'un audit organisationnel par le CDI) mais l'Inspection de l'Intérieur n'a pas jugé opportun de se prêter à cet exercice pour diverses raisons expliquées au niveau du résultat 1.

3.2.3 Risques et hypothèses

Risque (décrire)	Probabilité (score)	Incidences potentielles		Niveau de Risque (score)
		Décrire	Score	
1) Risques de dysfonctionnements dans l'appui et d'éloignement liés aux déménagements trop fréquents des services appuyés	Elevé	Moyen	B	B
2) Stabilité dans les ressources humaines	Faible	Moyen	A	A
3) Pas Suffisamment de RH	Elevé	Moyen	C	C
4) Résistance au changement	Moyen	Moyen	C	B

S'il est probable que la DFM reviendra une fois ses locaux réhabilités au MATCL, et sera rejointe par la DRH, le départ de l'Inspection pose des interrogations et risque de causer des difficultés de suivi dans l'appui, d'autant plus que chaque déménagement occasionne des difficultés d'installation et d'aménagement des locaux (en 2011 : cas de la CPS, de la DRH, de la DFM et de conseillers affectés au Cabinet du Ministre délégué Chargé de la décentralisation). La CADD quant à elle, se trouve très isolée des autres structures qu'elle est chargée d'appuyer, et manque encore de ressources et d'équipement pour assurer sa mobilité et l'efficacité de ses différentes interventions. Le risque d'incidence est présent surtout au niveau du résultat 1. Pour contrer les risques d'isolement et de perturbations des méthodes de travail, il faudra trouver les moyens pour assurer la proximité et l'efficacité de l'appui, tout en appuyant la fonctionnalité des moyens de communication

Le projet n'aura pas d'emprise sur la maîtrise de ce risque externe ;

Pas suffisamment de RH au sein de la DNCT pour remplir correctement le cadre organique. Il y a des chefs de division, mais les chefs de section ne sont pas officiellement désignés, faute de RH. Officieusement, certains chargés de programme occupent le poste de chef de section, mais, dans chaque division, des sections entières sont vides. Dans les sections remplies, les postes de chargés de programme sont remplis à moitié. La loi sur la DGCT et les décrets en préparation prévoient un cadre organique plus important, mais, même dans l'hypothèse où des fonctionnaires du MATCL soient nommés à ces postes, le budget de fonctionnement octroyé par le budget de l'Etat ne permet pas de remplir les cadres organiques. Les mêmes problèmes se posent au niveau de la DGAT et de la CADD, moins au niveau de l'Inspection de l'Intérieur où l'effectif a été considérablement accru à partir du 2ème semestre 2011 ;

Ce risque se pose principalement au niveau de l'Inspection. Il faudra dialoguer avec les autorités du Ministère, la CTB et les responsables du service pour trouver des solutions pour réduire le risque.

3.2.4 Critères de qualité

Critères	Score	Commentaires ²
Efficacité	B/ C	Le score C concerne l'ensemble de l'appui aux acteurs principaux du résultat 1 (CADD, DNI, Inspection). L'appui a enregistré des retards qu'il faudra rattraper. Au niveau du résultat 2, le score montre que l'AT a été bien intégrée à l'équipe et quelques résultats sont déjà visibles. Le résultat 3 sera abordé en 2012, avec l'arrivée de l'AT.
Efficience	B/C	B : La plupart des activités, se sont faite avec une assistance technique directe. Les coûts des activités pour parvenir à un produit sont donc raisonnables. Seul bémol au niveau de l'appui aux missions de l'Inspection, vu que le projet n'a pas encore pu influencer l'amélioration des méthodes de travail et des outils
Durabilité	B	B Activités d'appui orientées vers l'appropriation totale par les structures partenaires pérennes
Pertinence	B	B: Les activités du projet sont nécessaires mais non suffisantes pour atteindre un objectif spécifique très ambitieux au regard des ressources disponibles, surtout les RH

3.2.5 Impact potentiel

Peu de résultats déjà visibles au niveau de l'objectif spécifique, mais bonne confiance au sein de l'équipe et des structures appuyées quant aux perspectives de progrès dans les années à venir et l'impact potentiel à long terme. L'impression début 2012 est que des prémisses ont été jetées en 2011 permettant de miser, en bonne confiance, sur l'amélioration des performances des services centraux et des représentants de l'état, ainsi que de la coordination sectorielle en 2012 et dans les années suivantes qui auront un effet durable sur la conduite des réformes pour le bénéfice des populations maliennes.

3.2.6 Recommandations

Recommandations	Source	Acteur	Deadline
Accélérer la mise en œuvre des activités en améliorant l'organisation interne du projet pour dégager plus de temps et d'effort à l'appui technique grâce à des tâches de gestion plus rigoureuses et efficaces	3.2.4. Efficacité	Co-responsable / CTB	Fin Q1 2012
Négocier avec l'Inspection et le SG/Cabinet pour adopter des méthodes de travail plus efficaces en vue d'améliorer les performances des missions	3.2.4. Efficience	RN – Coresponsable	Q2 2012
Organiser des réunions de coordination de l'AT avec les responsables des institutions nationales partenaires afin de veiller à leur bon déploiement tout au long de leur mission	3.2.4. Durabilité	RN – Coresponsable / RR CTB	Q4 2012
Intensifier la collaboration avec la DRH et la DFM pour compléter les cadres organiques et accroître la mise à disposition des ressources matérielles et financières à moyen et long terme	3.2.4. Pertinence	RN – Coresponsable	Q4 2012

². En l'absence de l'ATI prévue, le résultat 3 n'est pas évalué

DOCUMENT TYPE: Rapport	DOCUMENT TITLE : Rapport annuel 2011 – PAI MATCL Mali	DOCUMENT OWNER : Anne Coppens, Coresponsable	DATE OF APPLICATION : Janvier 2011
---------------------------	--	---	---------------------------------------

3.3 Résultat 1

Indicateurs

Résultat 1: « Le MATCL a renforcé sa capacité d'améliorer la performance des représentants de l'État dans l'exercice de leur tutelle (assistance, conseil et contrôle de légalité) des Collectivités Territoriales»						
Indicateurs	Valeur 'Baseline'	Progrès année N-1	Progrès année N	Valeur Cible année N	Valeur cible	Commentaires
IR1.1 : % de CT inspectées par l'Inspection de l'Intérieur	Pas fournie	idem	+2	na	na	Les données sur les missions d'inspection n'ont pas pu être collectées par Altus. Le PAI a financé la totalité des missions programmées par l'II dans la région de Koulikoro mais sans emprise sur la qualité du processus ni sur la diffusion des principaux constats des missions et des leçons apprises
IR1.2 : Etat d'avancement du plan de déconcentration du MATCL	1= préparation	idem	+1	na	6= plan totalement exécuté	Les TdR sont en cours de validation après correction sur base du guide CDI et des évolutions récentes des textes et du découpage territorial. Travail régulier avec CADD depuis nov. 2011
IR1.3 : Taux de retour sur les délibérations obligatoirement soumises à la tutelle par les AR	Collecte spécifique	idem	na	na	na	La DNCT, chargée de préparer les actes de tutelle des AR pour le compte du MATCL & CT ne dispose pas à l'heure actuelle d'un système d'enregistrement des réactions données aux délibérations des AR reçues. Les méthodes de renseignement de l'indicateur seront à proposer par le comité S&E

3.3.1 Bilan activités

Activités	Déroulement				Commentaires (uniquement si la valeur est C ou D)
	A	B	C	D	
1 Renforcer/accompagner l'opérationnalisation du cadre juridique des pools services techniques pour renforcer les capacités des représentants de l'état dans l'appui conseil aux CT		x			
2 Appuyer la DNI et la CADD dans la gestion interne, l'évolution institutionnelle et la mise en œuvre de la déconcentration			x		Collaboration active avec les cadres de la CADD pour avancer dans différentes activités, pas toujours celles pour lesquelles la cellule est chef de file. Par contre au niveau de la DNI, la non disponibilité des cadres n'a pas permis le démarrage d'une collaboration suivie.
3 Renforcer les capacités de l'Inspection de l'Intérieur dans sa mission de contrôle des RE et des CT			x	x	Potentiel d'appui sur ce groupe d'activité limité sans l'adhésion de l'II et résistance au changement. La collaboration avec l'entité s'est construite plutôt autour du groupe d'activités 1 pour lequel l'II est chef de file

3.3.2 Analyse des progrès réalisés

- Le renforcement de la tutelle et des services déconcentrés de l'Etat, qui est un des résultats attendus du PNACT III, avec l'appui du projet, a fait l'objet d'une planification précise (2012-2014) en 2011 et a été validé par le MATCL, accompagné d'un budget pour les ateliers et études nécessaires à l'exécution du projet. Un appui sera donné par le projet en 2012 à la l'inspection, à la DNCT et la DFM pour finaliser cet exercice de planification budgétaire ;
- Au niveau du renforcement des capacités des cadres et agents du MATCL, un travail soutenu a été entrepris fin 2011 avec la DRH et le cabinet pour analyser les besoins de formation continue du département (longue durée type Masters et stages courte durée) et de préparer les requêtes pour l'octroi de bourses/stages dans le cadre de la coopération belgo-malienne ;
- Une formation de 3 jours sur la GAR a été organisée par le PAI dans le cadre de l'étude baseline. Une formation de 10 jours sur 5 modules informatiques (niveau initiation), donnée par l'AGETIC, a vu la participation de 10 cadres/agents de l'II et de 9 personnes d'autres services appuyés ;
- Un audit organisationnel de la CADD a été lancé en décembre, conduit par le bureau CEDREF ;
- Le processus d'élaboration et de mise en œuvre du plan de déconcentration du MATCL est à ses débuts. Le projet de tdr qui avait été soumis au Cabinet a été complètement retravaillé sur base du guide fourni par le CDI donnant les orientations générales sur l'élaboration de ces plans. L'étude sera lancée dans le courant du 1^{er} trimestre 2012. Un point encourageant est l'adoption récente de la loi portant principes de l'administration du territoire. Le décret portant « Charte de la déconcentration » est dans le processus d'approbation gouvernemental depuis janvier 2011. Il reste à valider, puis faire adopter les textes relatifs à la création des services propres des circonscriptions administratives ; un

DOCUMENT TYPE: Rapport	DOCUMENT TITLE : Rapport annuel 2011 – PAI MATCL Mali	DOCUMENT OWNER : Anne Coppens, Coresponsable	DATE OF APPLICATION : Janvier 2011
---------------------------	--	---	---------------------------------------

projet a déjà été élaboré dans ce sens par la DNI ;

- Du matériel informatique et bureautique a été commandé (lancement d'un marché en cogestion et achats via contrat cadre CTB en régie) pour les 3 acteurs principaux (pas d'ordinateurs pour l'Inspection – à acquérir en 2012).
- Sept (7) missions d'inspection ont été financées par le projet pour contrôler des CT dans la région de Koulikoro. Cependant, le projet n'est pas satisfait de l'organisation ni du rapportage de ces missions, tant au niveau technique que financier. La durée des missions est très longue (en moyenne 20 jours pour la prise en charge de 2 à 3 inspecteurs dans 1 seule CT). Les constats et recommandations des missions, non confidentielles demandées par le projet, ne sont pas suffisamment partagés.

3.3.3 Risques et hypothèses

Risque (décrire)	Probabilité (score)	Incidences potentielles		Niveau de Risque (score)
		Décrire	Score	
1. Sans motivation pour compenser la charge de travail supplémentaire impliquée par la mise en œuvre d'activités sortant de leurs tâches ordinaires, les cadres – en pénurie de surcroît – risquent de ne pas donner l'implication attendue pour impulser le changement (ex : mise en œuvre du plan de renforcement de la tutelle),	moyen	élevé	D	B
2. Manque de RH disponibles, surtout pendant la période (pré)électorale.	élevé	moyen	B	B
3. faiblesse de la collaboration avec l'Inspection par rapport aux activités & procédures d'appui proposées	élevé	élevé	D	C
4. Manque de disponibilité de l'AT pour assurer l'appui à l'ensemble des structures dans la période d'attente de l'ATI CPS	faible	Moyen	B	B

3.3.4 Critères de qualité

Critères	Score	Commentaires
Efficacité	B/C	Le score C concerne l'ensemble de l'appui aux acteurs principaux du résultat 1 (CADD, DNI, Inspection). L'appui a enregistré des retards qu'il faudra rattraper. Au niveau du résultat 2, le score montre que l'AT a été bien intégrée à l'équipe et quelques résultats sont déjà visibles
Efficience	B	A : La plupart des activités, se sont faites avec une assistance technique directe. Les coûts des activités pour parvenir à un produit sont donc raisonnables. Seul bémol au niveau de l'appui aux missions de l'Inspection, vu que le projet n'a pas encore pu influencer l'amélioration des méthodes de travail et des outils de cette structure.
Durabilité	B	B : Activités d'appui orientées vers l'appropriation par les structures partenaires pérennes par le biais d'un appui conseil ciblé, dans une perspective de « faire avec » avec quelques « agents de changements » identifiés au sein des directions
Pertinence	A/B	Les activités du projet sont pertinentes par rapport au résultat attendu et les moyens à disposition sont suffisants pour appuyer les activités de conception et d'amélioration de la gestion interne,

DOCUMENT TYPE: Rapport	DOCUMENT TITLE : Rapport annuel 2011 – PAI MATCL Mali	DOCUMENT OWNER : Anne Coppens, Coresponsable	DATE OF APPLICATION : Janvier 2011
---------------------------	--	---	---------------------------------------

		mais trop faible pour pourvoir à la modernisation des services appuyés et le renforcement des capacités du personnel MATCL y compris les représentants de l'état.
--	--	---

3.3.5 Exécution budgétaire

Budget (Euros)	Dépense par année (euros)	Dépenses totales année N (31/12/2011) Euros	Taux exécution (dépenses)	Engagements au 31/12/2011 (Euros)	(dépenses + engagements) (Euros)	Taux exécution (D + E)
Résultat 1 : 808.560 €	2.32.558 2.18.812	51.370	6%	45 640	97.010	12 %

3.3.6 Recommandations

Recommandations	Source	Acteur	Deadline
Intensifier la collaboration avec la DRH et la DFM pour compléter les cadres organiques et renforcer les capacités des structures (personnel, équipement, logistique...) appuyées	3.3.3.2.	RN – Coresponsable	Q4 2012
Entamer une réflexion stratégique avec le cabinet et l'Inspection et promouvoir le dialogue pour s'accorder sur les activités et les méthodes à adopter pour atteindre les objectifs fixés	3.3.3.4.	RN – Coresponsable / CTB	Q4 2012
Améliorer le système de gestion interne du projet, afin que les responsables puissent se consacrer davantage à l'appui technique	3.3.3.5.	RN – Coresponsable / CTB	Q1 2012

DOCUMENT TYPE: Rapport	DOCUMENT TITLE : Rapport annuel 2011 – PAI MATCL Mali	DOCUMENT OWNER : Anne Coppens, Coresponsable	DATE OF APPLICATION : Janvier 2011
---------------------------	--	---	---------------------------------------

3.4 Résultat 2

3.4.1 Indicateurs

Résultat 2: « Les capacités techniques du MATCL sont durablement renforcées pour assurer ses missions dans la mise en œuvre du PNACT III, en particulier en ce qui concerne la concertation avec les départements sectoriels et le renforcement de la qualité des services publics des Collectivités Territoriales ».						
Indicateurs	Valeur 'Baseline'	Progrès année N-1 (NA)	Progrès année N	Valeur Cible année N	Valeur cible	Commentaires
Nombre de rencontres de concertation avec les départements sectoriels	5	0	+ 4	+ 8	24	3 réunions du comité technique en 2011 et une seule du comité de pilotage interministériel. Implication de l'AT à la préparation réunion dernier trimestre.
Qualité des réunions de concertation inter sectorielle dans le cadre de la mise en œuvre par le MATCL l'instruction n°08-0003/PM-RM du 21 novembre 2008	B (comité technique) D (comité pilotage)	N.A.	B (comité technique) D (comité pilotage)	N.A.	A ou B pour les deux réunions	L'appui sur ce dossier n'ayant commencé qu'au dernier trimestre, pas encore beaucoup évolution. Le nouveau projet d'Instruction avec Présidence du comité pilotage confiée au premier ministre devrait déjà améliorer la qualité des prochaines réunions comité pilotage (membres statutaires absents).
Etat d'avancement des plans de transfert de compétences	Education : 5 Santé : 4	N.A.	Env. :4	Env. :4	Educa : 6 Santé : 5 Hydraul.: 4	0. Pas encore commencé. 1. Plan en préparation

DOCUMENT TYPE: Rapport	DOCUMENT TITLE : Rapport annuel 2011 – PAI MATCL Mali	DOCUMENT OWNER : Anne Coppens, Coresponsable	DATE OF APPLICATION : Janvier 2011
---------------------------	--	---	---------------------------------------

et de ressources de l'Etat aux CT élaborés par les 7 départements sectoriels (santé, éducation, hydraulique, environnement, logement et affaires foncières, agriculture et élevage)	Hydraul. 4 Environ. : 3 foncier : 1. Agric.: 1. Elevage : 0				5 Env.: 5. Foncier : 4 Agric. : 4. Elevage : 4	2. Document élaboré 3. Document approuvé 4. Début de mise en œuvre 5. Exécution partielle 6. Plan totalement exécuté
---	---	--	--	--	---	--

3.4.2 Bilan activités

Activités <i>(Voir lignes directrices pour l'interprétation des scores)</i>	Déroulement				Commentaires (uniquement si la valeur est C ou D)
	A	B	C	D	
1 Appui à l'organisation interne		X			
2 Appui au dialogue sectoriel	X				
3 Appui à l'amélioration des services de proximité		X			

3.4.3 Analyse des progrès réalisés

3.4.3.1. Appui à l'organisation interne

3.3.3.1.1. Appui à la planification et au reporting.

- Appui à la présentation du Bilan de la décentralisation par Résultats attendus du PNACT lors de la revue sectorielle 2010.
- Appui au Forum sur le Bilan et les Perspectives de la Décentralisation. certaines recommandations du Forum ont permis quelques avancées, comme la relecture de l'Instruction de 2008 sur le transfert des compétences et des ressources, qui propose notamment un pilotage du Premier Ministre et la création d'un comité technique.
- Mise en place d'une réunion hebdomadaire avec la division la plus importante en termes de RH de la DNCT et pour laquelle les défis futurs sont importants : la division élus, qui gère le personnel des CT.
- Appui au bilan du PA 2011 pour deux divisions avec l'ensemble du personnel de la division : division administration et division élus.
- Appui aux projets de PA 2012 pour les deux mêmes divisions.

3.3.3.1.1. Appui à l'archivage électronique et physique des fonctionnaires des CT.

- Une validation de la base de données qui comprend plus de 15.000 dossiers

DOCUMENT TYPE: Rapport	DOCUMENT TITLE : Rapport annuel 2011 – PAI MATCL Mali	DOCUMENT OWNER : Anne Coppens, Coresponsable	DATE OF APPLICATION : Janvier 2011
---------------------------	--	---	---------------------------------------

est prévue pour le 18 janvier 2012.

- L'archivage physique est en cours mais n'est pas terminé : identification d'une salle d'archives, équipements de la salle. La division souhaite un classement par nouveau numéro de matricule. Or, le changement de matricule ne peut se faire qu'avec la validation de la nouvelle base de données et des nouveaux numéros de matricule.

3.3.3.1.1. Appui à la communication.

- Recrutement d'un Consultant pour la rédaction du premier numéro du Bulletin de la DNCT et lancement de l'appel d'offre pour l'impression du Bulletin. La CTB ne peut financer seul la poursuite de cette activité qui représente un coût important au regard du budget. Il ne semble pas que la DNCT ait mis une priorité sur cette activité lors de l'élaboration des requêtes de financement auprès des autres bailleurs. Activité à évaluer au premier trimestre 2012.

3.3.3.2. Appui au dialogue sectoriel

- Implication de l'AT dans la rédaction du nouveau projet d'Instruction du Premier ministre sur le transfert des compétences et des ressources.
- Avec l'appui technique et financier du projet et en synergie avec l'expert CTB Environnement travaillant en appui de la Mairie de Sikasso, rédaction d'un projet de décret précisant les compétences transférées en matière d'assainissement par le ministère. Validation par le ministère prévue pour février 2012.
- Mission de capitalisation sur les bonnes pratiques des régions de Ségou et Sikasso en matière de transfert des infrastructures et équipements pour les secteurs santé, hydraulique et éducation.
- Rédaction d'un guide pour faciliter les inventaires des infrastructures et équipements dans les autres régions et pour faciliter la rédaction des décisions de transfert dans les autres régions.
- Organisation, en synergie avec le projet PADK II, de sept ateliers de cercle sur le transfert des infrastructures et équipements. Suivi de l'état d'avancement des inventaires et organisation des ateliers de validation des décisions de transfert prévus le premier trimestre 2012.

3.3.3.3. Appui pour l'amélioration des services de proximité

- Appui à la rédaction de TDR et à leur validation par les services et institutions concernés pour une étude sur l'entretien et la maintenance des infrastructures et équipements.
- Appui à la rédaction d'un projet d'instruction interministérielle sur un dispositif national d'entretien et de maintenance des infrastructures et équipements des CT.

3.4.4 Risques et hypothèses

Risque (décrire)	Probabilité (score)	Incidences potentielles		Niveau de Risque (score)
		Décrire	Score	
Cadre organique pas rempli	Elevé	Moyen	C	C
Résistance au changement	Moyen		B	B

DOCUMENT TYPE: Rapport	DOCUMENT TITLE : Rapport annuel 2011 – PAI MATCL Mali	DOCUMENT OWNER : Anne Coppens, Coresponsable	DATE OF APPLICATION : Janvier 2011
---------------------------	--	---	---------------------------------------

		Moyen		
Accord sur les orientations politiques	Faible	Faible	A	A

3.4.5 Critères de qualité

Critères	Score	Commentaires
Efficacité		B : Beaucoup d'activités conduites en six mois, mais néanmoins quelques retards pour les activités nécessitant une procédure de passation des marchés.
Efficienc		B : Rapport coût-efficacité bon, la plupart des activités étant menées directement par les RH de la DNCT et par l'AT.
Durabilité		B : Appui-conseil des RH des divisions vont avoir un impact sur le long terme mais cadre organique pas rempli donc appui-conseil de quelques personnes clés.
Pertinence		A : Activités pertinentes par rapport à l'objectif spécifique du DTF et du PNACT III.

3.4.6 Exécution budgétaire

Budget (Euros)	Dépense par année (euros)	Dépenses totales année N (31/12/2011) Euros	Taux exécution (dépenses)	Engagements au 31/12/2011 (Euros)	(dépenses + engagements) (Euros)	Taux exécution (D + E)
Résultat 2 : 772.380 €	1. 32.605 2. 109.365	141.969	18%	55 591	197 560 €	25,6%

Quelques lenteurs dans les paiements des prestataires et fournisseurs ont été enregistrées au niveau de certaines activités du R2

3.4.7 Recommandations

Recommandations	Source	Acteur	Deadline
Délai de 15 jours pour chaque étape de la procédure de passation des marchés pour l'ensemble de la chaîne des acteurs.	AT DNCT. A ajouter dans manuel de procédures	DNCT-Unité de gestion	Approbation par la prochaine SMCL (premier trimestre 2012)
Délai de un mois max. pour les paiements	AT DNCT. A ajouter dans manuel de procédures	Responsable financier de l'unité de gestion	Approbation par la prochaine SMCL

DOCUMENT TYPE: Rapport	DOCUMENT TITLE : Rapport annuel 2011 – PAI MATCL Mali	DOCUMENT OWNER : Anne Coppens, Coresponsable	DATE OF APPLICATION : Janvier 2011
---------------------------	--	---	---------------------------------------

		(premier trimestre 2012)
--	--	--------------------------------

DOCUMENT TYPE: Rapport	DOCUMENT TITLE : Rapport annuel 2011 – PAI MATCL Mali	DOCUMENT OWNER : Anne Coppens, Coresponsable	DATE OF APPLICATION : Janvier 2011
---------------------------	--	---	---------------------------------------

3.5 Résultat 3

3.5.1 Indicateurs

Résultat 3 : Le MATCL dispose des instruments efficaces et durables de coordination et de suivi/évaluation pour améliorer son leadership sectoriel						
Indicateurs	Valeur 'Baseline'	Progrès année N-1	Progrès année N	Valeur Cible année N	Valeur cible	Commentaires
IR3.1 : % de CT dont les données sont à jour dans la base OISE (PNACT 14)	0	na	+1	na	75%	Depuis l'arrêt du dispositif CCC en décembre 2007, la base OISE ne fonctionne pas correctement et régulièrement sur tout le territoire. Un plan de redynamisation a été élaboré dont la mise en œuvre est une condition pour le bon fonctionnement de l'outil. Dans la région de Koulikoro, une synergie entre PADK II et PAI MATCL doit être fortement recherchée sur cette question, pour permettre rapidement un bon fonctionnement dans l'ensemble des 7 cercles.
IR3.2 : % des réunions CNO et panel effectivement tenues dans l'année (PNACT 15)	25%	na	+2	na	75%	Le Panel et le CNO, qui ont eu un fonctionnement insuffisant en 2010, se sont tenus en 2011 même si la qualité des débats n'était pas optimale. Le projet devrait rechercher des réponses appropriées aux difficultés d'organisation des réunions de ces deux instances.
IR3.3 : Qualité de la revue annuelle du secteur de la décentralisation (PNACT 16)	3 = niveau de participation passable, rapport correct avec recommandations	na	na	na	4	La revue sectorielle est considérée comme de qualité, même si une marge de progrès existe au niveau de la participation des acteurs. La participation de la CPS et du Cabinet MATCL devraient s'intensifier dans l'organisation et l'animation de cette revue.

DOCUMENT TYPE: Rapport	DOCUMENT TITLE : Rapport annuel 2011 – PAI MATCL Mali	DOCUMENT OWNER : Anne Coppens, Coresponsable	DATE OF APPLICATION : Janvier 2011
---------------------------	--	---	---------------------------------------

3.5.2 Bilan activités

Activités	Déroulement				Commentaires (uniquement si la valeur est C ou D)
	A	B	C	D	
1 Renforcer la gestion interne de la CPS et ses relations fonctionnelles avec les autres structures du MATCL			x		Audit organisationnel lancé. Pour le reste on attend l'arrivée de l'ATI
2 Renforcer la fonctionnalité d'un système de gestion d'information sectorielle cohérent				x	Avancées sur la préparation des marchés à lancer pour la réalisation des activités. La présence de l'ATI permettra d'accélérer la mise en œuvre
3 Accompagner et améliorer la coordination sectorielle		x	x		Collaboration active avec les CT des cabinets. Excellent contact avec les PTF et participation active aux cadres de concertation sectorielle. Le score C pour la faiblesse du leadership du SG, fort occupé sur d'autres thèmes ainsi que la faiblesse du dynamisme et de la visibilité de la CPS dans les réunions de concertation

3.5.3 Analyse des progrès réalisés

Peu de réalisation concrète avec la CPS, sinon la préparation et le lancement d'un audit organisationnel, la mise en place en cours du système de suivi évaluation du projet, l'acquisition de matériel informatique et bureautique (marchés et commandes en cours) ainsi que le financement de 3 missions couvrant l'ensemble du territoire (1 mission en aout dans les 3 régions du nord et 2 missions en décembre dans les autres régions). A côté de cela, la CPS a toujours été associée aux activités et réunions touchant l'ensemble des services et une dizaine marchés sont en cours de préparation et pourront être exécutés en 2012 avec l'assistance de l'ATI.

Au niveau du cabinet, la collaboration avec l'ensemble des conseillers est excellente, et porteuse de progrès sur différents dossiers (renforcement tutelle + capacités services centraux MATCL), surtout avec le CT chargé du suivi projets/programmes, celui chargé de la décentralisation, ainsi que du conseiller juridique, qui est en première ligne pour le renforcement de la tutelle.

DOCUMENT TYPE: Rapport	DOCUMENT TITLE : Rapport annuel 2011 – PAI MATCL Mali	DOCUMENT OWNER : Anne Coppens, Coresponsable	DATE OF APPLICATION : Janvier 2011
---------------------------	--	---	---------------------------------------

3.5.4 Risques et hypothèses (na)

Risque (décrire)	Probabilité (score)	Incidences potentielles		Niveau de Risque (score)
		Décrire	Score	

3.5.5 Critères de qualité (na)

Critères	Score	Commentaires
Efficacité		
Efficiences		
Durabilité		
Pertinence		

3.5.6 Exécution budgétaire

Budget (Euros)	Dépense par année (euros)	Dépenses totales année N (31/12/2011) Euros	Taux exécution (dépenses)	Engagements au 31/12/2011 (Euros)	(dépenses + engagements) (Euros)	Taux exécution (D + E)
Résultat 3: 772.380 €	1. 32.558	40.121	4 %	6.086	46.207	6%
	2.7.563					

3.5.7 Recommandations (na)

Recommandations	Source	Acteur	Deadline
Appuyer la CPS en vue d'exécuter l'ensemble des ses missions			

DOCUMENT TYPE: Rapport	DOCUMENT TITLE : Rapport annuel 2011 – PAI MATCL Mali	DOCUMENT OWNER : Anne Coppens, Coresponsable	DATE OF APPLICATION : Janvier 2011
---------------------------	--	---	---------------------------------------

4 Thèmes Transversaux

4.1 Genre

Pas encore d'activités sur ce thème transversal pour le deuxième semestre 2011 mais le PAI voudrait appuyer la réalisation d'activités sur le genre pilotées par les acteurs principaux du résultat 3. Un atelier de plaidoyer pour la prise en compte de la dimension genre dans les activités et décisions du MATCL a été programmé pour les deuxième ou troisième trimestres 2012, qui serait idéalement couplé avec une mission au Mali de l'expert genre CTB HQ.

Un bémol cependant réside en la promulgation en janvier 2012 par le Président de la République du Mali d'une version révisée du code de la famille à l'initiative du Haut Conseil Islamique, dont les dispositions nettement moins favorables aux femmes et aux enfants que la version précédente, tellement contestée qu'on peut se questionner sur la volonté politique réelle de promouvoir l'égalité des chances quelque soit le sexe ou les droits des enfants dans le contexte actuel.

4.2 Environnement

Choix de commencer l'appui au dialogue sectoriel par le renforcement de la CADD Environnement avec la division administration de la DNCT qui a une section Transfert des compétences et des ressources. Les activités avec cette CADD ont débuté en octobre 2011, et, en synergie avec l'expert Environnement CTB en appui à la Mairie de Sikasso pour la gestion du CET de Sikasso, ont abouti à la rédaction d'un projet de décret précisant les compétences transférées, à l'instar des trois décrets de 2002 pour les secteurs de la santé, de l'éducation et de l'hydraulique.

5 Décisions prises par la SMCL & Suivi

Décisions	Source	Acteur	Timing de décision	État
Inscription dans le procès verbal des changements de dénomination des structures membres de la SMCL	Réunion SMCL du 27/09/11	Membres SMCL	Immédiatement	fait
Ajout à la composition de la SMCL le DRH et le CT chargé des projets et programme	Réunion SMCL du 27/09/11	Membres SMCL	En cours	fait
Prise en compte des corrections et amendements	Réunion SMCL du 27/09/11	Membres SMCL	Immédiatement	fait
Schéma révisé de partage des responsabilités entre les RN et les Coresp est acté	Réunion SMCL du 27/09/11	Membres SMCL	Sans délai	Réflexion en cours
Accord de principe de la SMCL pour consulter prioritairement les créneaux de formation publics	Réunion SMCL du 27/09/11	Membres SMCL	En cours	En cours
Adoption d'une indemnité de quinze mille FCFA +le déplacement en faveur de tous les membres de la SMCL en cas de réunion	Réunion SMCL du 27/09/11	Membres SMCL	Non exécutée	Cette requête a été refusée par la CTB.
Recommandations				
Signature de contrat de prêt de véhicules II et CPS	Réunion SMCL du 27/09/11	Membres SMCL	Non exécuté (Nouvelle option)	demande de véhicule en cas de mission
Rapprochement des plans de formation du CDI et DRH	Réunion SMCL du 27/09/11	Membres SMCL	Travaux en cours Avec DRH	
Coordination actions de renforcement avec le PADK notamment en ce qui concerne les missions de contrôle et d'inspection	Réunion SMCL du 27/09/11	Membres SMCL	Réunion de préparation de l'atelier de restitution des inspections	Activité suspendue

DOCUMENT TYPE: Rapport	DOCUMENT TITLE : Rapport annuel 2011 – PAI MATCL Mali	DOCUMENT OWNER : Anne Coppens, Coresponsable	DATE OF APPLICATION : Janvier 2011
---------------------------	--	---	---------------------------------------

6 Leçons Apprises

Leçons apprises	Public cible
Amélioration de la compréhension et l'appropriation du processus de planification et de budgétisation	Acteurs principaux et limitrophes
Mobilisation autour des objectifs du projet à savoir le pilotage stratégique de la décentralisation et de la déconcentration au niveau central et régional est amélioré	Acteurs principaux et limitrophes
Engouement pour le renforcement des capacités notamment par les ateliers, les formations et les stages	Acteurs principaux et limitrophes

DOCUMENT TYPE: Rapport	DOCUMENT TITLE : Rapport annuel 2011 – PAI MATCL Mali	DOCUMENT OWNER : Anne Coppens, Coresponsable	DATE OF APPLICATION : Janvier 2011
---------------------------	--	---	---------------------------------------

7 Annexes

DOCUMENT TYPE: Rapport	DOCUMENT TITLE : Rapport annuel 2011 – PAI MATCL Mali	DOCUMENT OWNER : Anne Coppens, Coresponsable	DATE OF APPLICATION : Janvier 2011
---------------------------	--	---	---------------------------------------

7.1 Cadre Logique

LOGIQUE D'INTERVENTION		INDICATEURS	SOURCES VERIFICATION	HYPOTHESES ET RISQUES
OBJECTIF GENERAL		<ul style="list-style-type: none"> * Evolution des dotations financières et exécutions financières en faveur des CT * Revue sectorielle satisfaisante et bonne qualité du dialogue sectoriel et politique 	<ul style="list-style-type: none"> * Rapport Comité Pilotage et rapport de la revue sectorielle, PARADDER (7.2) * Revue sectorielle/ rapport projet / rapport des PTF et acteurs sectoriels 	Continuation de la réforme Volonté politique présente pour un leadership réel; engagement explicite de l'Etat Stabilité dans le pays (Nord et électoral) Suffisamment de ressources pour le secteur
Améliorer le pilotage stratégique de la politique nationale déconcentration/décentralisation au niveau régional et central				
OBJECTIFS SPECIFIQUES		<ul style="list-style-type: none"> * Nombre de documents de planification de qualité, intégrant les approches sectorielles et axés sur les résultats * Planification budgétaire de qualité sur base des données sectorielles * Administration plus moderne au sein du MATCL 	<ul style="list-style-type: none"> * CPS/MATCL ; DAF/MATCL * CDMT, loi de finance, Projet : système de gestion d'information * Base-line, Evaluation mi-parcours du projet, évaluation finale 	Stabilité dans les ressources humaines Suffisamment de RH Pas de résistance au changement Accord sur les orientations politiques
Les activités de planification, de gestion, de coordination, d'appui technique et de suivi-évaluation du MATCL dans le cadre de la mise en œuvre de la politique nationale de déconcentration/décentralisation sont opérationnelles, efficaces et durables				
Résultat 1	Le MATCL a renforcé sa capacité d'améliorer la performance des représentants de l'Etat dans l'exercice de la tutelle (l'assistance, conseil et contrôle de légalité) des CT	% de CT inspectées Evolution dans la déconcentration du MATCL % de CT consultées se déclarant satisfaites de la	PNACT III (11) Rapport MATCL PNACT III (13) , PARADDER (6.1 en 6.2.)	Cadres remplis Pas de résistance au changement Accord sur les orientations politiques Pas de résistance au changement

DOCUMENT TYPE: Rapport	DOCUMENT TITLE : Rapport annuel 2011 – PAI MATCL Mali	DOCUMENT OWNER : Anne Coppens, Coresponsable	DATE OF APPLICATION : Janvier 2011
---------------------------	--	---	---------------------------------------

		disponibilité et de la qualité des appuis des STDs		
Activité 1.1.	Renforcer et accompagner l'opérationnalisation des dispositifs techniques pour renforcer les capacités des représentants de l'Etat dans l'assistance et conseil aux CT			
Activité 1.2.	Appuyer la DNI et la CADD dans leur gestion interne, leur évolution institutionnelle et la mise en œuvre de la déconcentration			
Activité 1.3.	Renforcer les capacités de l'Inspection de l'Intérieur dans sa mission de contrôle des RE et des CT			

DOCUMENT TYPE: Rapport	DOCUMENT TITLE : Rapport annuel 2011 – PAI MATCL Mali	DOCUMENT OWNER : Anne Coppens, Coresponsable	DATE OF APPLICATION : Janvier 2011
---------------------------	--	---	---------------------------------------

7.2 Activités M&E

Etude baseline : du 23 juin au 2 août 2011, le cabinet ALTUS a été retenu pour accompagner le PADK et le PAI pour élaborer leurs systèmes de suivi/évaluation et établir la situation de référence des indicateurs. Cette étude a été conduite suivant les d'étapes ci-après :

- 1) atelier de formation/action sur la GAR et le suivi évaluation ; au cours de cette étape, le cadre logique ainsi que les IOV ont été analysés, amendés et validés ;
- 2) collecte de données au niveau central et dans les sept cercles de la région de Koulikoro qui a impliqué le conseiller suivi évaluation du PADK : elle a porté sur un échantillon de 31 CT ainsi que le Gouvernorat et les préfets ;
- 3) atelier de restitution qui a vu la présentation et la validation des valeurs cibles des indicateurs et les amendements des fiches IOV.

Le cabinet ALTUS a enfin élaboré deux rapports dont l'un porte sur *le système de suivi-évaluation des deux projets* et l'autre sur *la situation de référence des IOV des deux projets* (voir indicateurs renseignés dans le chapitre 3). Ces documents sont disponibles depuis le mois de septembre et ont été intégrés au système de suivi interne du projet.

Backstopping : en juillet 2011, le siège de la CTB a réalisé une mission de backstopping auprès du PADK et du PAI-MATCL. Cette mission a permis d'engager une réflexion de fond sur les objectifs et les modalités d'articulation entre les deux projets. Il s'agissait de favoriser une compréhension mutuelle des enjeux et axes stratégiques de chacun des deux projets par les structures partenaires et les équipes en présence, de préciser les responsabilités des différents acteurs, et identifier des points de convergence entre les deux projets autour desquels une action conjointe, ou coordonnée, serait susceptible de favoriser l'atteinte des résultats. Trois thèmes ont été abordés :

1. les fonctions de contrôle (tutelle & inspection) ;
2. l'appui conseil et le renforcement de capacités ;
3. le suivi-évaluation & la communication.

Activités de la SMCL : en 2011, deux SMCL se sont tenues, conjointement entre le PADK et le PAI-MATCL. Les rencontres se déroulent alternativement à Bamako (au MATCL) et à Koulikoro. La première réunion a lieu le 26 janvier, elle portait essentiellement sur la présentation des deux projets, leurs conditions du démarrage et la planification des activités. La seconde s'est tenue le 27 septembre, elle a porté sur l'organisation interne du projet avec la validation du manuel de procédures et du règlement intérieur de la SMCL, la clarification des rôles et responsabilités du Responsable national et du Coresponsable et les changements budgétaires. Les décisions et leur suivi sont rappelés dans le chapitre 5.

7.3 Rapport “Budget versus actuels (y – m)”

Voir document annexe

7.4 Bénéficiaires

Résultat 1 :

« Le MATCL a renforcé sa capacité d'améliorer la performance des représentants de l'État dans l'exercice de leur tutelle (assistance, conseil et contrôle de légalité) des Collectivités Territoriales ».

Acteurs principaux :

- Les services centraux clés pour améliorer la déconcentration et la performance des représentants de l'État sont :

DOCUMENT TYPE: Rapport	DOCUMENT TITLE : Rapport annuel 2011 – PAI MATCL Mali	DOCUMENT OWNER : Anne Coppens, Coresponsable	DATE OF APPLICATION : Janvier 2011
---------------------------	--	---	---------------------------------------

- la Cellule d'Appui à la Déconcentration et la Décentralisation (CADD),
- la Direction Nationale de l'Intérieur (DNI) et
- l'Inspection de l'Intérieur.

Acteurs limitrophes:

- Direction Nationale des Collectivités Territoriales (DNCT),
- Représentants de l'Etat (RE)

Résultat 2 :

«Les capacités techniques du MATCL sont durablement renforcées pour assurer ses missions dans la mise en œuvre du PNACT III, en particulier en ce qui concerne la concertation avec les départements sectoriels et le renforcement de la qualité des services publics des Collectivités Territoriales des Collectivités Territoriales».

Acteurs principaux :

- Direction Nationale des Collectivités Territoriales (DNCT),
- Cellules d'Appui à la Déconcentration et la Décentralisation (CADD),

Acteurs limitrophes:

- Direction Nationale de l'Aménagement du Territoire (DNAT),
- Centre de Formation des Collectivités Territoriales (CFCT)

Résultat 3 :

« Le MATCL dispose des instruments efficaces et durables de coordination et de suivi/évaluation pour améliorer son leadership sectoriel ».

Acteurs principaux :

- Cellule de Planification et de Statistiques du MATCL (CPS),
- Cabinet du MATCL

Acteurs limitrophes:

- Direction Nationale des Collectivités Territoriales (DNCT),
- Direction des Finances et du Matériel du MATCL (DFM),
- Cellule d'Appui au Développement à la Base (CADB),
- Direction Nationale de l'Intérieur (DNI)

7.5 Planification opérationnelle Q1-2011

Voir document annexe