



**CTB**



**MINISTÈRE DE L'ADMINISTRATION  
TERRITORIALE**

# **RAPPORT DES RESULTATS 2013**

**PROJET D'APPUI INSTITUTIONNEL AU  
MINISTÈRE DE L'ADMINISTRATION  
TERRITORIALE POUR LE PILOTAGE  
STRATEGIQUE DE LA DECENTRALISATION  
ET DE LA DECONCENTRATION AU MALI  
PAI MAT – MLI 09 032 11**

**VERSION VALIDEE PAR LE MAT MAIS AVANT VALIDATION SMCL  
(PREVU EN AVRIL)**

<b>ACRONYMES</b> .....	<b>4</b>
<b>1 APERÇU DE L'INTERVENTION</b> .....	<b>5</b>
1.1 FICHE D'INTERVENTION.....	5
1.2 EXECUTION BUDGETAIRE.....	6
1.3 AUTOEVALUATION DE LA PERFORMANCE.....	6
1.3.1 <i>Pertinence</i> .....	6
1.3.2 <i>Efficacité</i> .....	6
1.3.3 <i>Efficiéce</i> .....	7
1.3.4 <i>Durabilité potentielle</i> .....	7
1.4 CONCLUSIONS.....	8
<b>2 MONITORING DES RESULTATS</b> .....	<b>9</b>
2.1 ÉVOLUTION DU CONTEXTE.....	9
2.1.1 <i>Contexte général</i> .....	9
2.1.2 <i>Contexte institutionnel</i> .....	9
2.1.3 <i>Contexte de gestion : modalités d'exécution</i> .....	10
2.1.4 <i>Contexte HARMO</i> .....	10
2.2 PERFORMANCE DE L'OUTCOME.....	11
2.2.1 <i>Progrès des indicateurs</i> .....	11
2.2.2 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	12
2.2.3 <i>Impact potentiel</i> .....	12
2.3 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 1.....	14
2.3.1 <i>Progrès des indicateurs</i> .....	14
2.3.2 <i>État d'avancement des principales activités</i> .....	14
2.3.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	15
2.4 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 2.....	16
2.4.1 <i>Progrès des indicateurs</i> .....	16
2.4.2 <i>État d'avancement des principales activités</i> .....	16
2.4.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	17
2.5 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 3.....	19
2.5.1 <i>Progrès des indicateurs</i> .....	19
2.5.2 <i>État d'avancement des principales activités</i> .....	19
2.5.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	20
2.6 THEMES TRANSVERSAUX.....	21
2.7 GESTION DES RISQUES.....	22
<b>3 PILOTAGE ET APPRENTISSAGE</b> .....	<b>24</b>
3.1 REORIENTATIONS STRATEGIQUES.....	24
3.2 RECOMMANDATIONS.....	24
3.3 ENSEIGNEMENTS TIRES.....	24
<b>4 ANNEXES</b> .....	<b>25</b>
4.1 CRITERES DE QUALITE.....	25

4.2	DECISIONS PRISES PAR LE COMITE DE PILOTAGE ET SUIVI.....	29
4.2.1	<i>Décisions prises avant la suspension de l'intervention</i> .....	29
4.2.2	<i>Décisions depuis la reprise progressive de l'intervention</i> .....	31
4.3	CADRE LOGIQUE MIS A JOUR .....	32
4.4	APERÇU DES MORE RESULTS .....	32
4.5	RESSOURCES EN TERMES DE COMMUNICATION.....	32
4.6	RAPPORT « BUDGET VERSUS ACTUELS (Y – M) » .....	32

## Acronymes

<b>CADD</b>	Cellule d'Appui à la Décentralisation et à la Déconcentration
<b>CTB</b>	Coopération Technique Belge – Agence Belge de Développement.
<b>CNFL</b>	Commission Nationale des Finances Locales
<b>CPS-ATFPSI</b>	Cellule de Planification et de Statistique du Secteur de l'Administration Territoriale, de la Fonction Publique et de la Sécurité Intérieure
<b>CS</b>	Convention Spécifique
<b>CT</b>	Collectivité(s) Territoriale(s)
<b>DCPN</b>	Document Cadre de Politique Nationale
<b>DGAT</b>	Direction Générale de l'Administration Territoriale
<b>DGCT</b>	Direction Générale des Collectivités Territoriales
<b>DTF</b>	Document Technique et Financier
<b>FPCT</b>	Fonction Publique des Collectivités Territoriales
<b>GTDDI</b>	Groupe Thématique Décentralisation et Développement Institutionnel
<b>MDCD</b>	Ministre Délégué en charge de la Décentralisation
<b>PADK2</b>	Projet d'Appui à la Décentralisation de la Région de Koulikoro (Phase2)
<b>PARADDER</b>	Programme d'Appui à la Réforme Administrative, à la Décentralisation et au Développement Economique Régional
<b>PAREC</b>	Programme d'Appui à la Réalisation d'Etudes et de Consultations
<b>PDI</b>	Programme de Développement Institutionnel
<b>PTF</b>	Partenaires Techniques et Financiers
<b>FNACT</b>	Fonds National d'Appui aux Collectivités Territoriales
<b>M&amp;E</b>	Monitoring et Evaluation
<b>MAT</b>	Ministère de l'Administration Territoriale
<b>MATCL</b>	Ministère de l'Administration Territoriale et des Collectivités Locales
<b>PAEC</b>	Projet d'Appui à l'Etat Civil
<b>PAI MAT</b>	Projet d'Appui Institutionnel au Ministère de l'Administration Territoriale
<b>PAICT / FNACT</b>	Projet d'Appui aux Investissements des Collectivités Territoriales – Fonds National d'Appui aux Collectivités Territoriales.
<b>PNACT</b>	Programme National d'Appui aux Collectivités Territoriales
<b>PRED</b>	Plan de Relance Durable pour le Mali 2013/2014
<b>RE</b>	Représentant(s) de l'Etat
<b>RR</b>	Représentation la CTB au Mali / Représentant Résident
<b>S&amp;E</b>	Suivi et Evaluation
<b>SMCL</b>	Structure Mixte de Concertation Locale
<b>UCAT</b>	Unité de Coordination et d'Appui Technique
<b>UGR</b>	Unité de Gestion de la Réprise

# 1 Aperçu de l'intervention

## 1.1 Fiche d'intervention

<b>Intitulé de l'intervention</b>	Projet d'Appui institutionnel au MAT pour le pilotage stratégique de la décentralisation et la déconcentration au Mali (PAI-MATCL)
<b>Code de l'intervention</b>	MLI 09 032 01
<b>Localisation</b>	Mali
<b>Budget total</b>	3 500 000 EUR
<b>Institution partenaire</b>	Ministère de l'Administration Territoriale (ex Ministère de l'Administration Territoriale et des Collectivités Locales - MATCL)
<b>Date de début de la Convention spécifique</b>	21 septembre 2010
<b>Date de démarrage de l'intervention/ Comité de pilotage d'ouverture</b>	26 janvier 2011
<b>Date prévue de fin d'exécution</b>	26 décembre 2014 (47 mois)
<b>Date de fin de la Convention spécifique</b>	21 août 2015 (59 mois)
<b>Groupes cibles</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Services centraux du Ministère de l'Administration Territoriale (ex MATCL);</li><li>• Services déconcentrés du MAT (représentant de l'Etat et tutelle des collectivités territoriales) ;</li><li>• Collectivités territoriales</li></ul>
<b>Impact<sup>1</sup></b>	Améliorer le pilotage stratégique de la Politique Nationale de décentralisation/déconcentration au niveau régional et central.
<b>Outcome</b>	Rendre opérationnelles, efficaces et durables 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.
<b>Outputs</b>	<p>(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.</p> <p>(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.</p> <p>(3) Le MATCL dispose des instruments efficaces et durables de coordination et de suivi/évaluation pour améliorer son leadership sectoriel.</p>
<b>Année couverte par le rapport</b>	2013

<sup>1</sup> L'impact se réfère à l'objectif général ; l'outcome se réfère à l'objectif spécifique ; l'output se réfère au résultat escompté

## 1.2 Exécution budgétaire

	Budget	Dépenses		Solde	Taux de déboursement fin 2013 (%)
		Années précédentes (2010 à 2012)	2013		
<b>Total</b>	<b>3.500.000,00</b>	<b>944.552,71</b>	<b>257.989,96</b>	<b>2.297.457,33</b>	<b>34%</b>
<b>Output 1</b>	808.560,00	101.861,49	57,94	706.640,57	13%
<b>Output 2</b>	797.380,00	320.891,26	37.976,78	438.511,97	45%
<b>Output 3</b>	907.785,00	80.116,80	3.240,15	824.428,05	9%
<b>Réserve budgétaire</b>	12.762,00	0,00	0,00	12.762,00	0%
<b>Moyens généraux</b>	973.513,00	441.683,17	216.715,09	315.114,74	68%

## 1.3 Autoévaluation de la performance

### 1.3.1 Pertinence

	<b>Performance</b>
<b>Pertinence</b>	<b>B</b>

L'intervention est cohérente avec les priorités de la coopération belge pour qui la décentralisation et la déconcentration est un secteur de concentration. Toutefois, l'approche programme a fortement été impacté par la crise politique et sécuritaire qu'a connu le Mali. La coordination et la mise en synergie entre les différentes interventions (PAI MAT, PADK2, PAEC, PAICT / FNACT) n'ont en conséquence pas pu être opérationnalisées. La décentralisation comme solution de sortie de crise a été réaffirmé par les nouvelles autorités politiques du Mali à travers notamment l'organisation des Etats Généraux de la Décentralisation. Un nouveau cadre politique et programmatique de la politique de décentralisation est en préparation et devrait être défini, au mieux, courant 2014. Cette situation renforce la pertinence de l'intervention pour apporter un soutien institutionnel au Ministère en charge de la décentralisation.

### 1.3.2 Efficacité

	<b>Performance</b>
<b>Efficacité</b>	<b>D</b>

La suspension de l'intervention pendant 14 mois (et le départ de tous les cadres du projet) et la reprise progressive du projet avec une nouvelle équipe (par ailleurs restreinte) impactent négativement et fortement l'efficacité. Il est peu probable dans le contexte actuel que le projet puisse livrés tous les outputs initialement prévus, et de fait atteindre son outcome. Suite à la recommandation du CSP d'avril 2013, la Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL) de redémarrage du projet a approuvé la stratégie de reprise du projet et de révision du Document Technique et Financier (DTF). Cette réorientation du DTF vise à adapter l'intervention au nouveau contexte et aux nouvelles priorités en matière de décentralisation. Le processus de « reformulation »

s'est appuyer sur l'évaluation à mi-parcours de l'intervention et a été suivi d'une mission de reformulation. Ce processus de « reformulation » devrait aboutir par la validation en SMCL d'une DTF adapté en mars/avril 2014.

### 1.3.3 Efficience

	<b>Performance</b>
<b>Efficience</b>	<b>D</b>

La suspension de l'intervention et sa reprise progressive impactent défavorablement l'efficience de l'intervention. Tout le capital d'expérience acquis à travers l'UCAT a disparu avec le départ de tous les cadres. Le renforcement/développement institutionnel vise à initier et soutenir des dynamiques de changement qui s'inscrivent dans des processus longs et continus. Une telle interruption annihile une grande partie de ce qui a pu être fait. Certaines activités dans lesquelles le projet a mobilisé des moyens (temps, expertise, financement, etc.) ne sont plus envisageables à ce jour du fait que leur relance/reprise exige des moyens complémentaires (inputs) dont certains ne sont pas immédiatement disponibles (assistance technique notamment). Le retard pris semble ne pas pouvoir être totalement rattrapé. Le processus de réorientation / reformulation doit permettre de revisiter chaque output, leurs activités et leur planification au regard des inputs disponibles à court terme (temps, expertise, financement).

Enfin, l'audit financier portant sur le début de l'intervention montre des marges de progrès importantes pour une gestion plus efficace et plus économe des moyens disponibles.

### 1.3.4 Durabilité potentielle

	<b>Performance</b>
<b>Durabilité potentielle</b>	<b>C</b>

La longue suspension de l'intervention n'est pas sans conséquence pour la préservation et la reproductibilité de ses bénéfices à long terme. Certains processus demeurent inachevés en termes d'accompagnement et la crise économique et budgétaire liée à la crise est un facteur défavorable pour permettre aux institutions publiques (en l'occurrence ici le Ministère de l'Administration Territoriale et ses services centraux et déconcentrés) de prendre en charge les frais institutionnels. De ce fait, la continuité des premiers résultats ne peut être garantie à ce stade. L'appui au fonctionnement des services du Ministère de l'Administration Territoriale pour exploiter / développer les produits des appuis institutionnels apparaît comme une mesure attendue et même nécessaire.

L'intervention (dont l'impact est d'améliorer le pilotage stratégique de la Politique Nationale de décentralisation/déconcentration) est globalement bien intégrée au sein du MAT même si cette période de reprise progressive génère un certain attentisme. Cette situation a été accentuée par le départ précipité du responsable national, à ce jour non remplacé.

La relance du processus de décentralisation à travers la régionalisation est une priorité gouvernementale réaffirmée. L'intervention peut être un instrument utile pour soutenir les institutions en charge de ce processus. Toutefois, le PAI MAT demande un portage plus fort au sein du Ministère de l'Administration Territoriale et en particulier au niveau du Ministre Délégué en charge de la Décentralisation.

## 1.4 Conclusions

- Après une période de suspension de 14 mois, le second trimestre 2013 a vu une reprise du PAI MAT, suite à la décision de la Belgique de reprendre sa coopération institutionnelle avec le Mali.
- Cette suspension a fortement et négativement impacté l'intervention au plan de son efficacité, son efficience et sa durabilité. L'intervention demeure pertinente au regard de l'évolution du contexte et des nouvelles priorités du Gouvernement en matière de décentralisation. Le portage politique de l'intervention constitue un enjeu.
- La SMCL a validé une stratégie de reprise de l'intervention qui prévoit une reprise progressive des activités (visant à consolider les premiers acquis) et une réorientation de la logique d'intervention. Le processus de « reformulation » est toujours en cours et n'a pas pu être finalisé avant la fin de l'année 2013.
- Le contexte institutionnel a été défavorable à la reprise de l'intervention. Les cadres du Ministère ont été fortement mobilisés par les activités liées à l'organisation des élections présidentielles et législatives, ainsi que celles relatives notamment aux Etats Généraux de la Décentralisation et à la préparation d'une stratégie et d'un plan d'actions pour la mise en œuvre de leurs recommandations. Par ailleurs, un certain attentisme est constaté en attendant la réorientation de la logique d'intervention.
- L'unité de gestion de la reprise est sous dimensionnée en ressources humaines pour prendre en charge l'ensemble activités liées aux résultats. Le décès du responsable national le 17 novembre 2013 a accentué ce problème.

Fonctionnaire exécution nationale	Fonctionnaire exécution CTB
<p style="text-align: center;"><b>Responsable National</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Eric Vercauteren</b> <i>Coreponsable</i> <i>Unité Gestion de Reprise</i></p>



## 2 Monitoring des résultats

### 2.1 Évolution du contexte

#### 2.1.1 Contexte général

Pour rappel, l'intervention a été suspendue en avril 2012.

Les éléments de contexte qui marquent l'année 2013 et qui ont influencé l'intervention sont notamment :

- L'intervention française en janvier 2013 qui a permis de stopper l'avancée des groupes djihadistes et a permis au Mali de retrouver son intégrité territoriale avec l'appui de la communauté internationale ;
- La reprise des appuis institutionnels de la coopération belge actée par le Comité Spécial des Partenaires en avril 2013 qui a permis l'organisation d'une SMCL en juin 2013 pour adopter une stratégie de reprise de l'intervention et mettre en place une unité restreinte de gestion de cette reprise ;
- La présentation du plan de relance durable pour le Mali (PRED) à la conférence des donateurs de Bruxelles en mai 2013 qui a permis de lever plus de 3 milliards d'euros de promesse d'aide pour le Mali ;
- Les élections présidentielles (en juillet/août 2013) et législatives (en novembre/décembre 2013) qui ont permis au Mali de retrouver des instances politiques légitimes.
- Suite à l'élection du Président Ibrahim Boubacar Keita, la constitution d'un nouveau gouvernement ;
- La réaffirmation par les nouvelles autorités politiques que la décentralisation constitue une solution à la crise politique, territoriale et sécuritaire ;
- L'organisation des Etats Généraux de la décentralisation (et des assises du Nord Mali) à l'issue desquels une stratégie et un plan d'actions prioritaires pour la mise en œuvre des recommandations ont été préparés. Le processus de validation par le gouvernement est en cours.

#### 2.1.2 Contexte institutionnel

L'ancrage institutionnel de l'intervention au sein du Ministère de l'Administration est toujours pertinent. Suite aux élections présidentielles, un nouveau gouvernement a été mis en place, avec notamment la reconduction d'un Ministre Délégué en Charge de la Décentralisation. Toutefois, un certain clivage apparaît entre le cabinet du Ministre Délégué (marquant une forte volonté d'assumer son leadership sur les questions de décentralisation) et le Ministère de Tutelle (MAT). Cette situation génère un certain cloisonnement entre appui à la décentralisation et appui à la déconcentration du MAT.

Le processus d'élaboration d'un document de stratégie et d'un plan d'actions de mise en œuvre des Etats Généraux de la Décentralisation a été engagé en fin d'année. Ce document semble « mettre entre parenthèse » le cadre politique et programmatique de la réforme de décentralisation (DCPN, PNACT 3) sur lequel est formulée l'intervention. Il prévoit notamment leur révision en 2014. Par ailleurs, il convient de souligner que les différents cadres de concertation politiques, stratégiques et opérationnelles de la réforme de décentralisation et de déconcentration (revue sectorielle décentralisation et

développement institutionnel, panels) n'ont pas été fonctionnels en 2013.

En l'absence d'une logique d'intervention renouvelée au regard de l'évolution du contexte et des nouvelles priorités du Mali, l'intervention demeure dans une phase transitoire et de reprise. L'absence d'assistance technique au sein de la DGCT et de la CPS rend difficile l'accompagnement et le suivi de leurs activités. La nomination en novembre 2013 au poste de Secrétariat Général du MAT de l'ancien responsable national de l'intervention devrait permettre de faciliter le processus de révision de la logique d'intervention.

### 2.1.3 Contexte de gestion : modalités d'exécution

Le mécanisme de la cogestion a été réactivé en août 2013, après l'établissement des mandats pour la gestion des comptes en cogestion. Toutefois, avec le décès du responsable national en novembre 2013, la direction de l'unité de gestion de la reprise est assurée exclusivement par l'assistant technique de la CTB.

Le principe d'une SMCL conjointe avec le PADK2 et PAEC n'est plus d'application aujourd'hui compte tenu de l'évolution du contexte de mise en œuvre des différentes interventions. En conséquence, l'approche programme envisagée initialement apparaît difficile à mettre en œuvre au vu du contexte actuel et du temps restant. Même si des synergies et échanges ont déjà lieu entre les projets de décentralisation, cette approche sera redéfinie et affinée lors de l'élaboration du prochain programme de coopération.

Les autres constats établis lors des précédents rapports de résultat restent valides.

Initialement prévue en juin/juillet 2013, l'évaluation à mi-parcours a été effectuée en septembre 2013. Dans le même temps, un audit financier de l'intervention a été effectué. Le rapport final de cet audit est disponible. Le rapport final de l'évaluation est attendu en janvier 2014. Ces documents seront présentés à la SMCL.

Dans la continuité de l'évaluation à mi-parcours, une première mission du siège de la CTB a été effectuée pour apprécier les évolutions du contexte d'intervention et pour établir un premier cadrage des réorientations de la logique d'intervention. Une seconde mission est envisagée pour finaliser le processus de réorientation du projet.

### 2.1.4 Contexte HARMO

Comme précédemment avancé, le cadre politique et programmatique des réformes de décentralisation et de déconcentration doit être revu en 2014. La logique d'alignement sur les stratégies nationales de décentralisation et de déconcentration est donc tributaire de cette situation.

L'ensemble des PTF a repris sa coopération institutionnelle avec le Mali avec des rythmes différents. Les différents projets et programmes ont pris en compte le contexte lié à la crise et au processus de sortie de crise. Les réunions du groupe thématique « Décentralisation et Développement Institutionnel » (GT-DDI) se sont poursuivies avec régularité.

Malgré les initiatives du binôme de la coordination du GTDDI (Allemagne/Belgique), la coordination stratégique et opérationnelle des PTF pour appuyer la réforme de l'état et de décentralisation ne pourra être pleinement efficace qu'à condition que les instances de coordination et de dialogue soient à nouveau fonctionnelles (revue sectorielle, panel, etc.). Toutefois, l'appui de l'intervention à l'organisation des Etats Généraux de la Décentralisation s'est inscrit dans un cadre coordonné avec les autres PTF (Allemagne, Suisse et France).

Au plan opérationnel, certaines collaborations ont été amorcées, en particulier avec la

coopération française qui dispose d'une assistance technique au sein du MAT et avec l'Union Européenne à travers l'assistance technique apportée par le PARADDER.

## 2.2 Performance de l'outcome



Comme souligné dans les rapports d'exécution 2011 et 2012, la mise en place du système de suivi évaluation n'a pas pu être effectuée. Avec la suspension de l'intervention, les indicateurs, les valeurs de référence, les valeurs cibles et le système de renseignement, d'analyse et de rapportage n'ont pu être « revus et actualisés ».

Le processus de réorientation et de reformulation de la logique d'intervention doit reprendre et rendre opérationnel le système de suivi/évaluation pour assurer le pilotage stratégique et opérationnel du projet.

Les données reprises ci-dessous sont issues de l'étude de référence, 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.

### 2.2.1 Progrès des indicateurs

<b>OUTCOME : LES ACTIVITES DE PLANIFICATION, DE GESTION, DE COORDINATION, D'APPUI TECHNIQUE ET DE SUIVI/EVALUATION DU MATCL DANS LE CADRE DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE NATIONALE DE LA DECENTRALISATION/DECONCENTRATION SONT OPERATIONNELLES, EFFICACES ET DURABLES.</b>						
<b>Indicateurs</b>	<b>Valeur de la Baseline</b>	<b>Progrès N-1 (2012)</b>	<b>Progrès N (2013)</b>	<b>Cible année N (2013)</b>	<b>Cible finale</b>	<b>Commentaires</b>
<b>IOV OS 1 : Niveau de modernisation des services clés du MATCL</b>	<b>Rustiques</b> (niveau 1): 2/9 services : ARK et DNI  <b>Pré-modernes</b> (niveau 2) : 7 /9 services : CADB, CADD, CPS, DNCT, GRK, DNI, DRH, DFM	<b>idem</b>	<b>na</b>	<b>na</b>	<b>9/9 services modernes niveau 3</b>	Le rapport de la Baseline porte 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
<b>IOV OS 2 : Taux de déconcentration budgétaire du MATCL</b>	<b>31 %</b>	<b>idem</b>	<b>na</b>	<b>na</b>	<b>70 %</b>	
<b>IOV OS 3 : Taux de déconcentration du</b>	<b>79 %</b>	<b>idem</b>	<b>na</b>	<b>na</b>	<b>65 %</b>	

personnel MATCL						
-----------------	--	--	--	--	--	--

## 2.2.2 Analyse des progrès réalisés

- **Lien entre les outputs et l'outcome - Progrès réalisés par rapport à l'atteinte de l'outcome :**

De manière globale, vu la suspension de l'intervention et sa reprise progressive décidée au mois de juin lors de la SMCL, les outputs du projet ont peu influencé l'atteinte de l'outcome.

Le projet est entré dans sa phase de démarrage opérationnel qu'à partir du second semestre 2011. Avec la suspension du projet à partir du coup d'Etat du 21 mars 2012 et jusqu'à sa reprise progressive en aout 2013, aucun progrès n'a pu être mesuré. Il a donc été peu pertinent de parler de progrès réalisés en 2013.

- **Difficultés et facteurs d'influence (positive ou négative) :**

Les activités du projet ont été suspendues en avril 2012 et la stratégie de reprise validée par la SMCL en juin 2013 a prévue une reprise progressive, limitée à quelques activités.

La forte mobilisation des cadres du MAT pour l'organisation des élections présidentielles et législatives, pour l'organisation des Etats Généraux de la Décentralisation, etc. a limité leur disponibilité pour la préparation et la mise en œuvre des activités.

Le projet ne dispose pas d'une situation de référence consolidée et validée. Le système de M&E n'est pas fonctionnel pour le pilotage de l'intervention.

La culture de l'organisation du travail qui prévaut au sein des services du MAT implique que l'efficacité du service dépend fortement du dynamisme et des capacités du supérieur hiérarchique à communiquer, déléguer et superviser. Cette organisation prend peu en compte l'importance de la collaboration et de la communication avec les autres entités du ministère ou d'autres départements pour atteindre des objectifs communs. Elle impacte fortement les activités pour l'atteinte des résultats et de l'objectif spécifique du projet.

## 2.2.3 Impact potentiel

La contribution de l'outcome à l'impact de l'intervention - « Améliorer le pilotage stratégique de la politique de décentralisation/déconcentration au niveau national et régional » - reste globalement valide. Toutefois force est de reconnaître que dans les faits l'impact visé est à deux niveaux : le pilotage stratégique de la décentralisation et le pilotage stratégique de la déconcentration. Chacun d'eux s'inscrit dans un cadre national stratégique et opérationnel spécifique : le DCNP-Décentralisation / PNACT et le PDI – PO/PDI.

Le pilotage de la réforme de déconcentration n'est pas des prérogatives du ministère de tutelle de l'intervention (MAT). Aussi l'impact de l'intervention sur cette question ne peut être envisagé que sur la question spécifique de déconcentration du MAT.

L'outcome est « complexe » dans sa formulation et fait référence à plusieurs niveaux de performance pour avoir l'impact recherché. Les indicateurs pour l'outcome ne renseignent pas tous ces niveaux de performance attendus.

Toutefois, à l'heure actuelle, la probabilité que l'outcome puisse contribuer à l'impact est faible à court terme, considérant notamment :

- la suspension de l'intervention et sa reprise progressive dans un contexte où « l'UCAT » est faiblement dotée en ressource humaine (par rapport à ce qui était prévu au DTF) ;
- le processus qui doit être engagé en 2014 par le Gouvernement malien pour réviser le cadre politique et programmation de la réforme de décentralisation (DCPN, PNACT, etc.) mais également celui de la réforme institutionnelle ;

La réorientation et la reformulation de la logique d'intervention du projet devront permettre d'identifier de manière précise ce qui peut être fait à brèves échéances (horizon 12 à 18 mois, sauf prolongation de la CS) et de permettre d'avoir un impact ciblé et visible d'ici la fin du projet.

## 2.3 Performance de l'output 1



### 2.3.1 Progrès des indicateurs

Comme précédemment souligné, avec la suspension de l'intervention, les indicateurs, les valeurs de référence, les valeurs cibles et le système de renseignement, d'analyse et de rapportage n'ont pu être « revus et actualisés ». La définition d'un système de S&E pertinent et opérationnelle doit être réalisée au cours du processus de réorientation et de reformulation de la logique d'intervention du projet. Les données reprises ci-dessous sont issues de l'étude de référence, 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.

<b>OUTPUT 1 : LE MATCL A RENFORCE SA CAPACITE D'AMELIORER LA PERFORMANCE DES REPRESENTANTS DE L'ETAT DANS L'EXERCICE DE LA TUTELLE DES COLLECTIVITES TERRITORIALES.</b>						
<b>Indicateurs</b>	<b>Valeur de la Baseline</b>	<b>Progrès N-1 (2012)</b>	<b>Progrès N (2013)</b>	<b>Cible année N (2013)</b>	<b>Cible finale</b>	<b>Commentaires</b>
<b>IR1.1 : Pourcentage de CT inspectées par l'Inspection de l'Intérieur</b>	na	na	na	na	na	
<b>IR1.2 : Etat d'avancement du plan de déconcentration du MATCL</b>	1 = préparation	1	na	na	6 = plan exécuté	
<b>IR1.3 : Taux de retour sur les délibérations obligatoirement soumises à la tutelle par les AR.</b>	Collecte spécifique	idem	na	na	na	

### 2.3.2 État d'avancement des principales activités

L'état d'avancement donné ci-après concerne les activités identifiées lors de la SMCL ayant validé la stratégie de reprise, celles définies lors de l'établissement des planifications opérationnelles trimestrielles (Q3/Q4), y compris celles convenues d'un commun accord entre l'ordonnateur et le co ordonnateur du projet au cours du second semestre 2013.

État d'avancement des <u>principales</u> activités <sup>2</sup>	État d'avancement :			
	A	B	C	D
<b>A01.01 - RENFORCER LES DISPOSITIFS TECHNIQUES DES RE POUR L'APPUI / CONSEIL AUX CT</b>				
Edition arrêté convention de mise à disposition SDE aux CTs				
Information des RE pour l'appui/conseil aux CTs (ateliers)				
<b>A01.02 RENFORCER LES CAPACITES DE LA DGAT ET DE LA CADD</b>				
Appui à la mise en œuvre du plan de renforcement de la tutelle				
Audit organisationnel CADD				
<b>A01.03 RENFORCER L'INSPECTION DE L'INTERIEUR POUR LE CONTROLE DES RE &amp; DES CT</b>				
<b>A01.04 ASSISTANCE TECHNIQUE RESULTAT 1</b>				

### 2.3.3 Analyse des progrès réalisés

D'une façon générale, les activités retenues dans la stratégie de reprise concourent à la l'atteinte de l'output.

Compte tenu des travaux liés à la préparation et à l'organisation des élections présidentielles et législatives, les activités impliquant les représentants de l'Etat ont dû être reportées en raison de leur faible disponibilité. Il en est de même pour les activités impliquant la DGAT.

Les termes de référence pour les ateliers d'information des représentants de l'Etat ont été préparés avec la DGCT. Toutefois, compte tenu de l'implication d'autres partenaires dans la production et diffusion des supports d'information visés (arrêté sur les conventions de mise à disposition, guide de la restitution publique), une concertation plus large avec eux s'impose pour définir une stratégie commune, ainsi qu'un programme et un budget coordonnés.

Pour la mise en œuvre du plan de renforcement de la Tutelle, un portage effectif est nécessaire pour garantir son opérationnalisation et son suivi. La période électorale était peu propice pour cela.

Pour l'audit organisationnel de la CADD, l'étude a été interrompue au moment de la suspension au stade de la validation du rapport provisoire. Suite aux échanges avec la CADD et le bureau d'étude en juillet 2013 sur les possibilités et les conditions de reprise de l'étude, la décision attendue du MAT sur l'opportunité de reprise de cet audit de la CADD n'est intervenue qu'en décembre 2013, compte tenu du contexte susmentionné. Aujourd'hui, à partir des informations transmises par le bureau d'étude, le contrat de prestation est en cours de résiliation car les experts mobilisés ne sont plus disponibles pour reprendre et finaliser l'étude.

Pour les activités 3 et 4 de l'output, aucune action n'a été prévue.

<sup>2</sup> A : Les activités sont en avance  
 B : Les activités sont dans les délais  
 C : Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.  
 D : Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

## 2.4 Performance de l'output 2

### 2.4.1 Progrès des indicateurs

Comme précédemment souligné, avec la suspension de l'intervention, les indicateurs, les valeurs de référence, les valeurs cibles et le système de renseignement, d'analyse et de rapportage n'ont pu être « revus et actualisés ». La définition d'un système de S&E pertinent et opérationnelle doit être réalisée au cours du processus de réorientation et de reformulation de la logique d'intervention du projet. Les données reprises ci-dessous sont issues de l'étude de référence, 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.

<b>OUTPUT 2 : LES CAPACITES TECHNIQUES DU MATCL SONT DURABLEMENT RENFORCEES POUR ASSURER SES MISSIONS DANS LA MISE EN ŒUVRE DU PNACT III, EN PARTICULIER EN CE QUI CONCERNE LA CONCERTATION AVEC LES DEPARTEMENTS SECTORIELS ET LE RENFORCEMENT DE LA QUALITE DES SERVICES PUBLICS DES COLLECTIVITES TERRITORIALES.</b>						
<b>Indicateurs</b>	<b>Valeur de la Baseline</b>	<b>Progrès N-1 (2012)</b>	<b>Progrès N (2013)</b>	<b>Cible année N (2013)</b>	<b>Cible finale</b>	<b>Commentaires</b>
<b>IR2.1 : Nombre de rencontres de concertation avec les départements sectoriels</b>	5	4	na	+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.
<b>IR2.2 : Qualité des réunions de concertation inter sectorielle / mise Instruction 08-0003/PM-RM du 21 novembre 2008</b>	B (comité technique) D (comité pilotage)	B (comité technique) D (comité pilotage)	na	na	A ou B	Nouveau projet d'Instruction avec Présidence du comité pilotage confiée au premier ministre pour améliorer la qualité des réunions (membres statutaires absents).
<b>IR2.3 : Etat d'avancement des plans de transfert de compétences et de ressources de l'Etat aux CT élaborés par les 7 départements sectoriels.</b>	Edu : 5 Santé : 4 Hyd. : 4 Env. : 3 Foncier : 1. Agri. : 1. Elev. : 0	na	Env. : 4 Elev. : 1	Env. : 4	Edu : 6 Santé : 5 Hyd. : 5 Env. : 5 Foncier : 4 Agri. : 4. Elev. : 4	

### 2.4.2 État d'avancement des principales activités

L'état d'avancement donné ci-après concernent les activités identifiées lors de la SMCL ayant validé la stratégie de reprise, celles définies lors de l'établissement des planifications opérationnelles trimestrielles (Q3/Q4), y compris celles convenues d'un commun accord entre l'ordonnateur et le co ordonnateur du projet au cours du second semestre 2013.



État d'avancement des <u>principales</u> activités <sup>3</sup>	État d'avancement :			
	A	B	C	D
<b>A02.01 - APPUYER LA DNCT DANS SON EVOLUTION INSTITUTIONNELLE ET SA GESTION INTERNE</b>				
Appui à la gestion des dossiers des personnels de la FP des CT				
<b>A02.02 - APPUYER LA CONCERTATION/COLLABORATION INTERSECTORIELLE EN MATIERE DE DECENTRALISATION</b>				
Appui au transfert des infrastructures aux CT dans la région de Koulikoro				
Actualisation guide de dévolution des biens de l'état aux CT				
Edition/diffusion guide de dévolution des biens de l'état aux CT				
Atelier national pour l'opérationnalisation des modifications du Code de collectivités territoriales				
Appui à l'organisation des Etats Généraux de la décentralisation.				
Appui à l'élaboration de la stratégie et du plan d'action de mise en œuvre des recommandations des Etats Généraux de la décentralisation				
<b>A02.03 - APPUYER L'AMELIORATION DES SERVICES PUBLICS DES COLLECTIVITES TERRITORIALES</b>				
Validation technique instruction / guide maintenance bâtiments et équipements des CT				
Edition instruction / guide maintenance bâtiments et équipements des CT				
Appui aux Commissions Administrative Paritaires dans les régions.				
<b>A02.04 ASSISTANCE TECHNIQUE RESULTAT 2</b>				

### 2.4.3 Analyse des progrès réalisés

Outre l'appui à l'organisation des Etats Généraux de la décentralisation et à l'opérationnalisation de leurs recommandations dans le cadre des travaux d'une « Taskforce » mise en place par le cabinet du Ministre Délégué en charge de la Décentralisation (MDCD), toutes les activités connaissent un sérieux retard.

Cette situation s'explique, d'une part, par la priorité donnée par le Président de la République et son gouvernement à l'organisation et l'opérationnalisation des recommandations des Etats Généraux de la décentralisation pour lesquels la DGCT a été la cheville ouvrière (il s'agit d'un engagement fort du Mali dans le cadre du PRED). D'autre part, par la faiblesse des capacités de la DGCT en ressources humaines qui n'a pas pu être compensée compte tenu de l'absence d'assistance technique.

De manière plus spécifique, pour l'appui à la gestion des dossiers des agents de la fonction publique des CT, suite à un premier travail pour identifier les besoins et préparer les TdR des appuis, l'activité a été suspendue en attendant les résultats d'une mission d'expertise sur ce thème dans le cadre du PARADDER (Union Européenne). Cette mission n'a pu s'effectuer qu'au mois de décembre 2013 pour (1) élaborer le manuel des procédures de gestion des fonctionnaires des CT, (2) définir les outils de gestion des RH des CT, (3) établir un diagnostic organisationnel et fonctionnel de la sous direction des ressources humaines de la DGCT, et (4) formuler des

<sup>3</sup> A : Les activités sont en avance  
B : Les activités sont dans les délais  
C : Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.  
D : Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

propositions pour son renforcement.

L'appui au transfert des infrastructures aux CT dans la région de Koulikoro n'a pas été engagé compte tenu du contexte électoral peu propice pour mobiliser les représentants de l'Etat pour une telle activité, qui exige par ailleurs une concertation avec le PADK2 et une mise en cohérence avec les activités prévues dans l'accord d'exécution avec le Gouvernorat de la Région de Koulikoro. Pour rappel, cette activité s'inscrit dans la logique d'appui conseil de la DGCT au Gouverneur de Région sur la question de la dévolution des biens de l'Etat aux Collectivités Territoriales.

L'actualisation du guide de dévolution des biens de l'Etat aux Collectivités Territoriales a été engagée par la DGCT. Le projet de guide est disponible et valorise notamment l'expérience conduite dans la Région de Koulikoro avant la suspension. Il doit être soumis pour validation à la commission interministérielle de pilotage des transferts de compétences de l'Etat aux collectivités territoriales. Vu le contexte politique et sectoriel, la réunion de cette commission n'a pas pu être organisée. De facto, l'édition de ce document ne peut donc pas être engagée.

Concernant les Etats Généraux de la Décentralisation, le projet a contribué au cofinancement de son organisation. Dans la continuité, une assistance technique a été apportée à la DGCT dans le cadre de la Taskforce mis en place par le MDCD. Elle a consisté à participer aux différents travaux qui ont abouti à la formulation de la stratégie et d'un plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations des Etats Généraux de la Décentralisation. Il convient de souligner les difficultés rencontrées par la taskforce, faute de concertation préalable à sa mise en place, et faute de termes de référence clairs, précisant notamment la méthodologie de travail, le mandat des acteurs impliqués, ainsi que la nature (statut) et la consistance des produits attendus. Ce document doit être aujourd'hui approuvé par le Gouvernement avant d'être présenté à la réunion de suivi de la Conférence de Bruxelles.

Un projet d'instruction interministérielle relative à la maintenance des infrastructures des collectivités territoriales est disponible. Il doit être soumis à la commission nationale des finances locales avant sa transmission au Gouvernement. La réunion de la CNFL prévue en décembre n'a pas pu être réalisée compte tenu du contexte susmentionné. Son édition n'a donc pas pu être engagée.

Il convient de souligner qu'un appui technique a été apporté pour partager et actualiser les termes de référence de l'étude relative à l'entretien des infrastructures et la maintenance des équipements des collectivités territoriales dont une requête de financement avait été approuvée via le fonds du Programme d'Appui à la Réalisation d'Etudes et de Consultations (PAREC) de la coopération belge. Cette étude n'avait pas pu être engagée à cause de la suspension. Elle doit proposer un plan général d'entretien des infrastructures et de maintenance des équipements destiné aux collectivités, un dispositif national de financement et de suivi/évaluation, un dispositif local de gestion opérationnelle, des projets de textes d'application des mesures suggérées, ainsi qu'un guide pratique pour la mise en œuvre des opérations d'entretien et de maintenance par les collectivités territoriales. Cette étude devrait être réalisée en 2014.

Enfin l'appui au fonctionnement des Commissions Administratives Paritaires en charge de gérer au niveau régional et local la carrière des fonctionnaires des collectivités territoriales est resté au stade de projet de termes de référence, faute de portage par la sous direction des ressources humaines en raison du contexte susmentionné et des travaux liés à la mission d'expertise apportée par le PARADDER (pour la gestion des dossiers des fonctionnaires des CT) et à l'organisation du concours de recrutement de nouveaux agents pour les collectivités territoriales dans le secteur de l'éducation.

## 2.5 Performance de l'output 3

### 2.5.1 Progrès des indicateurs

Comme précédemment souligné, avec la suspension de l'intervention, les indicateurs, les valeurs de référence, les valeurs cibles et le système de renseignement, d'analyse et de rapportage n'ont pu être « revus et actualisés ». La définition d'un système de S&E pertinent et opérationnelle doit être réalisée au cours du processus de réorientation et de reformulation de la logique d'intervention du projet. Les données reprises ci-dessous sont issues de l'étude de référence, 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.

<b>OUTPUT 3 : LE MATCL DISPOSE DES INSTRUMENTS EFFICACES ET DURABLES DE COORDINATION ET DE SUIVI/EVALUATION POUR AMELIORER SON LEADERSHIP SECTORIEL.</b>						
<b>Indicateurs</b>	<b>Valeur de la Baseline</b>	<b>Progrès N-1 (2012)</b>	<b>Progrès N (2013)</b>	<b>Cible année N (2013)</b>	<b>Cible finale</b>	<b>Commentaires</b>
<b>IR3.1 : % de CT dont les données sont à jour dans la base OISE (PNACT 14)</b>	0	na	na	na	75%	
<b>IR3.2 : % des réunions CNO et panel effectivement tenues dans l'année (PNACT 15)</b>	25%	na	na	na	75%	
<b>IR3.3 : Qualité de la revue annuelle du secteur de la décentralisation (PNACT 16)</b>	Niveau 3 (participation passable, rapport correct avec recommandation)	na	na	na	4	

### 2.5.2 État d'avancement des principales activités

L'état d'avancement donné ci-après concerne les activités identifiées lors de la SMCL ayant validé la stratégie de reprise, celles définies lors de l'établissement des planifications opérationnelles trimestrielles (Q3/Q4), y compris celles convenues d'un commun accord entre l'ordonnateur et le co ordonnateur du projet au cours du second semestre 2013.

État d'avancement des <u>principales</u> activités <sup>4</sup>	État d'avancement :			
	A	B	C	D
<b>A03.01 - RENFORCER LA CPS POUR SA GESTION INTERNE / RELATIONS COLLABORATION MATCL</b>				
Audit institutionnel et organisationnel CPS				
Elaboration plan d'action CPS				
<b>A03.02 - RENFORCER LE SYSTEME D'INFORMATION SECTORIELLE</b>				
Elaboration de l'annuaire statistique 2012 (ATFPSI)				
Edition / diffusion de l'annuaire statistique 2012 (ATFPSI)				
<b>A03.03 – ACCOMPAGNER ET AMELIORER LA COORDINATION SECTORIELLE</b>				
<b>A03.04 ASSISTANCE TECHNIQUE RESULTAT 3</b>				

### 2.5.3 Analyse des progrès réalisés

A l'instar de l'audit de la CADD, les échanges avec la CPS et le bureau d'étude ont été engagées en juillet 2013 sur les possibilités et les conditions de reprise de l'audit de la CPS. L'étude a été interrompue par la suspension au stade de validation du rapport d'étape. La décision du MAT sur l'opportunité de reprise de cet audit est intervenue en décembre 2013, compte tenu du contexte susmentionné. Il convient toutefois de souligner la forte réticence de la CPS pour cet audit considérant que le champ d'investigation est limité au Ministère de l'Administration Territoriale alors que les missions de la CPS couvrent également le Ministère en charge de la fonction publique et celui de la sécurité intérieure. Le bureau d'étude a transmis en décembre 2013 une proposition technique et financière pour la reprise et la finalisation de l'étude. Cette proposition est en cours d'examen et de partage.

L'élaboration du plan d'action de la CPS étant subordonnés aux résultats de l'audit, cette action n'a pas été engagée.

La CPS a bénéficié de l'appui du projet pour l'élaboration de l'annuaire 2012 du secteur de l'Administration Territoriale, de la Fonction Publique et de la Sécurité intérieure. Cet appui a consisté à consolider la méthodologie de travail pour la collecte, la vérification et la validation des données statistiques de référence et à prendre en charge les activités y afférentes (ateliers, etc.). L'annuaire statistique 2012 a été validé en novembre 2013 et sur cette base la CPS a élaboré sa version finale en vue de son édition.

Pour l'édition de cet annuaire statistique 2012, le processus de consultation de prestataire a été engagé. L'attribution du marché doit avoir lieu en janvier 2014.

Pour les activités 3 de l'output, aucune action n'a été prévue.

<sup>4</sup> A : Les activités sont en avance  
B : Les activités sont dans les délais  
C : Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.  
D : Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

## 2.6 Thèmes transversaux

Compte tenu du contexte et de la nature des résultats et des activités de l'intervention, les thèmes transversaux n'ont pas donné lieu à des réalisations spécifiques.

Au cours du processus de réorientation et de reformulation de la logique d'intervention, il sera apprécié la possibilité de prendre en compte de manière spécifique ces thèmes transversaux.

## 2.7 Gestion des risques

Identification des risques			Analyse du risque			Traitement du risque			Suivi du risque	
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Date limite	Avancement	Statut
Baisse de la qualité des relations de partenariat avec le MAT	Mai 2012	REP	Faible	Faible	A	Informier régulièrement les structures partenaires de l'état d'avancement des travaux de la reformulation.	RR UGR/UCAT	continu	Action en cours SMCL de reprise réalisée Echange régulier avec le SEGAL depuis novembre 2013	En cours
Contestation de prestataires pour la suspension du contrat de prestation en cours d'exécution (2 marchés concernés).	Nov 2012	JUR	Faible	Moyen	B	Récupérer les dossiers de marchés (voir risque N°3).	RR	Q4_2013	Réalisé	En cours
						Calculer le montant dû sur les prestations effectivement réalisées et procéder au paiement le cas échéant.	UGR/UCAT	Q4_2013	Réalisé	
						Acter avec les prestataires la suspension du contrat pour cas de force majeure / préciser les possibilités/ conditions reprise prestation.	UGR/UCAT	Q4_2013	Réalisé	
						Prendre la décision de reprise ou non des audits.	UGR/UCAT	Q1_2014	Résiliation du contrat avec CEDREF pour l'audit CAAD engagé Analyse proposition CATEK pour reprise audit CPS en cours	

Identification des risques			Analyse du risque			Traitement du risque			Suivi du risque	
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Date limite	Avancement	Statut
Inadéquation de la logique d'intervention avec les conditions de reprise et les priorités du partenaire	Nov 2012	OPS	Faible	Moyen	B	Mission de reformulation HQ / EST pour préparer la reprise.	RR HQ-EST	Q4_2013	Mission réorientation PAI par HQ-EST prévue en octobre 2013 (Q4). Autre mission attendue en Q1 2014.	En cours
						Réaliser l'évaluation à mi-parcours du projet	RR HQ-OPS	Q4_2013	EMP réalisé en septembre 2013. Rapport attendu en Q1 2014	
						Reformuler la logique d'intervention (avenant au DTF) pour la recadrer au contexte et priorités du partenaire.	RR HQ-EST	Q4_2013	Rapport provisoire attendu en Q1 2014	
Déficit d'engagement des structures du MATDAT / disponibilité des acteurs (élections).	Juillet 2013	OPS	Moyenne	Moyen	C	Adapter la PO Assurer un appui/suivi technique rapproché des services appuyés	UGR/UCAT	Q4_2013		En cours
Non fonctionnalité de la cogestion au sein de l'UGR/UCAT en absence de responsable national	Novembre 2013	OPS	Moyenne	Moyen	C	Sélectionner et nommer un responsable national pour le PAI MAT.	MAT	Q1 2014		
Délai important de traitement administratif et financier des activités de la reprise en absence de RAF	Juillet 2013	OPS	Moyenne	Moyen	C	Mettre à disposition du PAI un RAF	RR	Q4_2013	Mise à disposition d'un RAF à 2/5 de temps	En cours
						Recruter un RAF			Premier recrutement infructueux. Relance recrutement. Prise de fonction reportée en Q2 2014.	

## 3 Pilotage et apprentissage

### 3.1 Réorientations stratégiques

Des réorientations stratégiques et opérationnelles sont attendues afin de prendre en compte l'évolution du contexte de l'intervention depuis sa suspension et de prendre en considération les nouvelles priorités du Gouvernement du Mali en matière de décentralisation.

### 3.2 Recommandations

Recommandations	Acteur	Date limite
Diligenter le processus de réorientation du projet et de reformulation de sa logique d'intervention.	CTB	Q1 2014
Diligenter la nomination du responsable national de l'intervention	MAT	Q1 2014
Diligenter le recrutement des ressources humaines nécessaires à l'intervention	CTB	Q2 2014

### 3.3 Enseignements tirés

Compte tenu du contexte et de la situation singulière que connaît l'intervention en phase de reprise progressive, les enseignements liés aux activités menées sont limités. On notera notamment que :

- les contraintes institutionnelles et la culture d'organisation sont peu prises en compte dans le DTF initial dans l'analyse des risques ;
- l'approche programme envisagée pour les différentes interventions de la coopération belgo-malienne dans le secteur décentralisation/déconcentration doit être préalablement définie et cadrée au moment de la définition du Programme Indicatif de Coopération ;
- le M&E à partir du cadre logique ne paraît pas être la méthode la plus adaptée pour le pilotage d'une intervention d'appui institutionnel dans un contexte fortement évolutif et suivant une approche par la demande ;



## 4 Annexes

### 4.1 Critères de qualité

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

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

	<b>D</b>	La disponibilité et la gestion des inputs comportent de sérieuses lacunes qui menacent l'atteinte des résultats. Des changements considérables sont nécessaires.
<b>2.2 Dans quelle mesure la mise en œuvre des activités est-elle correctement gérée ?</b>		
	<b>A</b>	Les activités sont mises en œuvre dans les délais.
	<b>B</b>	La plupart des activités sont dans les délais. Certaines sont retardées, mais cela n'a pas d'incidence sur la fourniture des outputs.
	<b>C</b>	Les activités sont retardées. Des mesures correctives sont nécessaires pour permettre la fourniture sans trop de retard.
X	<b>D</b>	Les activités ont pris un sérieux retard. Des outputs ne pourront être fournis que moyennant des changements majeurs dans la planification.
<b>2.3 Dans quelle mesure les outputs sont-ils correctement atteints ?</b>		
	<b>A</b>	Tous les outputs ont été et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps et de bonne qualité, ce qui contribuera aux outcomes planifiés.
	<b>B</b>	Les outputs sont et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps, mais une certaine marge d'amélioration est possible en termes de qualité, de couverture et de timing.
X	<b>C</b>	Certains outputs ne s(er)ont pas livrés à temps ou de bonne qualité. Des ajustements sont nécessaires.
	<b>D</b>	La qualité et la livraison des outputs comportent et comporteront plus que vraisemblablement de sérieuses lacunes. Des ajustements considérables sont nécessaires pour garantir au minimum que les outputs clés seront livrés à temps.

**3. EFFICACITÉ JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel l'outcome (objectif spécifique) est atteint, tel que prévu à la fin de l'année N**

*Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins un 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D*

<b>Évaluation de l'EFFICACITÉ : note totale</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
				<b>X</b>

**3.1 Tel qu'il est mis en œuvre actuellement, quelle est la probabilité que l'outcome soit réalisé ?**

	<b>A</b>	La réalisation totale de l'outcome est vraisemblable en termes de qualité et de couverture. Les résultats négatifs (s'il y en a) ont été atténués.
	<b>B</b>	L'outcome sera atteint avec quelques minimales restrictions ; les effets négatifs (s'il y en a) n'ont pas causé beaucoup de tort.
	<b>C</b>	L'outcome ne sera atteint que partiellement, entre autres en raison d'effets négatifs auxquels le management n'est pas parvenu à s'adapter entièrement. Des mesures correctives doivent être prises pour améliorer la probabilité de la réalisation de l'outcome.
X	<b>D</b>	L'intervention n'atteindra pas son outcome, à moins que d'importantes mesures fondamentales soient prises.

**3.2 Les activités et les outputs sont-ils adaptés (le cas échéant) dans l'optique de réaliser l'outcome ?**

	<b>A</b>	L'intervention réussit à adapter ses stratégies/activités et outputs en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. Les risques et hypothèses sont gérés de manière proactive.
	<b>B</b>	L'intervention réussit relativement bien à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. La gestion des risques est relativement passive.
	<b>C</b>	L'intervention n'est pas totalement parvenue à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes de façon appropriée ou dans les temps. La gestion des risques a été plutôt statique. Une modification importante des stratégies s'avère nécessaire pour garantir à

		l'intervention la réalisation de son outcome.
X	D	L'intervention n'est pas parvenue à réagir à l'évolution des circonstances externes ; la gestion des risques a été insuffisante. Des changements considérables sont nécessaires pour réaliser l'outcome.

**4. DURABILITÉ POTENTIELLE : le degré de probabilité de préserver et reproduire les bénéfices d'une intervention sur le long terme (au-delà de la période de mise en œuvre de l'intervention).**

*Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins 3 'A', pas de 'C' ni de 'D' = A; Maximum 2 'C', pas de 'D' = B ; Au moins 3 'C', pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D*

<b>Évaluation de la DURABILITÉ POTENTIELLE : note totale</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
			X	

**4.1 Durabilité financière/économique ?**

	A	La durabilité financière/économique est potentiellement très bonne : les frais liés aux services et à la maintenance sont couverts ou raisonnables ; les facteurs externes n'auront aucune incidence sur celle-ci.
	B	La durabilité financière/économique sera vraisemblablement bonne, mais des problèmes peuvent survenir en raison notamment de l'évolution de facteurs économiques externes.
X	C	Les problèmes doivent être traités en ce qui concerne la durabilité financière soit en termes de frais institutionnels ou liés aux groupes cibles, ou encore d'évolution du contexte économique.
	D	La durabilité financière/économique est très discutable, à moins que n'interviennent des changements majeurs.

**4.2 Quel est le degré d'appropriation de l'intervention par les groupes cibles et persistera-t-il au terme de l'assistance externe ?**

	A	Le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes sont fortement impliqués à tous les stades de la mise en œuvre et s'engagent à continuer à produire et utiliser des résultats.
	B	La mise en œuvre se base en grande partie sur le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes impliqués eux aussi, dans une certaine mesure, dans le processus décisionnel. La probabilité d'atteindre la durabilité est bonne, mais une certaine marge d'amélioration est possible.
X	C	L'intervention recourt principalement à des arrangements ponctuels et au Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes en vue de garantir la durabilité. La continuité des résultats n'est pas garantie. Des mesures correctives sont requises.
	D	L'intervention dépend totalement des structures ponctuelles n'offrant aucune perspective de durabilité. Des changements fondamentaux sont requis pour garantir la durabilité.

**4.3 Quels sont le niveau d'appui politique fourni et le degré d'interaction entre l'intervention et le niveau politique ?**

	A	L'intervention bénéficie de l'appui intégral de la politique et des institutions, et cet appui se poursuivra.
	B	L'intervention a bénéficié, en général, de l'appui de la politique et des institutions chargées de la mettre en œuvre, ou à tout le moins n'a pas été gênée par ceux-ci, et cet appui se poursuivra vraisemblablement.
X	C	La durabilité de l'intervention est limitée par l'absence d'appui politique. Des mesures correctives sont requises.
	D	Les politiques ont été et seront vraisemblablement en contradiction avec l'intervention. Des changements fondamentaux s'avèrent nécessaires pour garantir la durabilité de l'intervention.

**4.4 Dans quelle mesure l'intervention contribue-t-elle à la capacité institutionnelle et de gestion ?**

	A	L'intervention est intégrée aux structures institutionnelles et a contribué à l'amélioration de la capacité institutionnelle et de gestion (même si ce n'est pas là un objectif explicite).
--	---	---

	<b>B</b>	La gestion de l'intervention est bien intégrée aux structures institutionnelles et a contribué d'une certaine manière au renforcement des capacités. Une expertise supplémentaire peut s'avérer requise. Des améliorations sont possibles en vue de garantir la durabilité.
X	<b>C</b>	L'intervention repose trop sur des structures ponctuelles plutôt que sur des institutions ; le renforcement des capacités n'a pas suffi à garantir pleinement la durabilité. Des mesures correctives sont requises.
	<b>D</b>	L'intervention repose sur des structures ponctuelles et un transfert de compétences vers des institutions existantes, qui permettrait de garantir la durabilité, est improbable à moins que des changements fondamentaux n'interviennent.

## 4.2 Décisions prises par le Comité de pilotage et suivi

### 4.2.1 Décisions prises avant la suspension de l'intervention

Décisions / recommandations formulées	Période d'identification	Timing	Source	Acteur	Actions			Suivi	
					Tâches	Resp.	Date limite	État avancement	Statut
D1) Inscription dans le procès verbal des changements de dénomination des structures membres de la SMCL	27/09/2011	Sans délais	Réunion SMCL	Membres SMCL	Corriger PV SMCL	UCAT	immédiat	Exécuté	CLOSED
D2) Ajout à la composition de la SMCL le DRH et le CT chargé des projets et programme	27/09/2011	Sans délais	Réunion SMCL	Membres SMCL	Corriger PV & Règlement Intérieur SMCL	UCAT	immédiat	Exécuté	CLOSED
D3) Transition par le CRK à la CTB de la délibération du CRK pour vérification de conformité pour approbation de l'accord d'exécution.	27/09/2011	Sans délais	Réunion SMCL	Membres SMCL	Remise délibération CRK à CTB pour ANO	CRK	immédiat	Exécuté	CLOSED
D4) Prise en compte des corrections et amendements dans le règlement intérieur.	27/09/2011	Sans délais	Réunion SMCL	Membres SMCL	Consolider le RI de la SMCL	UCAT	immédiat	Exécuté	CLOSED
D5) Réviser le schéma de partage des responsabilités entre les responsables nationaux et les coresponsables.	27/09/2011	Sans délais	Réunion SMCL	Membres SMCL	Etablir le cahier des charges pour le RN et le CORESP.	UCAT	immédiat	Concertation en cours	ONGOING
D6) Valoriser les réseaux/viviers de prestataires nationaux définis (DNCT) conformément aux procédures de mission de contrôle externe.	27/09/2011	Sans délais	Réunion SMCL	Membres SMCL	Appliquer comme principe d'intervention	UCAT	immédiat	Exécuté	CLOSED
D7) Accord de principe pour consulter prioritairement les réseaux de formation publics.	27/09/2011	Sans délais	Réunion SMCL	Membres SMCL	Appliquer comme principe d'intervention	UCAT	immédiat	Exécuté	CLOSED
D8) Octroi d'une indemnité de présence de 15.000 FCFA aux membres de la SMCL pour la tenue des réunions (en sus des indemnités de déplacement).	27/09/2011	Sans délais	Réunion SMCL	Membres SMCL	Verser les indemnités de présence à chaque réunion de la SMLC	UCAT	A chaque réunion de SMCL	Non exécuté (refus RR CTB)	CLOSED
D9) Adoption du changement budgétaire (intégration dans le FIT)	21/03/2012	Sans délais	Réunion SMCL	Membres SMCL	Intégrer modifications budgétaires au FIT	UCAT	immédiat	Non Exécuté	OPEN
D10) Finaliser le manuel de procédures de gestion du PAI MATCL avec la DRH et la DFM et le faire valider.	21/03/2012	Sans délais	Réunion SMCL	Membres SMCL	Partager le manuel de procédures du PAI avec DFM et DRH MATCL	UCAT	immédiat	Non Exécuté	OPEN
					Finaliser le manuel et le transmettre	UCAT	Dés accord DRH / DFM	Non Exécuté	OPEN
					Validation manuel par échange de lettre	DFM RR CTB	Dés réception	Non Exécuté	OPEN

RECOMMANDATIONS									
R1) Révision des modèles de présentation des comptes-rendus budgétaires.	27/09/2011	Sans délais	Réunion SMCL	Membres SMCL	Adapter les supports financiers	UCAT	immédiat	Exécuté	CLOSED
R2) Améliorer le dialogue sur la stratégie d'intervention du PAI en appui à la DNI (DGAT) et l'Inspection de l'Intérieur.	27/09/2011	Sans délais	Réunion SMCL	Membres SMCL	Appliquer comme principe d'intervention	UCAT	immédiat	En cours	ONGOING
R3) Rapprochement des plans de formation du CDI et DRH	27/09/2011	Sans délais	Réunion SMCL	Membres SMCL	Appliquer comme principe d'intervention	UCAT	immédiat	En cours	ONGOING
R4) Coordination actions de renforcement avec le PADK notamment en ce qui concerne les missions de contrôle et d'inspection.	27/09/2011	Sans délais	Réunion SMCL	Membres SMCL	Appliquer comme principe d'intervention	UCAT	immédiat	Activité suspendue	OPEN
R5) Cibler les questions stratégiques pour l'organisation des SMCL et veiller que les sujets opérationnels soient traités en amont par les acteurs concernés.	27/09/2011	Sans délais	Réunion SMCL	Membres SMCL	Appliquer comme principe de gestion opérationnelle	UCAT	immédiat	Non exécuté	OPEN

## 4.2.2 Décisions depuis la reprise progressive de l'intervention

Décisions / recommandations formulées	Période d'identification	Timing	Source	Acteur	Actions			Suivi	
					Tâches	Resp.	Date limite	État avancement	Statut
Validation de la stratégie de reprise progressive de l'intervention	07/06/2013	Sans délais	Réunion SMCL	Membres SMCL	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Exécuté	CLOSED
Réactivation de la cogestion au niveau de l'ordonnateur et du co ordonnateur	07/06/2013	Sans délais	Réunion SMCL	Membres SMCL	Activation comptes bancaires co gestion	CTB DFM-MAT	immédiat	Exécuté	CLOSED
Mettre en place une unité restreinte de gestion opérationnelle de la stratégie de reprise de l'intervention.	07/06/2013	Sans délais	Réunion SMCL	Membres SMCL	Désignation Moussa SANGARE – responsable National	MAT	immédiat	Exécuté	CLOSED
					Désignation Eric VERCAUTEREN – Co responsable	CTB	immédiat	Exécuté	CLOSED
Approbation de la planification opérationnelle 2013 de la stratégie de reprise de l'intervention.	07/06/2013	Sans délais	Réunion SMCL	Membres SMCL	Mise en œuvre des activités programmées	UGR	31/12/2013	Exécuté	CLOSED
Mandatement de l'ordonnateur délégué et du co ordonnateur pour toute modification budgétaire pour les activités de reprise	07/06/2013	Sans délais	Réunion SMCL	Membres SMCL	Exécution des dépenses	CTB DFM-MAT	immédiat	Exécuté	CLOSED

### 4.3 Cadre logique mis à jour

Le processus de réorientation engagé va vraisemblablement aboutir à la modification du cadre logique de l'intervention.

### 4.4 Aperçu des MoRe Results

Résultats ou indicateurs du cadre logique modifiés au cours des 12 derniers mois ?	Sans objet
Rapport <i>Baseline</i> enregistré dans PIT ?	Non
Planning de la MTR (enregistrement du rapport)	Janvier 2014
Planning de l'ETR (enregistrement du rapport)	Sans objet
Missions de backstopping depuis le 01/01/2013	Mission de cadrage pour la reformulation de l'intervention par « EST Gouvernance » en septembre/octobre (hors budget de l'intervention)

### 4.5 Ressources en termes de communication

Les besoins éventuels en ressources pour la communication seront définis dans le cadre du processus de réorientation/reformulation engagé.

### 4.6 Rapport « Budget versus Actuels (y – m) »



## Budget vs Actuals (Year to Month) of MLI0903211

Project Title : **Appui institutionnel au MATCL pour le pilotage stratégique de la décentralisation et déconcentration au Mali**

Budget Version: **E01**

Currency : **EUR**

YtM :

Year to month : 31/12/2013

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

	Status	Fin Mode	Amount	Start to 2012	Expenses 2013	Total	Balance	% Exec
<b>A RENDRE OPÉRATIONNEL , EFFICACE ET DURABLES LES</b>			2.513.725,00	502.869,54	41.274,87	544.144,41	1.969.580,59	22%
01 Résultat1 : le MATCL a renforcé sa capacité d'améliorer			808.560,00	101.861,49	57,94	101.919,43	706.640,57	13%
01 Renforcer et accompagner l'opérationnalisation du cadre		COGES	120.000,00	4.102,82	57,94	4.160,76	115.839,24	3%
02 Appuyer la DNI et la CADD dans sa gestion interne, son		COGES	403.200,00	23.627,46	0,00	23.627,46	379.572,54	6%
03 Renforcer les capacités de l'Inspection de l'Intérieur dans		COGES	227.860,00	31.258,20	0,00	31.258,20	196.601,80	14%
04 Appui Technique au Résultat 1		REGIE	57.500,00	42.873,01	0,00	42.873,01	14.626,99	75%
02 Résultat 2. Les capacités techniques du MATCL sont			797.380,00	320.891,25	37.976,78	358.868,03	438.511,97	45%
01 Appuyer la DNCT dans son évolution institutionnelle en		COGES	77.000,00	36.015,19	0,00	36.015,19	40.984,81	47%
02 Opérationnaliser la concertation et la collaboration avec les		COGES	60.000,00	22.185,78	42.293,17	64.478,95	-4.478,95	107%
03 Appuyer et renforcer les capacités des cadres de la DNCT		COGES	49.000,00	0,00	0,00	0,00	49.000,00	0%
04 Appui Technique au Résultat		REGIE	611.380,00	262.690,28	-4.316,39	258.373,89	353.006,11	42%
03 Résultat 3. Le MATCL dispose des instruments efficaces			907.785,00	80.116,80	3.240,15	83.356,95	824.428,05	9%
01 Renforcer la gestion interne de la CPS et ses relations		COGES	161.400,00	3.614,78	0,00	3.614,78	157.785,22	2%
02 Renforcer la fonctionnalité d'un système de gestion		COGES	172.000,00	5.998,28	3.196,70	9.194,98	162.805,02	5%
03 Accompagner et améliorer la coordination sectorielle		COGES	55.000,00	83,85	0,00	83,85	54.916,15	0%
04 Appui Technique au Résultat		REGIE	519.385,00	70.419,89	43,45	70.463,34	448.921,66	14%
<b>X RÉSERVE BUDGÉTAIRE (MAX 5% * TOTAL ACTIVITÉS)</b>			12.762,00	0,00	0,00	0,00	12.762,00	0%
01 Réserve budgétaire			12.762,00	0,00	0,00	0,00	12.762,00	0%
01 Réserve budgétaire COGESTION		COGES	12.762,00	0,00	0,00	0,00	12.762,00	0%
02 Réserve budgétaire REGIE		REGIE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	?
<b>Z MOYENS GÉNÉRAUX</b>			973.513,00	441.683,17	216.715,09	658.398,26	315.114,74	68%
01 Frais de personnel			662.253,00	324.354,13	197.850,21	522.204,34	140.048,66	79%

## Budget vs Actuals (Year to Month) of MLI0903211

Project Title : **Appui institutionnel au MATCL pour le pilotage stratégique de la décentralisation et déconcentration au Mali**

Budget Version: **E01**

Currency : **EUR** Year to month : 31/12/2013

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

	Status	Fin Mode	Amount	Start to 2012	Expenses 2013	Total	Balance	% Exec
01 Assistance technique et gestion		REGIE	504.555,00	309.985,75	<b>186.488,25</b>	496.474,00	98.081,00	84%
02 chauffeur		REGIE	28.200,00	12.074,02	<b>8.302,31</b>	20.376,33	7.823,67	72%
03 Primes et indemnités fonctionnaires affectés au projet		COGES	23.498,00	2.294,36	<b>3.059,65</b>	5.354,01	18.143,99	23%
04 Assistant comptable encodeur		REGIE	16.000,00	0,00	<b>0,00</b>	0,00	16.000,00	0%
<b>02 Investissements</b>			<b>74.500,00</b>	<b>74.331,90</b>	<b>546,91</b>	<b>74.878,81</b>	<b>-378,81</b>	<b>101%</b>
01 Véhicules		REGIE	38.000,00	22.152,64	<b>0,00</b>	22.152,64	15.847,36	58%
02 Equipement bureau		REGIE	9.000,00	27.554,40	<b>546,91</b>	28.101,31	-19.101,31	312%
03 Equipement IT		REGIE	16.500,00	13.980,26	<b>0,00</b>	13.980,26	2.519,74	85%
04 Aménagements du bureau		REGIE	11.000,00	10.644,60	<b>0,00</b>	10.644,60	355,40	97%
<b>03 Frais de fonctionnement</b>			<b>116.760,00</b>	<b>33.059,78</b>	<b>17.860,65</b>	<b>50.920,43</b>	<b>65.839,57</b>	<b>44%</b>
01 Bureau		REGIE	0,00	0,00	<b>0,00</b>	0,00	0,00	??%
02 Services et frais de maintenance		REGIE	6.000,00	635,71	<b>632,36</b>	1.268,07	4.731,93	21%
03 Frais de fonctionnement des véhicules		REGIE	50.400,00	12.642,85	<b>12.918,40</b>	25.561,25	24.838,75	51%
04 Communication		REGIE	33.600,00	5.273,31	<b>2.560,08</b>	7.833,39	25.766,61	23%
05 Fournitures de bureau		REGIE	11.760,00	7.652,46	<b>1.346,82</b>	8.999,28	2.760,72	77%
06 Missions		REGIE	12.500,00	3.462,47	<b>30,94</b>	3.493,41	9.006,59	28%
07 Autres frais de fonctionnement		REGIE	2.500,00	3.392,98	<b>372,05</b>	3.765,03	-1.265,03	151%
<b>04 Audit et Suivi et Evaluation</b>			<b>120.000,00</b>	<b>9.937,19</b>	<b>457,30</b>	<b>10.394,49</b>	<b>109.605,51</b>	<b>9%</b>
01 Frais de suivi et évaluation		REGIE	70.000,00	6.645,80	<b>392,50</b>	7.038,30	62.961,70	10%
02 Audit		REGIE	25.000,00	0,00	<b>0,00</b>	0,00	25.000,00	0%
03 Backstopping CTB		REGIE	25.000,00	3.291,39	<b>64,80</b>	3.356,19	21.643,81	13%
<b>99 Conversion rate adjustment</b>			<b>0,00</b>	<b>0,17</b>	<b>0,02</b>	<b>0,19</b>	<b>-0,19</b>	<b>??%</b>

## Budget vs Actuals (Year to Month) of MLI0903211

Project Title : **Appui institutionnel au MATCL pour le pilotage stratégique de la décentralisation et déconcentration au Mali**

Budget Version: **E01** Year to month : 31/12/2013

Currency : **EUR**

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

	Status	Fin Mode	Amount	Start to 2012	Expenses 2013	Total	Balance	% Exec
98 Conversion rate adjustment		REGIE	0,00	0,17	0,02	0,19	-0,19	??%
99 Conversion rate adjustment		COGES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	??%



REGIE	2.138.280,00	815.371,99	<b>209.382,50</b>	1.024.754,49	1.113.525,51	48%
COGEST	1.361.720,00	129.180,72	<b>48.607,46</b>	177.788,18	1.183.931,82	13%
<b>TOTAL</b>	<b>3.500.000,00</b>	<b>944.552,71</b>	<b>257.989,96</b>	<b>1.202.542,67</b>	<b>2.297.457,33</b>	<b>34%</b>