



CTB



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

RAPPORT DES RESULTATS 2015

**PROJET D'APPUI AU MINISTERE DE
L'ADMINISTRATION TERRITORIALE ET DE LA
DECENTRALISATION (MATD) POUR LE
PILOTAGE STRATEGIQUE DE LA
DECENTRALISATION ET DE LA
DECONCENTRATION AU MALI**

Code : MLI 09 032 11

ACRONYMES	3
1 APERÇU DE L'INTERVENTION	5
1.1 FICHE D'INTERVENTION	5
1.2 EXECUTION BUDGETAIRE	6
1.3 AUTOEVALUATION DE LA PERFORMANCE	7
1.3.1 <i>Pertinence</i>	7
1.3.2 <i>Efficacité</i>	7
1.3.3 <i>Efficiéce</i>	7
1.3.4 <i>Durabilité potentielle</i>	8
1.4 CONCLUSIONS.....	8
2 MONITORING DES RESULTATS	10
2.1 ÉVOLUTION DU CONTEXTE	10
2.1.1 <i>Contexte général</i>	10
2.1.2 <i>Contexte institutionnel</i>	10
2.1.3 <i>Contexte de gestion : modalités d'exécution</i>	10
2.1.4 <i>Contexte HARMO</i>	11
2.2 PERFORMANCE DE L'OUTCOME	12
2.2.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	12
2.2.2 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	13
2.2.3 <i>Impact potentiel</i>	13
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>	15
2.3.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	15
2.4 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 2.....	17
2.4.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	17
2.4.2 <i>État d'avancement des principales activités</i>	17
2.4.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	18
2.5 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 3.....	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
2.6.1 <i>Genre</i>	21
2.6.2 <i>Environnement</i>	21
2.7 GESTION DES RISQUES	22
3 PILOTAGE ET APPRENTISSAGE	24
3.1 REORIENTATIONS STRATEGIQUES.....	24
3.2 RECOMMANDATIONS	25
3.3 ENSEIGNEMENTS TIRES	25
4 ANNEXES	26
4.1 CRITERES DE QUALITE	26
4.2 DECISIONS PRISES PAR LE COMITE DE PILOTAGE ET SUIVI	29
4.3 APERÇU DES MORERESULTS.....	31
4.4 RAPPORT « BUDGET VERSUS ACTUELS (Y – M) »	32
4.5 RESSOURCES EN TERMES DE COMMUNICATION	35

Acronymes

ACCRM	Association des Collectivités Cercles et Régions du Mali
AIRF	Association Internationale des Régions Francophones
AMM	Association des Municipalités du Mali
ANICT	Agence Nationale d'Investissement des Collectivités Territoriales
AT	Assistance Technique
ATI	Assistance Technique Internationale
CADD	Cellule d'Appui à la Déconcentration- Décentralisation
CDMT	Cadre de Dépenses à Moyen Terme
CFCT	Centre de Formation des Collectivités Territoriales
CLOCSAD	Comité Local d'Orientation de Coordination et de Suivi des Actions de Développement
COMPAR	Comité des Partenaires
CPS	Cellule de Planification et de Statistiques
CROCSAD	Comité Régional d'Orientation de Coordination et de Suivi des Actions de Développement
CS	Convention Spécifique
CSCR	Cadre Stratégique de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté
CT	Collectivités Territoriales
DCPNAT	Document Cadre de Politique Nationale d'Administration du Territoire
DCPND	Document Cadre de Politique Nationale de Décentralisation
DER	Développement Économique Régional
DFM	Direction des Finances et du Matériel
DGMP	Direction Générale des Marchés Publics
DGAT	Direction Générale de l'Administration du Territoire
DGCT	Direction Générale des Collectivités Territoriales
DIRO	Diagnostic Institutionnel et Renforcement Organisationnel
DPPD	Document Programmatique Pluriannuel des Dépenses
DRH	Direction des Ressources Humaines
DTF	Dossier Technique et Financier
FNACT	Fonds National d'Appui aux Collectivités Territoriales
GAR	Gestion axée sur les Résultats
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
INSTAT	Institut de Statistiques
MATD	Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation
MDRE	Ministère de la Décentralisation et de la Réforme de l'Etat
MDV	Ministère de la Décentralisation et de la Ville
MEF	Ministère des Finances
OISE	Outil Informatisé de Suivi et Évaluation
PACT	Programme d'Appui aux Collectivités Territoriales
PAICT	Programme d'Appui Institutionnel aux Collectivités Territoriales
PADDER	Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement Économique Régional
PAEC	Projet d'Appui à l'Etat Civil
PARAD	Programme d'Appui à la Réforme Administrative et à la Décentralisation
PADK II	Programme d'Appui au Développement de la région de Koulikoro
PADRE	Programme d'Appui au Développement Régional et à la Réforme de l'Etat
PAIR	Programme d'Appui Institutionnel à la Régionalisation
PARRADER	Programme d'Appui à la Réforme Administrative, à la Décentralisation et au Développement Économique Régional
PDESC	Programme de Développement Économique, Social et Culturel
PNACT	Programme National d'Appui aux Collectivités Territoriales
PPBSE	Planification Programmation Budgétisation Suivi-Evaluation

PPP	Partenariat Public Privé
PRODEFA	Projet de Développement de la Filière Aquacole
PRODEZEM	Projet de Développement du Zébu Maure
PSDR	Plan stratégique de Développement Régional
PTAT	Plan Triennal d'appui technique
PTF	Partenaire Technique Financier
RAF	Responsable administratif et financier
RH	Ressources Humaines
RR	Représentant Résident
SMCL	Structure Mixte de Concertation Locale
SRAT	Schéma régional d'aménagement du territoire
STD	Service Technique Déconcentré
TDRL	Taxe de Développement Régional et local
UCAT	Unité de Coordination et d'appui Technique
UNIFEM	United Nations Development Fund for Women

1 Aperçu de l'intervention

1.1 Fiche d'intervention

Nom Project	Projet d'Appui institutionnel au Ministère de l'Administration du territoire et de la Décentralisation pour le pilotage stratégique de la décentralisation et la déconcentration au Mali (PAI-MATD)
Code Projet	MLI 09 032 11
Zone d'intervention	Mali
Budget	3 500 000 EUR
Personnes clés	Aliou Sissoko, Responsable National Véronique Parqué, Coresponsable
Instance Partenaire	Ministère de l'Administration Territoriale et des Collectivités Locales (MATCL), transformé en Ministère de l'Administration Territoriale et de la décentralisation, scindée en Ministère de l'Administration Territoriale et Ministère de la Décentralisation et de la Réforme de l'Etat
Date Convention de mise en œuvre	Septembre 2010
Durée (mois)	87 mois
Groupes cibles	Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation (scindé depuis octobre 2015 en Ministère de l'Administration du Territoire et Ministère de la décentralisation et de la réforme de l'Etat), Tutelle des CT et Cellules d'Appui à la Décentralisation et à la Déconcentration sectorielles
Objectif Global	Le pilotage stratégique de la Politique Nationale de décentralisation/déconcentration au niveau régional et central est amélioré
Objectif Spécifique	Les activités de planification, de gestion, de coordination, d'appui technique et de suivi/évaluation du MATD dans le cadre de la mise en œuvre de la politique Nationale de la décentralisation/déconcentration sont opérationnelles, efficaces et durables
Résultats attendus	Résultat 1 : « Le MATD a renforcé sa capacité d'améliorer la performance des représentants de l'Etat dans l'exercice de leur tutelle (assistance, conseil et contrôle de légalité) des Collectivités Territoriales» Résultat 2 : «La coordination intersectorielle est renforcée pour une mise en œuvre effective du transfert des compétences et des ressources de l'Etat aux CT» Résultat 3 : «Les missions d'élaboration des politiques, de coordination et de pilotage sont mieux assurées».

1.2 Exécution budgétaire

LIGNES BUDGÉTAIRES		Budget validé par le SMCL du 09/12/2015	Dépenses 2011	Dépenses 2012	Dépenses 2013	Dépenses 2014	Dépenses 2015	Cumul dépenses au 31/12/2015	Solde Budgétaire disponible	% Exécution
A	A. RENDRE OPERATIONNEL, EFFICACE ET DURABLE LES ACTIVITES DE PLANIFICATION, DE GESTION, DE COORDINATION, D'APPUI TECHNIQUE ET DE SUIVI-EVALUATION DU MATD DANS LE CADRE DE LA MISE EN OEUVRE DE LA POLITIQUE NATIONALE DE DECENTRALISATION ET DE DECONCENTRATION	2 110 415,36	233 460,66	269 408,90	41 274,87	70 566,61	293 236,48	907 947,52	1 202 467,84	43%
1	Résultat 1 : Le MATCL a renforcé sa capacité d'améliorer la performance des représentants de l'Etat dans l'exercice de la tutelle des CT	830 264,17	51 370,38	50 491,12	57,94	34 025,81	110 966,52	246 911,77	583 352,40	30%
2	Résultat 2 : Les capacités techniques du MATCL sont durablement renforcées pour assurer ses missions dans la mise en œuvre PNACT3	731 755,24	141 969,38	178 921,88	37 976,78	21 119,14	65 818,50	445 805,68	285 949,56	61%
3	Résultat 3 : La MATCL dispose des instruments efficaces et durables de coordination et de suivi/évaluation pour améliorer son leadership sectoriel	548 395,95	40 120,90	39 995,90	3 240,15	15 421,66	116 451,46	215 230,07	333 165,88	39%
Z	MOYENS GENERAUX	1 389 584,64	237 302,82	204 380,33	216 715,07	184 360,79	153 138,93	995 897,94	393 686,70	72%
TOTAL		3 500 000,00	470 763,48	473 789,23	257 989,94	254 927,40	446 375,41	1 903 845,46	1 596 154,54	54%

1.3 Autoévaluation de la performance

1.3.1 Pertinence

	Performance
Pertinence	A

Le projet est totalement intégré aux stratégies et politiques nationales en matière de décentralisation et de déconcentration des secteurs décentralisation et administration du territoire. Il concourt au processus de reconstruction du pays qui conçoit la décentralisation comme un facteur essentiel de sortie de crise, conformément à l'accord de paix conclu à Alger en mars 2015, qui met le transfert de compétences et de ressources, avec la régionalisation, au cœur de ce processus.

Le PAI MATD constitue un des outils d'appui institutionnel du dispositif belge d'appui à la décentralisation et au renforcement des représentants de l'Etat au Mali. Il est conforme à la stratégie décentralisation et à la politique de réforme de l'Etat au Mali et à la stratégie pays de la CTB.

1.3.2 Efficacité

	Performance
Efficacité	C

L'atteinte de l'outcome (résultat par rapport à l'objectif spécifique) prévu dans le DTF a été fortement impactée par la suspension des appuis institutionnels suite au coup d'État militaire et par le contexte de crise en 2012 et 2013. La reprise de la coopération est effective depuis fin 2013 mais le projet n'a redémarré de manière significative que suite à la réactualisation du DTF intervenu en mars 2015. Depuis juillet 2015, l'équipe de direction est complète et un nombre appréciable d'activités ont pu être conduites sur le second semestre. L'instabilité institutionnelle, avec la scission du MATD en deux ministères (Ministère de l'Administration Territoriale et Ministère de la Décentralisation et de la Réforme de l'Etat) mais surtout l'alourdissement des procédures maliennes de passation des marchés publics en octobre 2015 ont cependant encore engendré des retards sur certaines activités.

Les initiatives du PAI particulièrement porteuses dans ce contexte concernent à ce jour le transfert des compétences, l'appui au plan de renforcement de la tutelle, le pré-diagnostic sur la déconcentration du Ministère de l'Administration Territoriale et le processus de rédaction du Document Cadre de Politique Nationale d'Administration du Territoire.

Malgré ce nouveau départ prometteur, au regard des difficultés mentionnées, il est peu probable que l'outcome sera réalisé dans le délai prévu et une demande de prolongation du projet sera faite en ce sens en 2016. Un ajout de 750 000 euros pour le MDRE a également été décidé en COMPAR en décembre pour appuyer l'organisation de ce nouveau ministère.

1.3.3 Efficience

	Performance
Efficience	C

La disponibilité des inputs n'a été complète que depuis juillet 2015. Avec une programmation opérationnelle très dense sur ce second semestre, il a été jugé utile d'augmenter les ressources humaines mais le recrutement d'un comptable supplémentaire n'est pas effectif. Le recrutement du comptable a été validé par la SMCL de décembre et devrait accélérer le suivi comptable nécessaire au financement des activités opérationnelles.

Concernant les ressources humaines court terme, il n'a pas été possible de mobiliser le contrat-cadre en régie d'assistance technique géré par la représentation tel que prévu dans le DTF car l'ensemble des lignes opérationnelles avaient été précisées en co-gestion. La loi malienne sur les marchés publics et le texte d'application, modifié en octobre 2015, ont dû être appliqués, ce qui a entraîné des retards dans la procédure.

Les délais de mise en œuvre et la livraison des outputs sont respectés de façon inégale. Sur l'output 1, certaines activités sont légèrement en retard, suite aux processus de passation des marchés publics (notamment l'étude sur l'assistance-conseil). Le pré-diagnostic organisé en interne avec les équipes DGAT/CADD/DGCT ont néanmoins permis un résultat concret dans le processus de préparation du plan de déconcentration. Sur l'output 2, les activités programmées (transfert des compétences) ont globalement été exécutées suivant le calendrier. Sur l'output 3, face aux problèmes que pose les délais d'expertise externe mais aussi dans un objectif d'appropriation maximum de la part des bénéficiaires, le processus de rédaction du Document Cadre de Politique Nationale d'Administration Territoriale a été réalisé en interne. Ce processus est bien avancé et conforme à la programmation opérationnelle. Un travail de fonds a démarré en interne pour appuyer la CPS dans la définition/récolte d'indicateurs en cohérence avec la planification stratégique et la programmation financière. Ce long processus n'est cependant pas terminé et nécessitera un appui technique additionnel.

1.3.4 Durabilité potentielle

	Performance
Durabilité potentielle	B

Le projet et ses ordonnateurs apportent une attention particulière au processus de renforcement des capacités des ressources humaines centrales et déconcentrées du ou des ministères en charge de la décentralisation et de l'administration territoriale.

Cette dynamique laisse penser que ces cadres dont les capacités sont en processus de renforcement permettront dans l'avenir d'augmenter globalement les performances des secteurs décentralisation et administration territoriale. La dynamique reste fragile en raison des mutations fréquentes des ressources humaines. Néanmoins, même si ces ressources humaines évoluent, la plupart restent dans le secteur.

1.4 Conclusions

On retiendra au titre de l'année 2015 les points suivants :

- Une mise en œuvre de la planification opérationnelle à partir de juillet 2015, avec un environnement institutionnel qui reste instable : l'ancrage du secteur de la décentralisation continue à se déplacer, avec depuis octobre la mise en place d'un nouveau ministère de la Décentralisation et de la Réforme de l'Etat.
- Quelques résultats concrets: les appuis commencés en 2011 et 2012 dans le transfert des compétences commencent à porter leurs fruits. Dans le secteur de l'élevage, le décret précisant les compétences transférées a été signé en août 2015. Le projet de décret sur la précision des compétences transférées dans le secteur de l'agriculture a été introduit dans le circuit d'approbation gouvernemental en décembre 2015. Par ailleurs, un projet de Document Cadre de politique National d'Administration du Territoire existe déjà en interne au sein de la DGAT qu'il conviendra d'enrichir avec les concertations prévues en 2016. De manière globale, le projet s'interroge toutefois sur les conséquences de la nouvelle législation et réglementation sur les marchés publics au Mali qui alourdit encore la procédure. Certains marchés, notamment celui lié à la gestion de la base de données des CT, ont dû être retravaillé en ce sens, alors que la gestion de la fonction publique des CT est confrontée à des problèmes importants. Enfin, il reste à fournir des efforts plus importants en matière de transfert des ressources humaines et financières.
- L'atteinte des objectifs peu probable dans les délais impartis : les effets négatifs de la situation politique et institutionnelle conjugués aux difficultés liées à l'instabilité institutionnelles des secteurs décentralisation/déconcentration ont amené l'intervention à solliciter une prolongation de la durée de la Convention Spécifique. Cette prolongation avec une augmentation budgétaire de 750 00 euros est essentielle, en particulier pour accompagner les nouvelles réformes institutionnelles au plus haut niveau (y compris avec un changement de la constitution) induite par une demande de décentralisation très poussée inscrite dans l'accord de paix et de réconciliation d'Alger de mars 2015.

- Un dialogue politique et un dialogue au sein du programme « Décentralisation/Déconcentration » renforcé : la reprise des appuis institutionnels a permis de renouer un dialogue franc entre la CTB et les ministères en charge de la décentralisation et de l'administration. Le travail de construction d'une relation de confiance entre ordonnateurs s'est poursuivi. Par ailleurs, un début de synergies est amorcé avec les projets PAIR, PAICT et PADK2. Plus particulièrement, sur la chaîne suivi des investissements, le PAI MATD et le PAICT travaillent tout deux à titre pilote avec le secteur élevage, avec un appui du PAI MATD en amont sur le transfert des infrastructures et des équipements (guide validé en comité interministériel de suivi de l'instruction du 1^{er} ministre sur le transfert des compétences et des ressources validé en décembre 2015) et un appui à la délégation de la gestion de la maintenance des infrastructures en cours par le PAI CT.
- Une amorce de synergie entre le PAI et les programmes élevage et pêche. Des activités communes ont débuté entre le PAI et le PRODEZEM. Suite à la signature en août 2015 du décret précisant les compétences transférées dans le secteur de l'élevage et de la pêche appuyé par le PAI, le PRODEZEM a été associé à la définition du tableau d'inventaire des infrastructures nécessaire à la dévolution des infrastructures de l'Etat vers les CT tel que prévu par le décret. Le PRODEZEM a déjà réalisé l'inventaire des infrastructures suivant ce tableau pour les infrastructures construites par la CTB dans le cercle de Nara/région de Koulikoro et finalise l'inventaire des infrastructures construites par d'autres institutions. Un processus similaire a été entamé avec le PRODEFA. Ces synergies continueront à se développer en 2016.
- Des orientations stratégiques et des réorientations pertinentes : le DTF du projet a consacré le renforcement de capacités comme orientation fondamentale pour l'intervention. Un travail de fonds et de collaboration étroite a commencé avec la DRH, en ajoutant la rédaction d'une stratégie globale RH du secteur, afin que le processus de renforcement des capacités encore essentiellement sous la forme de mise en œuvre d'un plan de formation classique soit davantage ancré dans un renforcement de l'ensemble de la chaîne de gestion RH du secteur. Cette priorité, couplée aux activités de suivi de la performance à la fois des CT mais aussi des représentants de l'Etat constitue une piste porteuse pour l'avenir.

Fonctionnaire exécution nationale	Exécution CTB
Aliou Sissoko	Véronique PARQUE

2 Monitoring des résultats

2.1 Évolution du contexte

2.1.1 Contexte général

Le contexte général de l'intervention en 2015 est marqué par le retour à la pacification du pays avec cependant encore de nombreux incidents de sécurité dans la zone septentrionale et à Bamako, marquée par la persistance des actes terroristes, un climat général d'insécurité et l'impossibilité pour l'Etat d'assurer correctement ses missions régaliennes dans la zone septentrionale (avec cependant une mission de contact des représentants de l'Etat et des STDE conduite avec succès pour redémarrer les services de bases les plus urgents, notamment ceux liés à l'hydraulique).

L'option décentralisatrice du pays est renforcée avec la signature de l'accord pour la paix et la réconciliation au Mali signé en mars 2015, qui consacre le processus de régionalisation, mais également un renforcement du transfert des compétences et des ressources, avec un accent particulier sur ces dernières (favoriser le recrutement dans la Fonction Publique Territoriale, dont les effectifs seront majoritairement réservés aux ressortissants des Régions du Nord et dispositif des 30% des recettes budgétaires/fiscales de l'Etat aux Collectivités Territoriales). Il consacre la fonction de contrôle de l'Etat sur les CT, en supprimant toutefois le pouvoir de contrôle de légalité a priori. L'accord parle également du transfert des services déconcentrés dont les compétences ont été transféré vers les Collectivités Territoriales. Certaines dispositions de l'accord demande un approfondissement de la réflexion pour aboutir à des réformes institutionnelles concrètes.

À la faveur de ces évolutions, le PAI MATD confirme son ancrage dans le tissu institutionnel national et dans les orientations politiques/stratégiques du Mali.

2.1.2 Contexte institutionnel

L'année 2015 a vu la création d'un Ministère de la Décentralisation et de la Réforme de l'Etat (MDRE)). Cette création consacre la volonté réaffirmée du Gouvernement malien de faire de la décentralisation une option majeure de sortie de crise.

Le Mali a connu un remaniement ministériel le 10 janvier 2015 avec la nomination d'un nouveau Premier Ministre (le 3^{ème} en moins de 18 mois) et la suppression du MDV dont le champ de compétences revenait au Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation. En octobre, un nouveau remaniement ministériel a été opéré et les secteurs décentralisation et administration du territoire ont à nouveau été scindés (Ministère de l'Administration du Territoire et Ministère de la Décentralisation et de la Réforme de l'Etat).

Les changements institutionnels fréquents ne facilitent pas l'émergence d'une vision stratégique commune ni l'établissement d'un dialogue politique construit sur le long terme. Le ministère en charge de la décentralisation finalise le processus de rédaction du Document cadre de Programme National de Décentralisation. Par contre, le processus de rédaction de la nouvelle politique de réforme de l'Etat est piloté par le CDI, dont la tutelle reste au niveau du ministère de la fonction publique.

D'un point de vue politique, l'accent mis par le Gouvernement malien sur le processus de décentralisation renforce le PAI dans ses orientations stratégiques. Par contre, son ancrage institutionnel sur un ministère alors que la décentralisation est maintenant de la compétence d'un autre ministère ne facilite pas la coordination nécessaire à la conduite efficiente des activités.

2.1.3 Contexte de gestion : modalités d'exécution

Les ressources humaines de l'intervention ont connu un recrutement d'une assistance technique internationale en juin, ce qui minimise l'exécution des activités pour le premier semestre. L'AT perléée prévue en régie et géré par la représentation n'a pas pu être mobilisée, car le budget du nouveau DTF n'avait pas précisé les deux modalités de gestion et que dans les faits, l'ensemble des activités opérationnelles avait été budgétisé en co-gestion.

En effet, le PAI MATD est géré selon les deux modalités d'exécution habituelles des projets à savoir la régie et la cogestion mais seul le fonctionnement du bureau était prévu en régie dans le budget. Or, le DTF prévoit bien que les expertises sont gérées en régie pour réduire les délais de procédure de

passation de marchés publics. Un réaménagement du budget a été validé. Par ailleurs, la combinaison des procédures maliennes et CTB engendrent des lenteurs dans les procédures de passation des marchés publics. Un réaménagement est proposé début 2016 afin de pouvoir gérer les études en régie. Des efforts particuliers seront apportés par l'intervention et par les ordonnateurs pour associer pleinement le responsable national aux décisions relatives à la régie.

2.1.4 Contexte HARMO

L'alignement et la contribution du projet aux politiques nationales est avéré. Cependant, la contribution technique aux réformes institutionnelles d'un projet d'appui institutionnel pourrait être plus importante pour le secteur décentralisation. Cette contribution n'est pas facilitée par l'éloignement physique de l'assistante technique internationale de la DGCT et du MDRE alors qu'en début de projet, une ATI était basée à 100% à la DCGT. Cette situation entraîne parfois des frustrations des équipes habituées à travailler en équipe au quotidien.

Cette préoccupation a été partagée avec le nouveau MDRE qui veillera à associer davantage le PAI dans les réflexions liées aux réformes institutionnelles. Le PAI participe et appuie par exemple le Comité interministériel de suivi de l'Instruction du Premier ministre de 2008 relative au suivi du transfert des compétences et des ressources. Le PAI a également demandé à participer au comité National des Finances Locales.

Le PAI a recommencé à développer ses efforts d'harmonisation avec d'autres acteurs de développement, en particulier dans le cadre de son partenariat avec le projet PADRE/GIZ et avec l'assistance technique de l'Union européenne au sein de la DGCT, qui s'est poursuivi dans le domaine du renforcement de la Tutelle, du suivi-évaluation de la décentralisation et sur la gestion de la fonction publique des Collectivités Territoriales.

La responsabilisation mutuelle reste forte au sein de l'intervention, à travers l'organisation régulière des SMCL mais surtout grâce à l'organisation de réunions techniques internes très régulières avec la DGAT, la DGCT, la DRH, la CADD et la CPS.

2.2 Performance de l'outcome

2.2.1 Progrès des indicateurs

Outcome : Les activités de planification, de gestion, de coordination, d'appui technique et de suivi-évaluation du MATD dans le cadre de la mise en oeuvre de la politique nationale de déconcentration/décentralisation sont opérationnelles, efficaces et durables						
Indicateurs		Valeur Baseline 2009, 2010 2011 ou 2013	Valeur année 2014	Cible année 2015 ou 2019	Valeur 2015	Valeur finale 2016
1	% de mise à disposition formulées par les CT et réalisés par les services déconcentrés	71 (2013)	86	ND*	ND*	90
2	% de CT inspectées annuellement par la Tutelle	45 (2009 et 2010)***	77***	100***	ND***	100
3	Niveau de mise en œuvre de l'Instruction N°08-0003/PM-RM du 21 novembre 2008 relative aux TCR	1	2	3	3	4
4	Qualité de la revue annuelle sectorielle du secteur décentralisation**	3	3	4	3	4

* ND : Non disponible en Q1 car indicateur sectoriel (synthèse de la récolte des données en cours)

** Qualité de la revue annuelle du secteur de la décentralisation :

1= très faible ; 2= faible ; 3=passable ; 4= bon

*** En attendant la relance du processus complet du dispositif de suivi du secteur décentralisation, cette donnée n'est disponible que pour la région de Ségou et la région de Koulikoro, appuyés par la GIZ et la CTB (PADK2).

**** Niveau de mis en œuvre de l'instruction relative au TCR:

1= très faible ; 2= faible ; 3=moyen ; 4= élevé

La baseline du PAI MATD avait été établie en 2011, sur base d'un travail approfondi d'une société externe possédant beaucoup d'expérience dans la décentralisation au Mali. Les indicateurs ont été profondément modifiés en mars 2015 sans que les indicateurs du nouveau DCPND n'aient été définis, le processus n'étant pas terminé à l'époque.

Certains indicateurs du PAI MATD figurent maintenant dans le nouveau format de l'annuaire statistique, qui, de manière graduelle, tend à améliorer la cohérence politique nationale/budget – programme et suivi/évaluation en insérant dans l'annuaire des indicateurs de performance qui sont définies soit dans les politiques nationales, soit dans les budgets-programmes. D'autres, ce qui est le cas par exemple de l'indicateur taux de mise en œuvre de l'Instruction N°08-0003/PM-RM du 21 novembre 2008 relative aux TCR étant très difficilement quantifiable (pas de budget et suivi mise en œuvre opérationnelle de type qualitatif) a été transformé en indicateur quantitatif à l'aide d'un indicateur binaire (niveau de mise en oeuvre).

Le PAI MATD a proposé à la DGCT et à la CPS d'organiser un atelier technique sur les indicateurs du DCPND début 2016. Cette activité est planifiée pour le premier trimestre 2016. L'atelier sera l'occasion de redynamiser le processus de récolte des données du dispositif de suivi de la décentralisation qui n'est complètement effectif que dans la région de Ségou avec un appui technique de la GIZ (projet PADRE). Il est proposé dans le réaménagement du DTF que le PAI appuie techniquement une partie de la relance du dispositif de suivi.

Sur cette base, le DTF du projet étant en processus de modification suite à l'ajout d'une enveloppe de 750.000 euros supplémentaire, il est proposé de revoir les indicateurs du projet pour une meilleure cohérence entre le dispositif de suivi du projet et le dispositif de suivi sectoriel.

2.2.2 Analyse des progrès réalisés

Les indicateurs disponibles ne permettent pas encore d'affirmer que les 3 outputs du projet commencent à influencer l'atteinte de l'outcome. Pour rappel, pour les résultats 1 et 3, les taux d'exécution budgétaire étaient encore en dessous de 20% en Q3 2015. Cette situation est normale, étant donné que le projet suspendu peu après son démarrage est à nouveau en vitesse de croisière depuis seulement juillet 2015.

Le % de demandes d'appui technique formulées par les CT par les cercles et communes effectivement satisfaites a tendance à augmenter, bien que les données restent incomplètes.

Indicateur de résultat, cet indicateur traduit les efforts des représentants de l'Etat et les services déconcentrés dans l'appui technique aux CT. La mise à disposition des services déconcentrés de l'Etat est réglementée par le Décret n° 96-084/P-RM du 20 Mars 1996 déterminant les conditions et les modalités de mise à la disposition des collectivités territoriales des services déconcentrés de l'Etat dont l'article 1 alinéa 2 dispose que « *la mise à disposition consiste en la fourniture de prestations à une collectivité territoriale pour une période déterminée* ».

Les données disponibles montrent qu'en 2013, 71% des demandes étaient satisfaites contre 86% en 2014. Cette donnée est encourageante et laisse penser que le dispositif de mise à disposition est mieux compris par les STD. Le PAI y a contribué par son appui au plan de renforcement de la tutelle et par l'appui à la publication du décret. Toutefois, les missions sur le terrain réalisées en décembre 2015 montrent que si le taux de satisfaction des demandes est élevé, la sollicitation des services techniques déconcentrés reste faible. Par exemple, une enquête réalisée en 2011 pour réaliser la première baseline du PADK2 montre que seulement 53 demandes ont été formulées de janvier 2010 à avril 2011, pour un échantillon de 31 Collectivités Territoriales.

Concernant le % de CT inspectés annuellement par la tutelle, il reste en dessous des 60% pour la région de Ségou de 2009 à 2014. Concernant la région de Koulikoro appuyée par le PADK, ce pourcentage était seulement de 35% en 2010. Il est maintenant de 97%. S'agissant d'une activité soutenue par le PADK, le nombre d'inspection dans la région de Koulikoro a sensiblement augmenté. Il reste maintenant à travailler dans cette région sur l'amélioration de la qualité de l'inspection par la tutelle, en l'occurrence l'inspection des préfets sur les communes. Enfin, pour le reste du pays, l'existence de ces inspections est variable d'une région à l'autre selon les missions qualitatives organisées, mais à ce stade, les données quantitatives ne sont pas encore disponibles dans toutes les régions du pays.

Enfin, concernant la revue sectorielle, elle a reçu en 2015 un appui financier du PAI MATD, mais pas encore d'appui technique puisque l'assistance technique n'est arrivée qu'en juin 2015. La revue a été organisée avec des supports et les résultats de la revue ont bien été diffusés, mais un travail d'augmentation de la qualité de la revue doit encore être effectué, pour qu'elle soit notamment présentée par résultats sectoriels, et non par activités, et que l'analyse des résultats soient plus approfondie.

2.2.3 Impact potentiel

Avec la normalisation du cadre d'intervention et grâce à une volonté politique réaffirmée, la probabilité que l'outcome contribue aux objectifs sectoriels s'est sensiblement améliorée. Ces progrès potentiels pourraient néanmoins être atténués par un contexte général toujours fragile et par les incertitudes pesant sur les élections communales et régionales de 2016.

Le faible niveau de mise en œuvre des activités et de décaissement du résultat 1 et du résultat 3 constitue également un risque pour l'atteinte de l'impact escompté. Afin de réduire ce risque, l'intervention va soumettre à la SMCL une demande de prolongation de la durée d'intervention avec augmentation budgétaire. Pour rappel, le COMPAR a déjà officialisé la prolongation de la durée de la Convention spécifique et l'augmentation budgétaire de 750.000 euros.

2.3 Performance de l'output 1

2.3.1 Progrès des indicateurs

Output 1 : Le MATD a renforcé sa capacité d'améliorer la performance des représentants de l'Etat dans l'exercice de la tutelle (assistance conseil et contrôle de légalité).						
Indicateurs		Valeur Baseline 2013	Valeur année 2014	Cible année 2015	Valeur 2015	Cible finale 2016
8	Niveau de mise en œuvre du plan de renforcement de la tutelle*	1	2	3	2	3
9	Taux de déconcentration des RH du MATD	60,25	69,97 ou 76,7%**	62	N.D.***	N.D.
10	Taux de déconcentration financière du MATD	3,09	8,98	14	N.D.	N.D.

* Niveau de mise en œuvre du plan de renforcement de la tutelle

1= très faible ; 2= faible ; 3=passable ; 4= bon

** Suivant les documents officiels (budget programme MATD et note RH), ces résultats divergent selon les sources. Le % sera revu à l'occasion du diagnostic du plan de déconcentration.

*** N.D.

Comme signalé au niveau du tableau de l'outcome, la mise en œuvre tardive de l'équipe du projet en juin 2015 ne permet pas encore de visualiser un progrès significatif au niveau de l'outcome en l'espace de six mois. Un certain nombre d'activités ont néanmoins été organisées, notamment un diagnostic en profondeur du travail des représentants de l'Etat et la formation en GAR des services centraux, sur base desquels les activités planifiées pour 2016 devraient permettre une avancée des indicateurs du résultat 1.

A noter que pour permettre une récolte effective de l'indicateur 8 (Taux de mise en œuvre du plan d'action de renforcement de la tutelle alors que le plan d'action), nous avons préféré, en accord avec la DGCT, transformer l'indicateur en « niveau de mise en œuvre du plan de renforcement de la tutelle », au vu de la difficulté pratique d'obtenir des valeurs quantitatives directes pour cet indicateur (utilisation d'un indicateur boléen).

Concernant les indicateurs 9 et 10 (évolution de la déconcentration), nous avons scindé l'indicateur en deux indicateurs: taux de déconcentration des RH et taux de déconcentration des finances. A noter que pour le moment, les valeurs cibles semblent inférieures aux valeurs de l'année 2014 pour le taux de déconcentration des RH. Suivant les sources, les résultats varient. Les différences de résultat pourraient provenir des modes de calcul différents suivant que la DGCT, le CFCT et l'ANICT mais aussi parfois d'autres services soient ou non rattachés avec le ministère en charge de l'administration du territoire. La différence de missions d'un gouvernement à l'autre rend les comparaisons très difficiles. Un travail d'amélioration de la qualité des budgets/programmes/CDMT/DPPD doit encore être appuyé par le PAI en 2016. Par exemple, actuellement, la valeur cible de 2015 est inférieure à la valeur réelle de 2014, ce qui rend la cible inutile. A partir de 2016, les taux de déconcentration seront calculés pour les deux ministères.

L'indicateur 8 nécessitera également un amendement puisque le contrôle de légalité et l'appui conseil exercé par les représentants de l'Etat seront amenés à de profondes modifications liées à la mise en œuvre de l'accord d'Alger.

2.3.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des principales activités	État d'avancement			
	A	B	C	D
Renforcer les capacités des représentants de l'Etat dans l'assistance et le conseil				
Diffuser l'instruction relative aux conventions de mise à disposition des STDE aux CT		■		
Exécution du plan de formation du secteur administration (GAR, planification,...)		■		
Elaborer le projet d'arrêté précisant l'assistance-conseil		■		
Equiperment informatique à la DGAT, Inspection, DGCT, DRH, CPS, CADD,...		■		
Renforcer les structures chargées de l'Inspection et du contrôle des CT				
Organiser 3 sessions de formations des inspecteurs : normes INTOSAI, vérification des performances et audit interne financier, 12 missions et capitalisation des activités			■	
Accompagner l'élaboration et l'opérationnalisation du plan déconcentration				
Pré-diagnostic (grille de diagnostic rapide, 5 missions de terrain de 5 semaines,...)				■
Tableau des fonctions et sous-fonctions des représentants de l'Etat				■
Edition et diffusion des textes sur l'administration du territoire		■		

Explications sur les activités qui ont connu des retards majeurs :

- Etude sur l'assistance-conseil: par souci de rapidité, en accord avec la DGCT, un appel d'offre restreint avait été lancé en septembre. Sur une liste de 5 sociétés proposées par la DGCT, la seule offre qui est parvenue au projet ne correspondait pas aux critères exigés dans les TDR. En accord avec la DGCT, le marché a été relancé avec augmentation de la liste restreinte. Aucune offre n'a été reçue. Devant cet état de fait, le projet a lancé une procédure d'appel d'offre ouvert précédé d'un avis de manifestation d'intérêt. En décembre, une commission a rendu le rapport d'analyse des offres et le projet de DAO à la représentation pour avis de non objection. Le projet a reçu l'avis positif de la RR et a envoyé le dossier aux sociétés sélectionnées pour remise d'une offre technique et financière pour fin février.

2.3.3 Analyse des progrès réalisés

Le PAI a réalisé en 2014 à partir d'août 2014 plusieurs activités concourant à l'atteinte du résultat 1. L'intervention s'est concentrée sur les 3 axes prioritaires que sont la formation des agents du secteur administration, le renforcement de l'inspection et le plan de déconcentration.

En la matière, des progrès ont été réalisés à travers :

- L'amélioration de la connaissance du concept de gestion axée sur les résultats que le Mali cible en fil rouge pour son nouveau projet de réforme de l'Etat basé sur 4 piliers : décentralisation, déconcentration, réforme de la gestion des RH et réforme des finances publiques. Le Mali a également adopté un politique nationale de gestion axée sur les résultats. Deux sessions organisées pour les services centraux ont été organisés, ciblant à la fois les membres du cabinet et les responsables des différentes directions, mais aussi de jeunes cadres, avec parmi eux la nouvelle promotion de l'Ecole Nationale d'Administration nouvelle formule. Sur cette activité de sensibilisation au concept, qui comprenait un module GAR général, un module GAR RH, un module chaîne Planification-Programmation budgétaire et suivi-évaluation, un module planification, un module programmation budgétaire et un module suivi-évaluation, des formations plus poussés et axés sur les outils utilisés par le ministère seront organisés pour 2016. D'ores et déjà, à titre pilote, une formation pour les jeunes cadres de la DGAT a été organisée en élaboration des politiques publiques, suivie directement par un appui technique hebdomadaire. Une formation du même type mais adapté aux personnes ciblées est en préparation pour les sous-préfets. Les préfets avaient déjà reçu une formation de ce type, appuyé par la DRH mais financée par un autre PTF.
- L'organisation en interne du pré-diagnostic du plan de déconcentration. Dans l'objectif d'opérer un renforcement des capacités plus important qu'une simple formation dont les limites en termes de renforcement des capacités sont connues et documentées, le pré-diagnostic du plan de déconcentration a été réalisé en interne avec une équipe mixte CADD/DGAT/DRH, contribuant également à l'objectif de renforcement de la collaboration nécessaire entre directions d'un même ministère (Output 3 du projet). Dans cet objectif, une

équipe CADD/DGAT/DRH a été constituée et a été associée à chaque étape du pré-diagnostic : recherche documentaire, élaboration par l'équipe d'une grille d'analyse des entretiens, organisation de cinq missions de terrain dans cinq régions représentatives du pays, remplissage des fiches de diagnostic rapide, élaboration d'un tableau des fonctions et sous-fonctions des représentants de l'Etat.

- La mise en place d'une collaboration hebdomadaire avec la DRH, permettant d'une part d'avancer sur les activités à court terme et à moyen terme de renforcement des capacités des représentants de l'Etat, d'autre part de réfléchir et travailler avec la DRH sur un processus menant à l'élaboration d'une stratégie de réforme des RH de la fonction publique nationale des secteurs décentralisation et administration du territoire, afin de mettre en place à moyen et long terme un dispositif de gestion des R.H. de la fonction publique nationale basé sur une approche résultat, et ce conformément au nouveau projet de politique de réforme de l'Etat.

2.4 Performance de l'output 2

2.4.1 Progrès des indicateurs

Output 2 : La coordination intersectorielle est renforcée pour une mise en oeuvre du transfert des compétences et des ressources de l'Etat aux Collectivités Territoriales.						
Indicateurs		Valeur de référence 2013	Valeur année 2014	Cible année 2015	Valeur 2015	Cible finale 2016
11	Nombre de rencontres de concertation avec les départements sectoriels	D.M.	D.M.	8	5	8
12	Nombre de textes réglementaires adoptés	4	6 (dont l'assainissement)	11	10 (dont Elevage et pêche)	13
13	Nombre de plans triennaux de transfert des compétences et de ressources	8	8	10	10	19

Pour rappel, même avant la suspension du projet, un nombre important d'activités avaient déjà été conduites sur le résultat 2 (environ un peu moins de la moitié des activités planifiées sur le budget total du Résultat 2). Grâce à ces activités conduites, notamment l'appui à la CADD assainissement et l'appui à la CADD Elevage, des résultats sont visibles depuis 2014, avec la signature du décret précisant les compétences transférées sur l'assainissement, et en 2015, avec la signature du décret précisant les compétences transférées sur l'élevage (août 2015). Au Mali, les décrets précisant les compétences transférées ne portent que sur les compétences. Il reste à clarifier la méthodologie pour le transfert des RH et des ressources financières. Il est prévu en 2016 que le PAI appuie l'élaboration des plans triennaux de transfert sur base d'un plan type. Actuellement, malgré l'existence d'un guide (qui cependant ne donne pas assez de précisions sur la démarche méthodologique et les options), les plans de transfert produits sans assistance technique ne sont pas suffisamment précis sur la démarche. Un plan global de transfert est également prévu pour 2016. La mise en œuvre de l'accord d'Alger qui demande un transfert de 30% du budget de l'Etat vers les CT constitue une opportunité.

2.4.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités	État d'avancement			
	A	B	C	D
Opérationnalisation de la concertation et la collaboration avec les départements sectoriels pour le transfert des compétences et des ressources				
Appui à l'élaboration du projet de décret précisant les compétences transférées dans le secteur de l'agriculture				
Appui à l'organisation d'une séance de la commission de suivi des transferts				
Rédaction du guide de dévolution des infrastructures et des équipements de l'Etat vers les CT				
Appui à l'amélioration de la base de données des fonctionnaires des CT				
Appui à l'inventaire des infrastructures dans un cercle pilote et à la décision de transfert par le gouverneur				
Appui à l'amélioration des plans triennaux de transfert des compétences				
Appuyer le dialogue avec le MEF en vue de donner aux CT les moyens d'accomplir leurs missions				
Proposition d'appui de la CADD du MEF en concertation avec la commission des finances locales				

Explications sur les activités qui ont connu des retards majeurs :

- Amélioration de la base de données des fonctionnaires des CT. Un appui pour la création d'une base de données des fonctionnaires des CT remplaçant la précédente (non fonctionnelle et pas adaptée) avait été donné par le PAI début 2012. L'arrêt de l'assistance technique en mars 2012 n'a pas permis de rendre la base créée fonctionnelle. D'une part, le processus d'archivage physique a commencé mais sur base des numéros d'immatriculation non fonctionnel. Sans recoupement avec les dossiers physiques, la base de données a été

remplie grâce à des fichiers provenant de la Fonction publique nationale mais qui se sont avérés incomplets. Des TDR ont été élaborés en concertation avec la DGCT pour appuyer à court terme le remplissage de la base actuelle sur base des décisions (listes de textes réglementaires de nomination,...) qui sont disponibles à la DGCT. Les procédures de passation des marchés maliens ont été fortement alourdies en octobre 2015, ce qui a considérablement retardé le dossier. Un appel à manifestation d'intérêt a été lancé, sur base duquel, après constitution d'une liste de sociétés, le projet pourra passer en consultation restreinte (procédure actuellement obligatoire pour les marchés en dessous du seuil de passation des marchés entre 300.000 FCFA et 15 millions de FCFA). Ce retard engendre des tensions avec la DGCT, la gestion de la fonction publique des Collectivités Territoriales étant un dossier important et nécessitant impérativement une gestion non manuelle (plus de 8.000 personnes sont employées par les Collectivités Territoriales).

2.4.3 Analyse des progrès réalisés

Plusieurs éléments contribuent à l'atteinte du résultat relatif au transfert des compétences et des ressources de l'Etat vers les CT.

Les concertations collectives avec les départements sectoriels. Concernant les rencontres de concertation avec les départements sectoriels, la DGCT avait projeté d'organiser deux rencontres par trimestre pour 2015 de la commission de suivi de l'Instruction de 2008 relative au transfert des compétences et des ressources. Au vu des très nombreuses activités de la DGCT, la sous-direction administration en charge du pilotage de la commission n'a pu en organiser que 5 pour 2015, dont une appuyée par le PAI en décembre. Les autres avaient déjà reçu un appui de la part de la GIZ. La dernière rencontre a porté notamment sur la validation du guide de dévolution des infrastructures et équipements et des TDR sur la police de proximité mais aussi sur la discussion du mode d'appui pour parvenir à des plans triennaux de transfert des compétences et des ressources de qualité avec la mise en place d'un dispositif de suivi opérationnel.

L'élaboration des textes réglementaires sur le transfert des compétences, le processus s'accélère. 10 secteurs disposent maintenant d'un décret précisant les compétences transférées. Deux secteurs avaient reçu l'appui du PAI sur ce processus en 2011 et 2012, dont l'assainissement et l'élevage et la pêche. Le décret précisant les compétences transférées pour l'assainissement a été signé en 2014 sur base du travail réalisé en 2011 et le décret précisant le transfert des compétences pour l'élevage et la pêche a été signé en août 2015 (avec un retard de signature lié à la crise politique qu'a connu le Mali en 2012 et 2013). Depuis septembre 2015, à la demande de la DGCT et conjointement avec la DGCT, le projet a appuyé la Cellule d'appui à la décentralisation et la déconcentration de l'agriculture avec un appui technique hebdomadaire à la cellule et l'appui à l'organisation de deux ateliers techniques de travail et de validation. Le projet de texte est en phase de discussion en Conseil de Cabinet en janvier 2016. Près de 150 acteurs ont pris part à ces ateliers organisés à Ségou et à Sikasso, qui ont permis à la CADD d'amorcer son leadership en matière de pilotage du processus de transfert des compétences de l'Etat vers les CT.

Concernant l'appui à l'amélioration des plans triennaux de transfert des compétences et de ressources, à titre pilote, un appui technique de la CADD agriculture a été donné par le projet sur base du projet de plan actuel. La finalisation du plan agriculture est prévue pour le second trimestre 2016. La DGCT a formulé une demande de formation-action pour l'élaboration de l'ensemble des plans triennaux de transfert des compétences et de ressources (19 secteurs). Le délai pour la finalisation de ces plans a été fixé en juin par la DGCT. Il s'agit d'une priorité pour le MDRE. Un plan type est en cours d'élaboration, notamment pour préciser la démarche à suivre par rapport au transfert des ressources humaines et financières, qui n'est effectif au Mali que pour les secteurs Education et santé (partiellement).

Le dialogue sur le transfert des ressources financières. Un pas a été franchi avec l'utilisation des Budgets spéciaux d'Investissements (BSI) pour deux Contrats plans Etat-Régions (Ségou et Sikasso). Le projet n'est pas encore parvenu à ouvrir les portes permettant d'appuyer le processus. La commission des finances locales pilotées par la sous-direction des finances locales est une porte d'entrée. Une autre porte est la CADD du MEF. Au sein même du MEF, cette CADD considère qu'elle peut jouer un rôle sur le processus. Un appui à la CADD finances via la DGCT est planifié pour 2016, en concertation avec la commission des finances locales et la sous-direction en charge des finances locales.

2.5 Performance de l'output 3

2.5.1 Progrès des indicateurs

Output 3 : Les missions d'élaboration des politiques, de coordination et de pilotage sont mieux assurées						
Indicateurs		Valeur Baseline 2013	Valeur année 2014	Cible année 2015	Valeur 2015	Cible finale 2016
14	Système d'information sectoriel existant et opérationnel*	Très Faible	Très Faible	Faible	Faible	Avancé**
15	Existence d'un Document Cadre de Politique Nationale d'Administration du Territoire	0	0	0	0	1
16	Existence d'un Cadre de Dépenses à Moyen Termes (CDMT) pour le MATD	0	0	0	0	1
17	Existence de groupes techniques thématiques	0	0	0	0	3
18	Base de données Projets et Programmes	0	0	0	0	1

* Cet indicateur figurait encore dans le DTF alors que dans le narratif, au vu du temps imparti (moins de deux ans) et des appuis techniques long terme réduits (trois ATI à temps plein dans l'ancien DTF remplacé par un seul ATI), la mise en place et l'appui à la fonctionnalité d'un système d'information sectoriel opérationnel a été enlevé des activités pour le remplacer par des activités de suivi sectoriel ponctuel, portant par exemple sur l'amélioration de certains indicateurs.

**Un système d'information sectoriel sur le secteur de la décentralisation est proposé dans le nouveau Document cadre de politique Nationale de Décentralisation (DCPND). Il existait déjà dans l'ancien DCPND. Depuis la suppression des C.C.C., le dispositif est non fonctionnel, excepté à Ségou où il est appuyé à titre pilote par la GIZ. Les activités programmées dans le nouveau DTF ne prévoient pas un relancement du dispositif. Avec l'enveloppe additionnelle de 750.000 euros prévue pour le PAI, il est proposé dans le projet de nouveau DTF de relancer cette activité à titre pilote dans la région de Koulikoro mais aussi de contribuer à la relance du dispositif au niveau national.

2.5.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités	État d'avancement			
	A	B	C	D
Appuyer les réflexions stratégiques sur la décentralisation et la déconcentration				
Appui à l'élaboration du Document Cadre de Politique Nationale de l'Administration du Territoire, y compris un travail de recensement de l'ensemble des textes sur l'Administration du territoire				
Sensibiliser les cadres au lien entre planification et programmation budgétaire et formation des cadres de la DGAT en planification des politiques publiques				
Appuyer la capitalisation des expériences en matière de décentralisation				
Accompagner et améliorer la coordination sectorielle et le suivi-évaluation des politiques et stratégies en déconcentration-décentralisation				
Appui au dialogue entre services centraux, Représentants de l'Etat et Collectivités Territoriales				
Appui à la restructuration de l'Annuaire 2014 avec liens avec DCPND, budgets programmes et Annuaire et organisation d'un atelier entre toutes les structures des secteurs décentralisation et Administration du Territoire sur l'identification et la collecte des indicateurs de l'Annuaire 2014				
Appui à la mise en cohérence des indicateurs de planification stratégique (DCPND), les outils de programmation budgétaire et les outils de suivi-évaluation				
Appui à la mise en place d'un organe de coordination ad hoc entre l'ensemble des services sur la chaîne de gestion RH et la chaîne de gestion Planification-Programmation budgétaire-Suivi-évaluation				
Appui à la clarification de la fonction suivi des projets et programme à la CPS dans une optique GAR et appui à la rédaction des TDR pour l'élaboration d'une base de données de suivi des projets/programmes				
Renforcer les savoir-faire des membres du Secrétariat Général et du Cabinet				
Formation de type sensibilisation des membres du SG et du Cabinet sur la GAR appliqué à la chaîne Planification, Programmation budgétaire et suivi-évaluation et la chaîne de gestion RH				

Explications sur les activités qui ont connu des retards majeurs :

- Retard dans le recrutement d'un secrétaire permanent du comité de coordination ad hoc entre les différentes directions et structures du MAT, notamment sur la chaîne PPBSE.

2.5.3 Analyse des progrès réalisés

Le processus d'élaboration du Document Cadre de Politique Nationale de l'Administration du Territoire est en bonne voie. Le Directeur de la DGAT a initié un processus innovant pour le secteur en appuyant un processus d'élaboration de la politique nationale d'administration du territoire en interne sans consultance externe. Un groupe de cinq cadres de la DGAT a été identifié pour préparer le processus, parmi lesquels figurent de jeunes cadres formés par la nouvelle Ecole Nationale d'Administration (ENA). Ces cadres ont d'abord reçu une formation de type sensibilisation à la GAR, incluant les liens nécessaires entre Planification, Programmation Budgétaire et Suivi-Evaluation. Cette équipe restreinte a reçu une formation et un outil (guide) en élaboration de Document de Politique stratégique, visant à une appropriation de cette fonction régaliennne en interne au sein de la sous-direction modernisation de l'Administration du Territoire.

Par une décision de la DGAT, les autres directions ont été invitées à rejoindre le comité technique. La DRH a nommé un point focal qui fait maintenant partie du comité technique.

Un projet de texte règlementaire est à la signature du ministre pour permettre de mettre en place un comité de suivi plus large. En attendant la mise en place de ce comité plus large, plusieurs activités ont été entreprises : élaboration d'un recueil des textes officiels sur l'Administration du territoire, analyse de l'ensemble de la documentation disponible (Etats généraux de l'Administration, rapports annuels DGAT) ; élaboration de manière participative d'une grille d'analyse rapide de l'organisation et des fonctions de l'Administration du territoire, cinq missions de recueils des données dans cinq

régions représentatives du pays ; rédaction d'un diagnostic provisoire et d'une ébauche de Document Cadre.

Le processus d'harmonisation entre la Planification stratégique, la programmation budgétaire et le suivi-évaluation du secteur a débuté par une sensibilisation des hauts cadres et du Cabinet. Sur cette base, un organe de coordination ad hoc sur la chaîne Planification Programmation budgétaire et Suivi-évaluation a été formellement mise en place par texte réglementaire mais n'est pas encore opérationnelle. Un travail de fond a également commencé avec la Cellule de Planification et de Suivi, qui comprend plusieurs cadres spécialisés en économie et/ou statistiques. C'est avec eux qu'un travail de mise en cohérence et de vérification/croisements des données a commencé. L'annuaire classique qui comprenait essentiellement des indicateurs d'activités a été complété par des indicateurs de performance en lien avec le budget-programme du MATD et le nouveau projet de DCPND. L'Annuaire est maintenant présenté par objectifs et résultats attendus du budget-programme de chaque ministère du secteur.

Ce premier travail de mise en cohérence sera amélioré en 2016 de plusieurs manières. D'une part, un travail d'analyse et de priorisation des 43 indicateurs de résultats du nouveau projet de DCPND est prévu en 2016 dans le cadre d'un atelier de concertation entre la DGCT, la CPS du secteur décentralisation et les trois CPS avec compétences décentralisées partiellement mise en œuvre, à savoir la santé, l'hydraulique et l'éducation, la direction de la planification, l'INSTAT, les représentants de l'Etat et les CT. D'autre part, avec l'élaboration du DCPNAT, il est prévu également d'opérer un choix d'indicateurs stratégiques, avec définition des fiches d'indicateurs et liens entre ces indicateurs stratégiques et le budget-programme du département.

Un processus de réflexion a été entamée sur le suivi des projets et programmes encore orienté plutôt sur le suivi/contrôle des INPUTS (essentiellement le suivi des investissements de l'ANICT qui fait partie du budget Spécial d'Investissement alors que les profils de la CPS ne sont pas adaptés à ce type de suivi) et des activités. Si dans le cadre d'une gestion axée sur les résultats qui devraient voir à long terme la disparition des approches projets et programme, un volet suivi des investissements, cette fonction de la CPS doit être repensée. A court terme, moyennant un changement de paradigme suivi des activités vers un suivi des résultats, les fiches de suivi ont besoin d'être repensées en collaboration avec la direction du plan avant d'arriver à la création d'une base de données. Sur cette base, en accord avec la CPS, les TDR pour l'élaboration de la base de données de suivi des projets et programmes sont en amendements/relecture par la CPS pour incorporer ce nouveau paradigme.

2.6 Thèmes transversaux

2.6.1 Genre

Aucune activité en 2015 n'a été conduite pour une meilleure prise en compte du genre. Un appui du siège dans ce sens est prévu pour 2016. Le DTF n'a pas prévu d'indicateurs ou d'indicateurs désagrégés sensible au genre.

2.6.2 Environnement

Le PAI a travaillé en 2011-2012 sur le transfert des compétences en matière d'assainissement en étroite synergie avec l'assistante technique travaillant à l'époque sur la gestion des déchets à Sikasso. Ce travail a abouti en 2014 à la signature du décret précisant les compétences transférées dans le secteur de l'assainissement.

Par manque de temps (activités seulement mises en œuvre à partir de juin 2015), le projet n'a pas pu appuyer la CADD environnement en 2015 mais des activités d'appui à l'amélioration du plan de transfert des compétences et à sa mise en œuvre sont prévues en 2016.

2.7 Gestion des risques

Identification du risque ou problème			Analyse du risque ou problème			Traitement du risque ou problème			Suivi du risque ou problème		
Description du Risque	Période d'identification	Catégorie	Probabilité	Impact Potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Deadline	Progress	Status	
1	Instabilité politique avec risques de modification du portefeuille des secteurs Décentralisation et Administration Territoriale	Q3 2015	OPS	High	High	Very High Risk	Continuer à travailler de manière fonctionnelle avec l'ensemble des directions malgré un ancrage institutionnel dans le ministère en charge de l'Administration du Territoire, avec un appui du projet pour la facilitation de la communication interministérielle.	PAI MATD (appui UCAT)	octobre -15	La communication/coordination officielle et fonctionnelle pour continuer à cibler les deux secteurs est efficace, mais entraîne une augmentation du temps consacré à cette fonction dans la direction du projet.	En cours
2	L'accord d'Alger comprend un certain nombre de points d'attentions liés à l'administration du territoire et à la décentralisation interprétés différemment suivant les parties prenantes. Risque de blocage de certaines activités jusqu'à ce que ces points hautement sensibles soient éclaircis.	Q3 2015	OPS	Medium	Medium	Medium Risk	Mettre la priorité sur les dossiers sur lesquels un consensus est déjà acquis et travailler par scénarios. Travailler d'avantage par résultats et activités principales, avec possibilité de réorientation de certaines sous-activités (proposition de retravailler le DTF de manière plus souple puisque une opportunité s'ouvre avec la nécessité d'un réaménagement du DTF).	UCAT	févr-16		En cours
3	La loi sur les marchés publics de septembre 2015 et le décret d'application d'octobre	Q4 2015	OPS et FIN	High	High	Very High Risk	Allongement de la durée d'intervention du projet.	SMCL	fév-16	Rédaction d nouveau DTF en cours suite à la décision du COMPAR.	En cours

2015 alourdissent considérablement les procédures de passation de marché publiques. Les procédures risquent de ralentir les activités.							Réunions périodiques entre Gouvernorat, Budget, Trésor et Contrôle Financier.	En cours
						RR et UCAT	fév-16	Premiers contacts établis avec la RR. Le recrutement ASAP de l'aide comptable est impératif pour que le projet puisse atteindre ces résultats dans les délais impartis.

3 Pilotage et apprentissage

3.1 Réorientations stratégiques

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

- Appuyer et mettre en œuvre la stratégie de gestion des ressources humaines des secteurs décentralisation/déconcentration ;
- Renforcer les activités du projet en appui à la Fonction publique des CT ;
- Appuyer les secteurs décentralisation dans la réflexion, le dialogue et la communication sur les réformes institutionnelles liées à l'application de l'accord de paix et de réconciliation signé à Alger ;
- Davantage renforcer les activités de coordination entre les cabinets, les secrétariats généraux et les différents services des secteurs décentralisation/administration du territoire ;
- Davantage renforcer les activités de suivi-évaluation sectorielle (décentralisation et administration du territoire)

3.2 Recommandations

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

Recommandations	Acteur	Date limite
Finaliser et mettre en œuvre le plan de déconcentration des secteurs décentralisation et déconcentration qui sera finalisé en Q2 2016.	UCAT et consultance externe perlée	Q1 à Q4
Appuyer la rédaction et la mise en œuvre de la stratégie RH des secteurs décentralisation/déconcentration en prévoyant une assistance technique additionnelle court terme et/ou perlée.	appui UCAT et AT court terme ou perlée	Q2 à Q4
Appuyer davantage la gestion de la Fonction publique des CT.	Appui UCAT et AT court terme ou perlée	Q1 à Q4
Finalisation du Document Cadre de Politique Nationale de l'Administration du Territoire	UCAT	Q3
Appui aux réformes majeures induites par l'Accord de paix d'Alger, dont le processus de révision de la Constitution	UCAT et AT court terme	Q1 à Q4

3.3 Enseignements tirés

Enseignements tirés	Public cible
Avec l'instabilité institutionnelle du pays et en particulier, l'instabilité de l'ancrage institutionnel du secteur de la décentralisation, couplé au fait que le Mali entre dans une période de réforme importante, privilégier davantage des approches d'appui à des fonctions plutôt que des approches d'appui à des acteurs (également dans les titres des projets mais surtout dans les objectifs et les résultats attendus).	RR et HQ (EST) et Bureau de Coopération

4 Annexes

4.1 Critères de qualité

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

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

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

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

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

4.2 Décisions prises par le Comité de pilotage et suivi

Décision				Action			Suivi	
Décision	Période d'identification	Source*	Acteur	Action(s)	Resp.	Deadline	Avancement	Status
La SMCL a approuvé la demande de modification budgétaire comme présentée dans le document de la session.	Décembre -15	PV SMCL et demande modificati on budgétair e	SMCL	Pas d'action spécifique. Planification 2016 conforme à la modification budgétaire.	UCAT	31/01/2016	MONOP 1 ^{er} trimestre 2016 conforme au nouveau budget.	FERME (CLOSED)
La SMCL sollicite l'implication du département pour débloquer la contrepartie malienne qui doit couvrir certains frais de fonctionnement du projet, liés entre autres à l'utilisation des véhicules mis à la disposition de la CPS et de l'Inspection de l'Intérieur et engage la CPS pour le suivi.	Décembre -15	PV SMCL	SMCL	Implication de la CPS pour demander cet appui au PAI MATD dans le BSI	CPS	01/08/2016	Pas encore de réunion tenue pour BSI 2017.	ONGOING (EN COURS)
La SMCL recommande la mise en oeuvre du plan de formation du secteur administration dans le cadre du processus de renforcement des capacités des représentants de l'Etat.	Décembre -15	PV SMCL	UCAT	Préparer les avis de manifestation d'intérêt pour formations sous-préfets dans ensemble régions pays	UCAT	31/12/2016	TDR élaborés et validés	CLOSED (FERME)
				Dépouiller les manifestations d'intérêt et signature PV d'ouverture	UCAT	15/02/2016	Manifestations d'intérêt lancé. Projet de rapport d'ouverture des offres rédigé. Attente signature avant lancement AO restreint	EN COURS
				Réaliser les formations	Prest.	30/06/2016	Pas encore réalisé.	EN COURS
La SMCL approuve la mise à disposition des deux véhicules prévus pour la CPS et l'Inspection de l'Intérieur, sous réserve du respect des conditions d'utilisation de la CTB.	Décembre -15	PV SMCL	UCAT	Rédiger les Conventions de mise à disposition et les soumettre aux bénéficiaires	UCAT	28/02/2016	Rédaction en cours	ONGOING (EN COURS)

La SMCL a approuvé la planification financière 2015 du PAI/MATD.	déc-15	PV SMCL	UCAT	L'approbation ne demande pas d'activités spécifiques.	-	-	-	CLOSED (fermé)
					-	-	-	CLOSED (fermé)
La SMCL recommande de prendre attache avec chaque service pour consolider la planification 2015 afin de prioriser/maximiser la mobilisation des ressources en 2015.	mars-15	PV SMCL	UCAT	Réunions de travail par service pour prioriser les activités 2015	UCAT	15/07/2015	Réalisé	CLOSED (fermé)
La SMCL recommande que les données financières du projet soient présentées en FCFA et en euro.	mars -15	PV SMCL	RAF	Présenter les données financières avec deux colonnes.	UCAT	nov-15	réalisé.	CLOSED (fermé)

4.3 Aperçu des MoReResults

Résultats ou indicateurs du cadre logique modifiés au cours des 12 derniers mois ?	Non
Rapport <i>Baseline</i> enregistré dans PIT ?	Oui
Planning de la MTR (enregistrement du rapport)	Janvier 2014
Planning de l'ETR (enregistrement du rapport)	
Missions de backstopping depuis le 01/01/2015	/

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

Budget vs Actuals (Year to Month, Last 5 Years) of MLI0903211

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

Budget Version : **G1**

Currency : **EUR**

YtM :

Year to month : 31/12/2015

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

	Status	Fin Mode	Amount	Start to 2011	2012	2013	2014	Expenses	Total	Balance	% Exec
A RENDRE OPÉRATIONNEL, EFFICACE ET			2.110.415,36	233.460,65	269.408,90	41.274,87	70.566,62	293.236,48	907.947,52	1.202.467,84	43%
01 Résultat1 : le MATCL a renforcé sa capacité			830.264,17	51.370,38	50.491,12	57,94	34.025,81	110.966,52	246.911,77	583.352,40	30%
01 Renforcer et accompagner		COGES	408.812,39	4.092,69	10,13	57,94	30.886,34	46.128,72	81.175,82	327.636,57	20%
02 Appuyer la DNI et la CADD dans sa gestion		COGES	224.978,86	197,80	23.429,65		3.098,20	2.795,58	29.521,24	195.457,62	13%
03 Renforcer les capacités de l'Inspection de		COGES	113.558,63	11.393,94	19.864,26			62.042,22	93.300,42	20.258,21	82%
04 Appui Technique au Résultat 1		REGIE	82.914,29	35.685,94	7.187,07		41,28	0,00	42.914,29	40.000,00	52%
02 Résultat 2. Les capacités techniques du			731.755,24	141.969,38	178.921,88	37.976,78	21.119,14	65.818,50	445.805,68	285.949,56	61%
01 Appuyer la DNCT dans son évolution		COGES	36.659,08	11.026,05	24.989,14			643,90	36.659,09	-0,01	100%
02 Opérationnaliser la concertation et la		COGES	399.211,94	2.030,62	20.155,16	42.293,17	21.119,14	48.862,34	134.460,44	264.751,50	34%
03 Appuyer et renforcer les capacités des		COGES	0,00					0,00	0,00	0,00	??%
04 Appui Technique au Résultat		REGIE	271.911,15	128.912,71	133.777,58	-4.316,39		16.312,26	274.686,15	-2.775,00	101%
05 Appuyer le dialogue avec le MEF en vue de		COGES	23.973,07					0,00	0,00	23.973,07	0%
03 Résultat 3. Le MATCL dispose des			548.395,95	40.120,90	39.995,90	3.240,15	15.421,66	116.451,46	215.230,07	333.165,88	39%
01 Renforcer la gestion interne de la CPS et		COGES	296.050,03	30,49	3.584,29		8.988,62	46.904,07	59.507,47	236.542,56	20%
02 Renforcer la fonctionnalité d'un système de		COGES	11.344,51	349,87	5.648,41	3.196,70	2.149,53	388,63	11.733,14	-388,63	103%
03 Accompagner et améliorer la coordination		COGES	94.038,39		83,85		4.283,51	219,53	4.586,89	89.451,50	5%
04 Appui Technique au Résultat		REGIE	84.439,98	39.740,54	30.679,35	43,45		16.751,64	87.214,98	-2.775,00	103%
05 Renforcer les savoir-faire des membres du		COGES	62.523,04					52.187,59	52.187,59	10.335,45	83%
X RÉSERVE BUDGÉTAIRE (MAX 5% * TOTAL			0,00					0,00	0,00	0,00	??%
01 Réserve budgétaire			0,00					0,00	0,00	0,00	??%
		REGIE	1.805.288,42	440.724,26	374.647,72	209.382,48	180.753,78	181.656,80	1.387.165,05	418.123,37	77%
		COGEST	1.694.711,58	30.039,21	99.141,51	48.607,46	74.173,64	264.718,61	516.680,43	1.178.031,15	30%
		TOTAL	3.500.000,00	470.763,47	473.789,23	257.989,94	254.927,41	446.375,41	1.903.845,48	1.506.154,52	54%



Budget vs Actuals (Year to Month, Last 5 Years) of MLI0903211 Printed on maandag 08 februari 2016

page: 1

Budget vs Actuals (Year to Month, Last 5 Years) of MLI0903211

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

Budget Version : **G1**
 Currency : **EUR** Year to month : 31/12/2015

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

	Status	Fin Mode	Amount	Start to 2011	2012	2013	2014	Expenses Total	Balance	% Exec	
01 Réserve budgétaire COGESTION		COGES	0,00					0,00	0,00	??	
02 Réserve budgétaire REGIE		REGIE	0,00					0,00	0,00	??	
Z MOYENS GÉNÉRAUX			1.389.584,64	237.302,82	204.380,33	216.715,07	184.360,79	153.138,93	995.897,96	393.686,68	72%
01 Frais de personnel			1.091.253,04	165.702,60	158.651,52	197.850,22	127.704,35	126.633,92	776.542,60	314.710,44	71%
01 Assistance technique et gestion		REGIE	996.099,67	160.193,26	149.792,49	186.488,25	115.262,50	107.375,18	719.111,68	276.987,99	72%
02 chauffeur		REGIE	60.880,18	4.591,60	7.482,42	8.302,31	8.793,56	14.556,07	43.725,95	17.154,23	72%
03 Primes et indemnités fonctionnaires affectés		COGES	23.561,64	917,74	1.376,61	3.059,65	3.648,29	4.546,03	13.548,33	10.013,31	58%
04 Assistant comptable encodeur		REGIE	10.711,55					156,64	156,64	10.554,91	1%
02 Investissements			83.283,24	44.127,65	30.204,24	546,91	2.173,71	7.747,56	84.800,09	-1.516,85	102%
01 Véhicules		REGIE	29.080,09	21.669,24	483,39		1.961,81	6.257,63	30.372,08	-1.291,99	104%
02 Equipement bureau		REGIE	29.044,97	8.317,92	19.236,47	546,91	36,59	907,07	29.044,97	0,00	100%
03 Equipement IT		REGIE	14.513,58	13.926,91	53,36		175,32	582,86	14.738,44	-224,86	102%
04 Aménagements du bureau		REGIE	10.644,60	213,58	10.431,01			0,00	10.644,60	0,00	100%
03 Frais de fonctionnement			104.253,43	18.410,46	14.649,32	17.860,65	11.925,59	17.483,33	80.329,34	23.924,09	77%
01 Bureau		REGIE	0,00	0,00				0,00	0,00	0,00	??
02 Services et frais de maintenance		REGIE	4.676,11	488,02	167,69	632,36	207,33	640,29	2.115,69	2.560,42	45%
03 Frais de fonctionnement des véhicules		REGIE	42.401,58	7.086,68	5.556,17	12.918,40	6.591,92	4.413,28	36.566,45	5.835,13	86%
04 Communication		REGIE	16.758,86	1.843,68	3.429,63	2.560,08	2.729,33	3.015,61	13.578,33	3.180,53	81%
05 Fournitures de bureau		REGIE	21.912,77	6.786,39	866,07	1.346,82	1.626,71	3.833,63	14.459,61	7.453,16	68%
06 Missions		REGIE	6.892,96	221,48	3.241,00	30,94	461,92	3.818,15	7.773,48	-880,52	113%
		REGIE	1.805.288,42	440.724,26	374.647,72	209.382,48	180.753,78	181.656,80	1.387.165,05	418.123,37	77%
		COGEST	1.694.711,58	30.039,21	99.141,51	48.607,46	74.173,64	264.718,61	516.680,43	1.178.031,15	30%
TOTAL			3.500.000,00	470.763,47	473.789,23	257.989,94	254.927,41	446.375,41	1.903.845,48	1.596.154,52	54%



Budget vs Actuals (Year to Month, Last 5 Years) of MLI0903211

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

Budget Version : **G1**
 Currency : **EUR**

Year to month : 31/12/2015

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

	Status	Fin Mode	Amount	Start to				Expenses		Total	Balance	% Exec
				2011	2012	2013	2014					
07 Autres frais de fonctionnement		REGIE	11.611,15	2.004,21	1.388,77	372,05	308,38	1.762,37	5.835,78	5.775,37	50%	
04 Audit et Suivi et Evaluation			110.794,54	9.061,93	875,25	457,30	42.557,07	1.273,99	54.225,54	56.569,00	49%	
01 Frais de suivi et évaluation		REGIE	76.084,95	6.592,63	53,17	392,50	32.772,66	1.273,99	41.084,95	35.000,00	54%	
02 Audit		REGIE	24.637,52				8.068,52	0,00	8.068,52	16.569,00	33%	
03 Backstopping CTB		REGIE	10.072,07	2.469,31	822,08	64,80	1.715,89	0,00	5.072,07	5.000,00	50%	
99 Conversion rate adjustment			0,39	0,17			0,07	0,13	0,39	0,00	100%	
98 Conversion rate adjustment		REGIE	0,39	0,17			0,07	0,13	0,39	0,00	100%	
99 Conversion rate adjustment		COGES	0,00					0,00	0,00	0,00	??	

REGIE	1.805.288,42	440.724,26	374.647,72	209.382,48	180.753,78	181.656,80	1.387.165,05	418.123,37	77%
COGEST	1.694.711,58	30.039,21	99.141,51	48.607,46	74.173,64	264.718,61	516.680,43	1.178.031,15	30%
TOTAL	3.500.000,00	470.763,47	473.789,23	257.989,94	254.927,41	446.375,41	1.903.845,48	1.596.154,52	54%



Budget vs Actuals (Year to Month, Last 5 Years) of MLI0903211 Printed on maandag 08 februari 2016

page: 3

4.5 Ressources en termes de communication

Le Résultat 3 comprend spécifiquement des activités de communication et de diffusion des informations.

Les Résultats 1 et 2 comprennent également des activités de communication.

Pour l'année 2015, un projet de guide sur la dévolution des infrastructures de l'Etat vers les CT a été validé en commission interministérielle et un recueil des textes de l'administration est en cours d'édition.