



**CTB**



**MINISTÈRE DE L'ADMINISTRATION TERRITORIALE ET  
DE LA DÉCENTRALISATION**

# **RAPPORT DES RESULTATS 2014**

**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**

<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.....	7
<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.....	13
2.3.1 <i>Progrès des indicateurs</i> .....	13
2.3.2 <i>État d'avancement des principales activités</i> .....	13
2.3.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	14
2.4 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 2.....	15
2.4.1 <i>Progrès des indicateurs</i> .....	15
2.4.2 <i>État d'avancement des principales activités</i> .....	15
2.4.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	16
2.5 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 3.....	17
2.5.1 <i>Progrès des indicateurs</i> .....	17
2.5.2 <i>État d'avancement des principales activités</i> .....	17
2.5.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	18
2.6 THEMES TRANSVERSAUX.....	19
2.7 GESTION DES RISQUES.....	20
<b>3 PILOTAGE ET APPRENTISSAGE</b> .....	<b>21</b>
3.1 REORIENTATIONS STRATEGIQUES.....	21
3.2 RECOMMANDATIONS.....	21
3.3 ENSEIGNEMENTS TIRES.....	21
<b>4 ANNEXES</b> .....	<b>22</b>
4.1 CRITERES DE QUALITE.....	22

4.2	DECISIONS PRISES PAR LE COMITE DE PILOTAGE ET SUIVI.....	26
4.2.1	<i>Décisions prises avant la suspension de l'intervention</i> .....	26
4.2.2	<i>Décisions depuis la reprise progressive de l'intervention</i> .....	28
4.3	CADRE LOGIQUE MIS A JOUR .....	29
4.4	APERÇU DES MORE RESULTS .....	29
4.5	RESSOURCES EN TERMES DE COMMUNICATION.....	35
4.6	RAPPORT « BUDGET VERSUS ACTUELS (Y – M) » .....	31

## 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>EGD</b>	Etats Généraux de la Décentralisation
<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>MDV</b>	Ministère de la Décentralisation et de la Ville
<b>MIS</b>	Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité
<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>PDI</b>	Programme de Développement Institutionnel
<b>PNACT</b>	Programme National d'Appui aux Collectivités Territoriales
<b>PO/PDI</b>	Plan Opérationnel du Programme de Développement Institutionnel
<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 Reprise

# 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) Demande de prolongation en cours
<b>Groupes cibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Services centraux du(es) Ministère(s) en charge de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation ;</li> <li>• Services déconcentrés de l'Administration du Territoires (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>	2014

<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 2014 (%)
		Années précédentes (2010 à 2013)	2014		
<b>Total</b>	<b>3.500.000,00</b>	<b>1.202.542,63</b>	<b>254.927,41</b>	<b>2.042.529,95</b>	<b>42 %</b>
<b>Output 1</b>	808.560,00	101.919,43	34.025,81	672.614,75	17 %
<b>Output 2</b>	797.380,00	358.868,03	21.119,14	417.392,83	48 %
<b>Output 3</b>	907.785,00	83.356,95	15.421,66	809.006,39	11 %
<b>Réserve budgétaire</b>	12.762,00	0,00	0,00	12.762,00	0 %
<b>Moyens généraux</b>	973.513,00	658.398,22	184.360,79	130.753,98	87 %

## 1.3 Autoévaluation de la performance

### 1.3.1 Pertinence

	Performance
<b>Pertinence</b>	<b>D</b>

L'intervention est cohérente avec les priorités de la coopération belge pour qui la décentralisation et la déconcentration sont un secteur de concentration avec plusieurs interventions. Toutefois, l'approche programme envisagée et la mise en œuvre ont fortement été impactées par la crise politique et sécuritaire qu'a connu le Mali depuis 2012 et dont les conséquences sont encore présentes en 2014. La coordination et la mise en synergie entre les différentes interventions n'ont en conséquence pas pu être opérationnalisées compte tenu de conditions de reprise différentes selon les interventions.

La décentralisation comme solution de sortie de crise a été réaffirmée par les nouvelles autorités politiques du Mali à travers notamment l'organisation des Etats Généraux de la Décentralisation (EGD). Une stratégie et un plan d'action de mise en œuvre des recommandations des EDG ont été élaborés. Ils constituent l'ossature pour l'élaboration d'un nouveau cadre politique et programmatique de la politique de décentralisation. Un nouveau document cadre de politique nationale de décentralisation est en préparation et devrait être disponible en 2015. La régionalisation devrait constituer un axe majeur de la décentralisation au Mali. Cette situation renforce la pertinence de l'intervention pour apporter un soutien institutionnel au ministère en charge de l'administration territoriale et de la décentralisation afin qu'il accompagne les évolutions de la réforme de décentralisation et se réorganise en conséquence.

### 1.3.2 Efficacité

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

La longue suspension de l'intervention pendant 14 mois (avec le départ de tous les

cadres du projet) et les difficultés rencontrées pour la réorientation et la reprise de l'intervention impactent négativement et fortement l'efficacité.

Il est peu probable dans le contexte actuel que le projet puisse livrer tous les outputs initialement prévus, et de fait atteindre son outcome. L'actualisation des outputs a été initiée dans le cadre de la révision du DTF mais n'a pas encore abouti à un DTF actualisé. La finalisation est prévue début 2015.

### 1.3.3 Efficience

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

La suspension de l'intervention et les conditions de sa reprise impactent défavorablement l'efficacité de l'intervention. 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. Le retard pris ne semble pas pouvoir être totalement rattrapé. Le processus de réorientation / reformulation de la logique d'intervention qui devait permettre de revisiter chaque output, leurs activités et leur planification au regard des inputs disponibles à court terme (temps, expertise, financement) n'a pas abouti en 2014 mais sera finalisé début 2015.

### 1.3.4 Durabilité potentielle

	<b>Performance</b>
<b>Durabilité potentielle</b>	<b>D</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. De ce fait, la continuité des premiers résultats ne peut être garantie à ce stade.

La mise en place d'un nouveau gouvernement en avril 2014 a profondément modifié le cadre institutionnel de l'intervention. La structure gouvernementale est fondamentalement modifiée pour l'exécution de l'intervention avec la disparition du Ministère de l'Administration Territoriale (MAT ex MATCL) dont les attributions ont été réparties entre deux départements : le Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité (MIS) et le Ministère de la Décentralisation et de la Ville (MDV). Cette modification du cadre institutionnel n'est pas sans conséquence sur la durabilité potentielle du projet.

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. Le projet aurait besoin d'un portage plus fort au sein des départements ministériels concernés pour que ses résultats soient durables.

## 1.4 Conclusions

- Le processus de révision du DTF du projet, initié fin 2013, n'a pas abouti en 2014 en raison de l'instabilité du contexte institutionnel. Le DTF complémentaire élaboré début 2014 n'a pas pu être approuvé.

- La prolongation de la convention spécifique est aujourd'hui une conditionnalité pour définir les contenus stratégiques et opérationnels du projet qui a déjà donné lieu à une relecture de sa logique d'intervention (suite au processus d'évaluation et de reformulation engagé fin 2013). Cette actualisation doit aujourd'hui être validée et ajustée en fonction de la durée de la prolongation (le cas échéant).

Fonctionnaire exécution nationale	Fonctionnaire exécution CTB
<p style="text-align: center;"><b>M. Aliou SISSOKO</b> <i>Responsable National</i> <i>(à partir de novembre 2014)</i></p>	<p style="text-align: center;"><b>M. Eric Vercauteren</b> <i>Coresponsable par intérim</i></p>



## 2 Monitoring des résultats

### 2.1 Évolution du contexte

#### 2.1.1 Contexte général

Pour rappel, l'intervention a été suspendue totalement entre avril 2012 et juin 2013. Une stratégie de prise a été adoptée par la SMCL en juillet 2013. Sa mise en œuvre est toujours en cours.

Les éléments de contexte général qui marquent l'année 2014 et qui ont influencé l'intervention sont notamment :

- La validation de la stratégie et du plan d'action de mise en œuvre des recommandations des EDG en mars 2014 ;
- La production d'un nouveau DTF complémentaire en mars 2014, suite à l'évaluation à mi-parcours de l'intervention et à l'organisation des EDG ;
- Au regard de cette situation, la 5ème session du Comité Spécial des Partenaires tenue à Bamako le 24/04/2014 a recommandé de redéfinir l'ancrage institutionnel de l'intervention afin de permettre d'actualiser le document de projet (DTF) et de prolonger la convention spécifique.
- La nomination conjointement par le MIS et le MDV d'un nouveau responsable national pour le projet (le troisième depuis le démarrage de l'intervention) en octobre 2014 dont l'arrivée a permis de relancer le processus de dialogue pour le partage et de consolidation du DTF ;
- Conformément à la convention spécifique, la fin de la période d'exécution de l'intervention le 26 décembre 2014 (fin de CS an août 2015) sans que les dispositions puissent avoir été prise pour sa prolongation. Les procédures devraient aboutir au cours du premier trimestre 2015.

#### 2.1.2 Contexte institutionnel

Suite aux élections législatives, la mise en place d'un nouveau Gouvernement en avril 2014 qui modifie la structure gouvernementale avec la disparition du Ministère de l'Administration Territoriale (MAT ex MATCL) dont les attributions sont réparties dans deux nouveaux départements ministériels : le Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité (MIS) et le Ministère de la Décentralisation et de la Ville (MDV).

Ces modifications du contexte institutionnel de l'intervention se sont produites au moment où le processus de révision/réorientation du document technique et financier (DTF) était relativement avancé et ont donc eu une influence négative sur sa finalisation.

La désignation du MIS en tant que tutelle du projet a été actée tardivement. Cette évolution a fortement complexifié le processus de révision du DTF, même si les résultats et domaines d'activités actualisés restent valides.

Le processus d'élaboration d'un document de stratégie et d'un plan d'actions de mise en œuvre des recommandations des Etats Généraux de la Décentralisation a abouti en mars 2014. Le processus d'élaboration d'un nouveau cadre politique et programmatique de la réforme de décentralisation a été engagé. Dans le même temps, le processus de révision / actualisation du programme de développement institutionnel a été également enclenché.

En l'absence d'une logique d'intervention renouvelée au regard de l'évolution du contexte et des nouvelles priorités du Mali, l'intervention est restée dans une phase transitoire et de reprise tout au long de l'année 2014. Cette phase devrait se finaliser début 2015.

### **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. Entre le décès du responsable national en novembre 2013 et la nomination de son remplaçant en octobre 2014, la direction de l'unité de gestion de la reprise est assurée exclusivement par l'assistant technique de la CTB.

Compte tenu du contexte, l'affectation à de nouvelles fonctions du coresponsable et du Responsable Administratif et Financier de l'Unité de Gestion de la Reprise a été décidé en septembre 2014 ;

Le principe d'une SMCL conjointe avec le PADK2 et PAEC n'est plus d'application 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 pour la mise en œuvre de l'intervention. Même si des synergies et échanges ont déjà lieu entre les projets du secteur de la 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.

### **2.1.4 Contexte HARMO**

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

## 2.2 Performance de l'outcome



Comme souligné dans les précédents rapports d'exécution, 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 ».

L'absence de DTF complémentaire actualisé au regard du nouveau contexte institutionnel ne permet pas de définir un 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 : RENDRE OPERATIONNELLES, EFFICACES ET DURABLES 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.</b>					
<b>Indicateurs</b>	<b>Valeur de la Baseline</b>	<b>Progrès N-1 (2013)</b>	<b>Progrès N (2014)</b>	<b>Cible année N (2015)</b>	<b>Cible finale</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>
<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 personnel MATCL</b>	<b>79 %</b>	<b>idem</b>	<b>na</b>	<b>na</b>	<b>65 %</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 les corrections nécessaires

## 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 effective non enclenchée 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 la production d'un DTF complémentaire en mars 2014, aucun progrès n'a pu être mesuré. Le DTF complémentaire n'est pas à ce jour validé.

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

Le projet est entré dans sa phase de démarrage opérationnel à partir du second semestre 2011. Il a ensuite été suspendu à partir du coup d'Etat du 21 mars 2012. La stratégie de reprise validée par la SMCL en juin 2013 a prévu une reprise progressive, limitée à quelques activités. En mars 2014, un DTF complémentaire a été produit mais n'a pas été validé. Jusque-là, aucun progrès n'avait pu être mesuré. Ensuite, le remaniement ministériel d'avril 2014 a complexifié le cadre institutionnel. Vu la suspension de l'intervention et sa reprise effective non enclenchée, les outputs du projet ont peu influencé l'atteinte de l'outcome.

A ce jour, la convention spécifique n'a pas encore été modifiée pour permettre la prolongation de l'intervention. En conséquence, 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.

## 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 théoriquement 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) et concerne deux départements ministériels différentes (MIS / MDV). Les documents sont en cours de révision / actualisation.

L'outcome est « complexe » dans sa formulation et fait référence à plusieurs niveaux de performance pour avoir l'impact recherché. Or, les indicateurs de l'outcome ne renseignent pas chacun des niveaux de performance attendus.

A l'heure actuelle, la probabilité que l'outcome puisse contribuer empiriquement à l'impact est faible à court terme, considérant la situation de blocage que connaît l'intervention pour sa reprise.

## 2.3 Performance de l'output 1



### 2.3.1 Progrès des indicateurs

Comme précédemment souligné, suite à la suspension de l'intervention et l'absence de DTF révisé approuvé, 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 ». 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 (2013)</b>	<b>Progrès N (2014)</b>	<b>Cible année N (2015)</b>	<b>Cible finale</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 en Q1 2014, ainsi que celles convenues d'un commun accord entre l'ordonnateur et le co ordonnateur du projet au cours de l'année 2014.

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				
Formation ENA des préfets sur la Gouvernance territoriale				
Validation du plan de formation et de perfectionnement des agents du secteur de l'Administration Générale				
<b>A01.02 RENFORCER LES CAPACITES DE LA DGAT ET DE LA CADD</b>				
Audit organisationnel CADD (résiliation du marché)				
<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

L'édition de l'arrêté relative à la convention de mise à disposition des services déconcentrés de l'Etat aux collectivités territoriales a été engagée en 2013 et réceptionné en janvier 2014.

La formation des préfets par l'ENA sur les principes de la Gouvernance Territoriale a été décidée sur la base d'une demande du Ministère de l'Administration Territoriale. Cette formation a été organisée en deux sessions (Bamako et Mopti).

Dans la continuité, un appui a été apporté pour valider le plan de formation et de perfectionnement des agents du secteur de l'Administration Générale. Ce plan de formation et de perfectionnement est aujourd'hui disponible.

Pour l'audit organisationnel de la CADD, le contrat de prestation a été résilié.

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, suite à la suspension de l'intervention et l'absence de DTF révisé approuvé, 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 ». 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 (2013)</b>	<b>Progrès N (2014)</b>	<b>Cible année N (2015)</b>	<b>Cible finale</b>
<b>IR2.1 : Nombre de rencontres de concertation avec les départements sectoriels</b>	5	4	na	+8	24
<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
<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

Au niveau de l'IR2.1, 3 réunions du comité technique en 2011 et une seule du comité de pilotage interministériel. L'AT a été impliqué pour la préparation de la réunion dernier trimestre.

L'IR 2.2 a permis d'élaborer un nouveau projet d'Instruction avec Présidence du comité pilotage confiée au premier ministre pour améliorer la qualité des réunions (membres statutaires absents).

### 2.4.2 État d'avancement des principales activités

L'état d'avancement donné ci-après concerne les activités identifiées en Q1 2014, ainsi que celles convenues d'un commun accord entre l'ordonnateur et le co ordonnateur du projet au cours de l'année 2014.

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 l'organisation d'une réunion de la commission nationale des finances locales pour la validation de l'instruction Interministérielle sur la maintenance des infrastructures et équipements collectivités territoriales.				
<b>A02.02 - APPUYER LA CONCERTATION/COLLABORATION INTERSECTORIELLE EN MATIERE DE DECENTRALISATION</b>				
<b>A02.03 - APPUYER L'AMELIORATION DES SERVICES PUBLICS DES COLLECTIVITES TERRITORIALES</b>				
<b>A02.04 ASSISTANCE TECHNIQUE RESULTAT 2</b>				

### 2.4.3 Analyse des progrès réalisés

Le projet d'instruction interministérielle relative à la maintenance des infrastructures des collectivités territoriales a été soumis à la commission nationale des finances locales avant sa transmission au Gouvernement.

Pour les activités 2, 3 et 4 de l'output, aucune action n'a été prévue en Q1 ou décidée en cours d'année 2014. Les progrès vers l'atteinte de l'output sont donc très faibles.

<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.



## 2.5 Performance de l'output 3

### 2.5.1 Progrès des indicateurs

Comme précédemment souligné, suite à la suspension de l'intervention et l'absence de DTF révisé approuvé, 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 ». 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 (2013)</b>	<b>Progrès N (2014)</b>	<b>Cible année N (2015)</b>	<b>Cible finale</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 en Q1 2014, ainsi que celles convenues d'un commun accord entre l'ordonnateur et le co ordonnateur du projet au cours de l'année 2014.

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 (résilience).				
<b>A03.02 - RENFORCER LE SYSTEME D'INFORMATION SECTORIELLE</b>				
Edition / diffusion de l'annuaire statistique 2012 (ATFPSI)				
<b>A03.03 – ACCOMPAGNER ET AMELIORER LA COORDINATION SECTORIELLE</b>				
Organisation de la revue sectorielle « Décentralisation & Développement institutionnel »				
<b>A03.04 ASSISTANCE TECHNIQUE RESULTAT 3</b>				

### 2.5.3 Analyse des progrès réalisés

A l'instar de l'audit de la CADD, la prestation a été résiliée et soldée.

Dans la continuité de l'appui apporté à la CPS en 2013 pour l'élaboration de l'annuaire 2012 du secteur de l'Administration Territoriale, de la Fonction Publique et de la Sécurité intérieure, l'édition de cet annuaire a été soutenue pour sa diffusion.

Enfin, un appui a été apporté pour l'organisation de la revue sectorielle « Décentralisation & Développement institutionnel » en cofinancement avec les coopérations Suisse et Allemande, selon des dispositions convenues par le groupe thématique des PTF dans le secteur de la Décentralisation et du Développement Institutionnel.

<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, la possibilité de prendre en compte de manière spécifique les thèmes genre et environnement sera appréciée.

## 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
Inadéquation de la logique d'intervention avec les conditions de reprise et les priorités du partenaire	Novembre 2012	DEV	Forte	Fort	D	Reformuler la logique d'intervention (avenant au DTF) pour la recadrer au contexte et priorités du partenaire. Nécessité de réaliser un plan opérationnel d'actions	RR HQ-EST	Février 2015		En cours
Baisse de la qualité des relations de partenariat avec le MAT suite au remaniement ministériel d'avril 2014	Mai 2012	REP	Forte	Fort	D	Informers régulièrement les structures partenaires de l'état d'avancement des travaux de la reformulation.	RR	continu	Attente décision de prolongation de la CS	En cours
Non prolongation de la CS du projet	Mars 2014	DEV	Forte	Fort	D	Demander la prolongation de la CS lors du CSP de février 2014	CSP	Février 2015		En cours
Délai important de traitement administratif et financier des activités de la reprise en absence de RAF	Juillet 2013	OPS	Moyenne	Moyen	C	Recruter un RAF	RR	Février 2015	Processus de recrutement engagé.	En cours
Délai de recrutement de l'assistance technique pour la mise en œuvre des activités du projet dans l'optique du DTF additionnel proposé	Juillet 2013	OPS	Forte	Fort	D	Recruter l'assistance technique ou mettre à disposition une assistance technique perlée pour accompagner la reprise du projet si CS prolongé et DTF validé.	CTB	Mars 2015	Recrutement suspendu à la validation du DTF actualisé. Projet de DOP disponible. Sans vision sur le futur du projet, pas pertinent de considérer un coresponsable	En cours

## 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
- Acter la prolongation de la Convention spécifique du projet.	CSP	Q1 2015
- Diligenter le processus d'actualisation du projet et de reformulation de sa logique d'intervention avec des ambitions adaptées aux moyens disponibles (temps, expertise, financement)	CTB MATD	Q1 2015
- Diligenter le recrutement des ressources humaines nécessaires à l'intervention	CTB	Q1 2015

### 3.3 Enseignements tirés

Compte tenu du contexte et de la situation singulière que connaît l'intervention, 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).		
	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.		
X	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.		
	C	La disponibilité et l'utilisation des inputs posent des problèmes qui doivent être résolus, sans quoi les résultats pourraient courir certains risques.		

X	<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.
	<b>C</b>	Certains outputs ne s(er)ont pas livrés à temps ou de bonne qualité. Des ajustements sont nécessaires.
X	<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*

Évaluation de l'EFFICACITÉ : note totale	<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*

Évaluation de la DURABILITÉ POTENTIELLE : note totale	A	B	C	D
				X

**4.1 Durabilité financière/économique ?**

	A	La durabilité financière/économique est potentiellement très bonne : les frais liés aux services et à la maintenance sont couverts ou raisonnables ; les facteurs externes n'auront aucune incidence sur celle-ci.
	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.
	C	La durabilité de l'intervention est limitée par l'absence d'appui politique. Des mesures correctives sont requises.
X	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 début 2015. Une mission est planifiée dans ce sens.

### 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 01/01/2014	Mission de BSS sectoriel en aout 2014 par « EST Gouvernance ».



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

## Budget vs Actuals (Year to Month, by Quarter) 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 : 31/12/2014

Currency : **EUR**

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

Status	Fin Mode	Amount	2013	2014				Total	Total Exp.	Balance	% Exec
				Q1	Q2	Q3	Q4				
<b>A RENDRE OPÉRATIONNEL,</b>		<b>2.513.725,00</b>	<b>544.144,41</b>	<b>41.655,68</b>	<b>10.181,84</b>	<b>22.971,34</b>	<b>-4.242,24</b>	<b>70.566,62</b>	<b>614.711,03</b>	<b>1.899.013,97</b>	<b>24%</b>
<b>01 Résultat1 : le MATCL a</b>		<b>808.560,00</b>	<b>101.919,43</b>	<b>13.748,14</b>	<b>7.356,58</b>	<b>12.879,82</b>	<b>41,28</b>	<b>34.025,81</b>	<b>135.945,25</b>	<b>672.614,75</b>	<b>17%</b>
	01 Renforcer et accompagner	COGEST	120.000,00	4.160,76	10.649,94	7.356,58	12.879,82	30.886,34	35.047,10	84.952,90	29%
	02 Appuyer la DNI et la CADD	COGEST	403.200,00	23.627,46	3.098,20			3.098,20	26.725,66	376.474,34	7%
	03 Renforcer les capacités de	COGEST	227.860,00	31.258,20					31.258,20	196.601,80	14%
	04 Appui Technique au	REGIE	57.500,00	42.873,01			41,28	41,28	42.914,29	14.585,71	75%
<b>02 Résultat 2. Les capacités</b>		<b>797.380,00</b>	<b>358.868,03</b>	<b>18.293,88</b>	<b>2.825,26</b>			<b>21.119,14</b>	<b>379.987,17</b>	<b>417.392,83</b>	<b>48%</b>
	01 Appuyer la DNCT dans son	COGEST	77.000,00	36.015,19					36.015,19	40.984,81	47%
	02 Opérationnaliser la	COGEST	60.000,00	64.478,95	18.293,88	2.825,26		21.119,14	85.598,09	-25.598,09	143%
	03 Appuyer et renforcer les	COGEST	49.000,00	0,00					0,00	49.000,00	0%
	04 Appui Technique au	REGIE	611.380,00	258.373,89					258.373,89	353.006,11	42%
<b>03 Résultat 3. Le MATCL</b>		<b>907.785,00</b>	<b>83.356,95</b>	<b>9.613,66</b>		<b>10.091,52</b>	<b>-4.283,51</b>	<b>15.421,66</b>	<b>98.778,61</b>	<b>809.006,39</b>	<b>11%</b>
	01 Renforcer la gestion	COGEST	161.400,00	3.614,78	7.464,13	1.524,49		8.988,62	12.603,40	148.796,60	8%
	02 Renforcer la fonctionnalité	COGEST	172.000,00	9.194,98	2.149,53			2.149,53	11.344,51	160.655,49	7%
	03 Accompagner et améliorer	COGEST	55.000,00	83,85		8.567,02	-4.283,51	4.283,51	4.367,36	50.632,64	8%
	04 Appui Technique au	REGIE	519.385,00	70.463,34					70.463,34	448.921,66	14%
<b>X RÉSERVE BUDGÉTAIRE (MAX</b>		<b>12.762,00</b>	<b>0,00</b>						<b>0,00</b>	<b>12.762,00</b>	<b>0%</b>
<b>01 Réserve budgétaire</b>		<b>12.762,00</b>	<b>0,00</b>						<b>0,00</b>	<b>12.762,00</b>	<b>0%</b>



## Budget vs Actuals (Year to Month, by Quarter) 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 : 31/12/2014

Currency : **EUR**

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

	Status	Fin Mode	Amount	2013	2014				Total	Total Exp.	Balance	% Exec
					Q1	Q2	Q3	Q4				
01 Réserve budgétaire		COGEST	12.762,00	0,00						0,00	12.762,00	0%
02 Réserve budgétaire REGIE		REGIE	0,00	0,00						0,00	0,00	??
<b>Z MOYENS GÉNÉRAUX</b>			<b>973.513,00</b>	<b>658.398,22</b>	<b>79.755,28</b>	<b>59.779,84</b>	<b>37.256,83</b>	<b>7.568,84</b>	<b>184.360,79</b>	<b>842.759,02</b>	<b>130.753,98</b>	<b>87%</b>
<b>01 Frais de personnel</b>			<b>662.253,00</b>	<b>522.204,33</b>	<b>39.802,89</b>	<b>49.570,38</b>	<b>34.693,77</b>	<b>3.637,30</b>	<b>127.704,35</b>	<b>649.908,68</b>	<b>12.344,32</b>	<b>98%</b>
01 Assistance technique et		REGIE	594.555,00	496.474,00	37.552,48	45.980,71	30.581,25	1.168,05	115.262,50	611.736,50	-17.181,50	103%
02 chauffeur		REGIE	28.200,00	20.376,32	1.959,67	1.877,67	3.602,00	1.354,23	8.793,56	29.169,88	-969,88	103%
03 Primes et indemnités		COGEST	23.498,00	5.354,01	290,74	1.712,00	530,52	1.115,02	3.648,29	9.002,30	14.495,70	38%
04 Assistant comptable		REGIE	16.000,00	0,00						0,00	16.000,00	0%
<b>02 Investissements</b>			<b>74.500,00</b>	<b>74.878,81</b>		<b>243,92</b>	<b>195,99</b>	<b>1.733,80</b>	<b>2.173,71</b>	<b>77.052,53</b>	<b>-2.552,53</b>	<b>103%</b>
01 Véhicules		REGIE	38.000,00	22.152,64		207,33	81,65	1.672,82	1.961,81	24.114,45	13.885,55	63%
02 Equipement bureau		REGIE	9.000,00	28.101,31		36,59			36,59	28.137,90	-19.137,90	313%
03 Equipement IT		REGIE	16.500,00	13.980,26			114,34	60,98	175,32	14.155,58	2.344,42	86%
04 Aménagements du bureau		REGIE	11.000,00	10.644,60						10.644,60	355,40	97%
<b>03 Frais de fonctionnement</b>			<b>116.760,00</b>	<b>50.920,42</b>	<b>7.219,43</b>	<b>1.857,24</b>	<b>1.274,60</b>	<b>1.574,31</b>	<b>11.925,59</b>	<b>62.846,01</b>	<b>53.913,99</b>	<b>54%</b>
01 Bureau		REGIE	0,00	0,00						0,00	0,00	??
02 Services et frais de		REGIE	6.000,00	1.268,07	121,96	73,18	12,20		207,33	1.475,40	4.524,60	25%
03 Frais de fonctionnement		REGIE	50.400,00	25.581,25	5.128,41	288,89	548,05	626,57	6.591,92	32.153,17	18.246,83	64%
04 Communication		REGIE	33.600,00	7.833,39	1.853,20	338,09	314,04	223,99	2.729,33	10.562,72	23.037,28	31%

## Budget vs Actuals (Year to Month, by Quarter) 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 : 31/12/2014

Currency : **EUR**

YTM :

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

	Status	Fin Mode	Amount	2013	2014				Total	Total Exp.	Balance	% Exec
					Q1	Q2	Q3	Q4				
05 Fournitures de bureau		REGIE	11.760,00	8.999,27	22,87	592,87	339,81	671,16	1.626,71	10.625,98	1.134,02	90%
06 Missions		REGIE	12.500,00	3.493,41		424,57		37,35	461,92	3.955,33	8.544,67	32%
07 Autres frais de		REGIE	2.500,00	3.765,03	92,99	139,64	60,50	15,24	308,38	4.073,41	-1.573,41	163%
<b>04 Audit et Suivi et Evaluation</b>			<b>120.000,00</b>	<b>10.394,49</b>	<b>32.732,88</b>	<b>8.108,30</b>	<b>1.092,47</b>	<b>623,42</b>	<b>42.557,07</b>	<b>52.951,56</b>	<b>67.048,44</b>	<b>44%</b>
01 Frais de suivi et évaluation		REGIE	70.000,00	7.038,30	32.732,88	39,78			32.772,66	39.810,96	30.189,04	57%
02 Audit		REGIE	25.000,00	0,00		8.068,52			8.068,52	8.068,52	16.931,48	32%
03 Backstopping CTB		REGIE	25.000,00	3.356,19			1.092,47	623,42	1.715,89	5.072,08	19.927,92	20%
<b>99 Conversion rate adjustment</b>			<b>0,00</b>	<b>0,17</b>	<b>0,07</b>				<b>0,07</b>	<b>0,24</b>	<b>-0,24</b>	<b>??%</b>
98 Conversion rate adjustment		REGIE	0,00	0,17	0,07				0,07	0,24	-0,24	??%
99 Conversion rate adjustment		COGEST	0,00	0,00						0,00	0,00	??%
		REGIE	2.138.280,00	1.024.754,45	79.464,53	58.067,84	36.726,31	6.495,09	180.753,78	1.205.508,24	932.771,76	56,00
		COGEST	1.361.720,00	177.788,18	41.946,42	11.893,84	23.501,86	-3.168,49	74.173,64	251.961,81	1.109.758,19	19,00
		<b>TOTAL</b>	<b>3.500.000,00</b>	<b>1.202.542,63</b>	<b>121.410,96</b>	<b>69.961,68</b>	<b>60.228,17</b>	<b>3.326,60</b>	<b>254.927,41</b>	<b>1.457.470,05</b>	<b>2.042.529,95</b>	<b>42,00</b>



Budget vs Actuals (Year to Month, by Quarter) of MLI0903211 Printed on 16/02/2015

page: 3

## 4.6 Ressources en termes de communication

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