
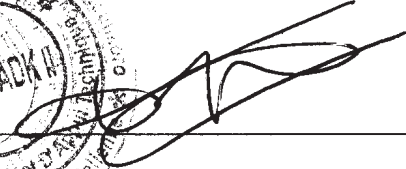
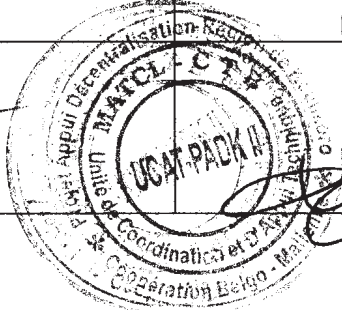


## 1.4 Conclusions

On peut retenir comme principales conclusions de l'année écoulée les points suivants :

- Un impact négatif de la situation politique et institutionnelle : l'année 2013 se termine sur un constat optimiste de retour à l'État de droit et de pacification du pays (à conforter au Nord) mais la situation institutionnelle confuse que le pays a connu, la suspension partielle de la coopération et l'organisation des élections ont entraîné des retards majeurs dans la mise en œuvre des activités de l'intervention.
- Un dialogue politique renforcé : la reprise des appuis institutionnels a permis de renouer un dialogue franc entre la CTB et le MAT, la tenue des états généraux de la décentralisation en octobre 2013 a permis la revue des orientations et les modalités de mise en œuvre du processus de décentralisation à court, moyen et long termes en se basant sur les acquis et en tenant compte des lacunes et des défis mis en évidence par la crise institutionnelle et sécuritaire que vient de traverser le Mali. Il reste maintenant à renforcer l'approche programme « décentralisation-déconcentration » de la CTB au Mali pour améliorer l'impact global des interventions et renforcer leur représentation au sein du Ministère de tutelle.
- Des premiers résultats concrets visibles : après une année 2011 de démarrage, puis une année 2012 (et début 2013) difficile en termes institutionnels et sécuritaires, la fin de l'année 2013 permet de se rendre compte des premiers résultats concrets de l'intervention. Selon toute logique, 2014 renforcera ces résultats et constituera l'année charnière pour le PADK.
- Des modalités d'intervention dont il faut tirer les enseignements : la CTB et le MAT ont fait le choix d'une responsabilisation avancée du Conseil Régional de Koulikoro en lui déléguant une partie de l'atteinte des résultats du PADK via un accord d'exécution. Ce choix stratégique et politique est louable mais il est ambitieux. Ses difficultés de mise en œuvre doivent être analysées pour pallier les contraintes actuelles et améliorer les interventions futures.
- Des orientations stratégiques et des réorientations pertinentes : le DTF proposait des orientations innovantes (comme l'appui à la déconcentration) qui se révèlent toujours aussi porteuses. Elles ont été étoffées par d'autres choix stratégiques validés en SMCL tels que l'appui aux finances locales et la restitution publique. Ces évolutions montrent le dynamisme d'une intervention qui cherche en permanence à améliorer sa qualité et à répondre aux besoins des bénéficiaires dans une approche pragmatique et itérative.  
La logique d'intervention reste pertinente mais les indicateurs du projet tels que formulés au démarrage (DTF et base line) sont peu appropriés et demanderaient à être revisités. Par ailleurs, un effort pourrait être apporté pour renforcer l'approche programme en travaillant notamment sur les liens entre le PADK, le Projet d'Appui Institutionnel au MAT et les autres projets en cours / en préparation tel que l'appui au Fonds National d'Appui aux Collectivités Territoriales.

Fonctionnaire exécution nationale	Fonctionnaire exécution CTB
Lansina DIARRA	François KIEFFER
	





**CTB**



Ministère de l'Administration Territoriale

# RAPPORT DES RESULTATS 2013

## PROJET D'APPUI À LA DECENTRALISATION DE LA REGION DE KOULIKORO – PADK II MLI 09 033 11



<b>ACRONYMES.....</b>	<b>3</b>
<b>1 APERÇU DE L'INTERVENTION.....</b>	<b>4</b>
1.1 FICHE D'INTERVENTION .....	4
1.2 EXECUTION BUDGETAIRE.....	5
1.3 AUTOEVALUATION DE LA PERFORMANCE.....	5
1.3.1 <i>Pertinence</i> .....	5
1.3.2 <i>Efficacité</i> .....	5
1.3.3 <i>Efficiéce</i> .....	6
1.3.4 <i>Durabilité potentielle</i> .....	6
1.4 CONCLUSIONS .....	7
<b>2 MONITORING DES RESULTATS.....</b>	<b>8</b>
2.1 ÉVOLUTION DU CONTEXTE .....	8
2.1.1 <i>Contexte général</i> .....	8
2.1.2 <i>Contexte institutionnel</i> .....	8
2.1.3 <i>Contexte de gestion : modalités d'exécution</i> .....	8
2.1.4 <i>Contexte HARMO</i> .....	9
2.2 PERFORMANCE DE L'OUTCOME.....	10
2.2.1 <i>Progrès des indicateurs</i> .....	10
2.2.2 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	10
2.2.3 <i>Impact potentiel</i> .....	11
2.3 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 1.....	12
2.3.1 <i>Progrès des indicateurs</i> .....	12
2.3.2 <i>État d'avancement des principales activités</i> .....	12
2.3.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	13
2.4 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 2.....	14
2.4.1 <i>Progrès des indicateurs</i> .....	14
2.4.2 <i>État d'avancement des principales activités</i> .....	14
2.4.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	15
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.....	20
2.6.1 <i>Genre</i> .....	20
2.6.2 <i>Environnement</i> .....	20
2.7 GESTION DES RISQUES .....	21
<b>3 PILOTAGE ET APPRENTISSAGE .....</b>	<b>22</b>
3.1 REORIENTATIONS STRATEGIQUES .....	22
3.2 RECOMMANDATIONS.....	22
3.3 ENSEIGNEMENTS TIRES.....	23
<b>4 ANNEXES.....</b>	<b>24</b>
4.1 CRITERES DE QUALITE.....	24
4.2 DECISIONS PRISES PAR LE COMITE DE PILOTAGE ET SUIVI.....	27
4.3 APERÇU DES MORERESULTS .....	28
4.4 RAPPORT « BUDGET VERSUS ACTUELS (Y – M) ».....	29
4.5 RESSOURCES EN TERMES DE COMMUNICATION .....	32

## 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
CFCT	Centre de Formation des Collectivités Territoriales
CLOCSAD	Comité Local d'Orientation de Coordination et de Suivi des Actions de Développement
CRK	Conseil Régional de Koulikoro
CROCSAD	Comité Régional d'Orientation de Coordination et de Suivi des Actions de Développement
CS	Convention Spécifique
CSCR	Cadre Stratégique de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté
CT	Collectivités Territoriales
DCPND	Document Cadre de Politique Nationale de Décentralisation
DDE-K	Dotation pour le Développement Économique de la Région de Koulikoro
DER	Développement Économique Régional
DGECT	Dotation pour la garantie des emprunts des Collectivités Territoriales
DGMP	Direction Générale des Marchés Publics
DGCT	Direction Générale des Collectivités Territoriales
DIRO	Diagnostic Institutionnel et Renforcement Organisationnel
DTF	Dossier Technique et Financier
FDER	Fonds pour le Développement Économique Régional
FNACT	Fonds National d'Appui aux Collectivités Territoriales
MAT	Ministère de l'Administration Territoriale
OISE	Outil Informatisé de Suivi et Évaluation
PACR	Programme d'Appui aux Communes Rurales
PACT	Programme d'Appui aux Collectivités Territoriales
PADDER	Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement Économique Régional
PARAD	Programme d'Appui à la Réforme Administrative et à la Décentralisation
PARRADER	Programme d'Appui à la Réforme Administrative, à la Décentralisation et au Développement Économique Régional
PDESC	Programme de Développement Économique, Social et Culturel
PIE	Projet d'Intérêt Économique
PNACT	Programme National d'Appui aux Collectivités Territoriales
PPP	Partenariat Public Privé
PSDR	Plan stratégique de Développement Régional
PTAT	Plan Triennal d'appui technique
PTF	Partenaire Technique Financier
RAF	Responsable administratif et financier
SMCL	Structure Mixte de Concertation Locale
SRAT	Schéma régional d'aménagement du territoire
STD	Service Technique Déconcentré
TDRL	Taxe de Développement Régional et local
UCAT	Unité de Coordination et d'appui Technique
UNIFEM	United Nations Development Fund for Women

# 1 Aperçu de l'intervention

## 1.1 Fiche d'intervention

<b>Intitulé de l'intervention</b>	Projet d'Appui à la Décentralisation de la Région de Koulikoro – Phase II / PADK II
<b>Code de l'intervention</b>	MLI 09 033 11
<b>Localisation</b>	Région de Koulikoro / Mali
<b>Budget total</b>	Contribution de la Belgique : 7 000 000 EUR Contribution du Mali : 469 543 EUR (308 000 000 FCFA)
<b>Institution partenaire</b>	Ministère de l'Administration Territoriale (MAT)
<b>Date de début de la Convention spécifique</b>	21 Septembre 2010
<b>Date de démarrage de l'intervention</b>	1 <sup>er</sup> janvier 2011
<b>Comité de pilotage d'ouverture</b>	26 janvier 2011
<b>Date prévue de fin d'exécution</b>	31 décembre 2015
<b>Date de fin de la Convention spécifique</b>	20 septembre 2016
<b>Groupes cibles</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Collectivités Territoriales de la région de Koulikoro.</li><li>- Gouvernorat de Koulikoro, Préfets et sous-préfets.</li><li>- Services Techniques Déconcentrés.</li><li>- Acteurs économiques régionaux.</li></ul> Les bénéficiaires finaux de l'intervention sont les populations de la région de Koulikoro.
<b>Impact</b>	La consolidation du processus de décentralisation et de la bonne Gouvernance a contribué au développement socio-économique durable des populations de la région de Koulikoro
<b>Outcome</b>	Les missions des Collectivités Territoriales et des services de l'État pour le développement territorial et la fourniture de services utiles et durables aux populations sont efficacement assurées.
<b>Outputs</b>	<p>Les Collectivités Territoriales ont des capacités renforcées pour assurer la fourniture de biens et services durables et de qualité aux populations.</p> <p>Le Conseil Régional de Koulikoro a les capacités de piloter et d'impulser le Développement Économique Régional.</p> <p>Les services de l'État à Koulikoro accompagnent et contrôlent efficacement les Collectivités Territoriales.</p>
<b>Année couverte par le rapport</b>	<b>2013</b>

## 1.2 Exécution budgétaire

	Budget	Dépenses en EUR		Solde	Taux de déboursement à la fin de l'année 2013
		Années précédentes	Année 2013		
<b>Total</b>	7 046 311,61	2012 : 689 063,16 2011 : 495 791,09 2010 : 129 352,57	992 524,79	4 739 580,02	33%
<b>Output 1</b>	1 386 000,00	2012 : 105 384,72 2011 : 37 414,86	428 807,82	814 392,61	41%
<b>Output 2</b>	2 769 600,00	2012 : 164 939,56 2011 : 237 044,35 2010 : 58 270,66	49 512,85	2 259 832,59	18%
<b>Output 3</b>	1 220 810,00	2012 : 172 916,68 2011 : 3 242,50 2010 : 25 712,65	244 216,45	774 721,73	37%
<b>Réserve budgétaire</b>	197 707,61	2012 : 2011 :			
<b>Moyens généraux</b>	1 472 194,00	2012 : 245 822,19 2011 : 218 089,39 2010 : 45 369,26	269 987,68	692 925,48	53%

## 1.3 Autoévaluation de la performance

### 1.3.1 Pertinence

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

Le projet est totalement intégré aux stratégies et politiques nationales en matière de décentralisation et de déconcentration ; il concourt au processus de reconstruction du pays qui conçoit la décentralisation comme un facteur essentiel de sortie de crise. Les initiatives du PADK particulièrement porteuses dans ce contexte concernent les finances locales, la restitution publique, le développement économique régional et l'appui-conseil aux collectivités à travers la déconcentration des services de l'État.

Le PADK constitue un outil opérationnel du dispositif belge au Mali, il est conforme à la stratégie sectorielle Gouvernance et à la stratégie pays de la CTB. En donnant la priorité aux services apportés aux citoyens, le PADK s'inscrit dans les orientations prônées par la Belgique au niveau central et au niveau pays.

### 1.3.2 Efficacité

	<b>Performance</b>
<b>Efficacité</b>	C

L'atteinte de l'outcome prévu dans le DTF a été négativement impactée par le contexte de crise du Mali et par la suspension des appuis institutionnels suite au coup d'État militaire. La reprise totale de la coopération a été actée lors de la SMCL d'avril 2013 mais des retards conséquents ont été accusés dans le démarrage des appuis à la déconcentration (output 3). L'accord d'exécution avec le Gouvernorat a seulement démarré en fin d'année 2013, ses résultats ne sont pas encore mesurables.

Par ailleurs, on déplore d'importantes difficultés dans la mise en œuvre de l'accord d'exécution avec le Conseil Régional de Koulikoro (output 2) : défaillance dans la gestion et absence de rapportage financier fiable. Ces difficultés relevées par l'équipe projet et par la mission d'audit externe risquent d'impacter le niveau d'atteinte de l'outcome du PADK.

Les priorités d'intervention et leurs modalités d'intervention ont été révisées pour s'adapter à ces difficultés et au contexte institutionnel particulièrement difficile (conflit armé, gouvernement de

transition...). Ces ajustements ont notamment concerné (i) la stratégie d'intervention du projet en matière de mobilisation des ressources des collectivités et (ii) l'avenant à l'accord d'exécution avec le CRK. Les nouvelles orientations ont été validées par la SMCL, d'autres mesures sont attendues pour début 2014 : audit spécifique du CRK, révision des modalités de mise en œuvre de l'accord d'exécution, mise à disposition d'un conseiller technique supplémentaire...

### 1.3.3 Efficience

	<b>Performance</b>
<b>Efficience</b>	C

Les inputs ont été relativement inégaux car si la disponibilité du matériel et des ressources financières n'a pas posé de problèmes, celle des ressources humaines a connu certaines difficultés exogènes : rapatriement à Bruxelles du coresponsable pendant 2 mois en raison du conflit armé, équipe à reconstituer (3 recrutements effectués en 2013 pour 4 postes de conseillers) et départ anticipé d'un des conseillers techniques.

Les délais de mise en œuvre et la livraison des outputs sont respectés de façon inégale. Sur l'output 1 les activités suivent globalement leur calendrier prévisionnel et des résultats concrets commencent à se faire sentir malgré quelques difficultés relatives aux processus de passation des marchés publics. Sur l'output 2, les activités dont la gestion est confiée au Conseil Régional de Koulikoro via un accord d'exécution sont presque à l'arrêt en raison de problèmes de gestion interne au CRK ; cette situation entraîne des conséquences directes sur la mise en œuvre de la stratégie de Développement Economique de la Région. Sur l'output 3, la reprise tardive des relations institutionnelles entre la Belgique et le Mali a entraîné un démarrage des activités à partir du 4<sup>ème</sup> trimestre seulement.

Par ailleurs, les élections présidentielles en juillet-août et législatives en novembre-décembre ont perturbé les conditions de mise en œuvre de l'intervention en raison de la mobilisation des institutions partenaires et de l'indisponibilité des interlocuteurs du projet.

### 1.3.4 Durabilité potentielle

	<b>Performance</b>
<b>Durabilité potentielle</b>	B

Le projet et ses ordonnateurs apportent une attention particulière à l'identification de stratégies et d'activités facilement appropriables et reproductibles par les Collectivités Territoriales concernées. En mettant la priorité sur les finances locales et sur la redevabilité, le PADK entend appuyer les collectivités dans leur volonté d'indépendance financière et dans leurs capacités à produire durablement des services publics aux habitants de la région. La stratégie de Développement Économique Régional et le fonds régional DER conçus dans le cadre de l'intervention contribuent également à améliorer durablement les capacités financières/économiques des groupes cibles.

L'intervention bénéficie d'un appui politique sans failles de la part du Ministère de l'Administration Territoriale et de la part du Gouvernorat de la Région de Koulikoro. On peut enfin regretter que les difficultés de gestion du Conseil Régional de Koulikoro entravent les prévisions d'appropriation et de durabilité de l'intervention.

La SMCL s'est réunie à trois reprises au cours de l'année écoulée, avec un niveau de représentation des institutions très satisfaisant et un engagement fort de l'ordonnateur national pour lever les éventuels blocages et résoudre les difficultés rencontrées par le projet. Le niveau et la qualité des échanges se sont nettement améliorés depuis l'année précédente.

## 1.4 Conclusions

On peut retenir comme principales conclusions de l'année écoulée les points suivants :

- Un impact négatif de la situation politique et institutionnelle : l'année 2013 se termine sur un constat optimiste de retour à l'État de droit et de pacification du pays (à conforter au Nord) mais la situation institutionnelle confuse que le pays a connue, la suspension partielle de la coopération et l'organisation des élections ont entraîné des retards majeurs dans la mise en œuvre des activités de l'intervention.
- Un dialogue politique renforcé : la reprise des appuis institutionnels a permis de renouer un dialogue franc entre la CTB et le MAT, la tenue des états généraux de la décentralisation en octobre 2013 a permis la revue des orientations et les modalités de mise en œuvre du processus de décentralisation à court, moyen et long termes en se basant sur les acquis et en tenant compte des lacunes et des défis mis en évidence par la crise institutionnelle et sécuritaire que vient de traverser le Mali. Il reste maintenant à renforcer l'approche programme « décentralisation-déconcentration » de la CTB au Mali pour améliorer l'impact global des interventions et renforcer leur représentation au sein du Ministère de tutelle.
- Des premiers résultats concrets visibles : après une année 2011 de démarrage, puis une année 2012 (et début 2013) difficile en termes institutionnels et sécuritaires, la fin de l'année 2013 permet de se rendre compte des premiers résultats concrets de l'intervention. Selon toute logique, 2014 renforcera ces résultats et constituera l'année charnière pour le PADK.
- Des modalités d'intervention dont il faut tirer les enseignements : la CTB et le MAT ont fait le choix d'une responsabilisation avancée du Conseil Régional de Koulikoro en lui déléguant une partie de l'atteinte des résultats du PADK via un accord d'exécution. Ce choix stratégique et politique est louable mais il est ambitieux. Ses difficultés de mise en œuvre doivent être analysées pour pallier les contraintes actuelles et améliorer les interventions futures.
- Des orientations stratégiques et des réorientations pertinentes : le DTF proposait des orientations innovantes (comme l'appui à la déconcentration) qui se révèlent toujours aussi porteuses. Elles ont été étoffées par d'autres choix stratégiques validés en SMCL tels que l'appui aux finances locales et la restitution publique. Ces évolutions montrent le dynamisme d'une intervention qui cherche en permanence à améliorer sa qualité et à répondre aux besoins des bénéficiaires dans une approche pragmatique et itérative.  
La logique d'intervention reste pertinente mais les indicateurs du projet tels que formulés au démarrage (DTF et base line) sont peu appropriés et demanderaient à être revisités. Par ailleurs, un effort pourrait être apporté pour renforcer l'approche programme en travaillant notamment sur les liens entre le PADK, le Projet d'Appui Institutionnel au MAT et les autres projets en cours / en préparation tel que l'appui au Fonds National d'Appui aux Collectivités Territoriales.

Fonctionnaire exécution nationale	Fonctionnaire exécution CTB
Lansina DIARRA	François KIEFFER



## 2 Monitoring des résultats

### 2.1 Évolution du contexte

#### 2.1.1 Contexte général

Le contexte général de l'intervention en 2013 est marqué par le conflit armé au Nord, le déploiement d'une force internationale dans le pays et la gestion d'une période de transition peu stable en termes politiques et institutionnels. Dans ce contexte difficile, le Ministère de l'Administration Territoriale a su garder une certaine stabilité et ses représentants locaux (dont le Gouvernorat de Koulikoro) ont assuré une continuité du service public fort appréciable. Ces derniers ont d'ailleurs géré l'organisation des élections présidentielles puis législatives dans de bonnes conditions et ont été salués par les observateurs internationaux.

La coopération entre le Mali et la Belgique a donc pu retrouver son entièreté ; pour le PADK, cette reprise a été actée lors de la SMCL du mois d'avril.

Dès le retour à l'ordre constitutionnel, les autorités de transition (puis le Gouvernement issu des élections) ont réaffirmé leur volonté de considérer la décentralisation comme un facteur essentiel de sortie de crise et de résolution du conflit au Nord. La feuille de route de la transition puis les États Généraux de la décentralisation du mois de novembre ont consacré ce choix politique et permettent au PADK de s'ancrer encore davantage dans le tissu institutionnel national.

#### 2.1.2 Contexte institutionnel

L'ancrage historique du PADK au sein des institutions de la région a permis de renforcer l'adhésion des autorités locales et régionales, notamment en matière d'appui à la déconcentration, de développement économique régional et d'amélioration des ressources des collectivités. On citera à titre d'exemple la sélection des communes éligibles aux appuis du PADK réalisée non pas par l'intervention mais par une commission mise en place et présidée par le Gouvernorat. De même, le recensement de la matière imposable et le calcul du potentiel fiscal des collectivités territoriales est une action innovatrice dans la réforme de la décentralisation au Mali.

L'ancrage antérieur de la CTB à différents niveaux facilite également l'accès à l'information et la fluidité des relations institutionnelles.

Les appuis institutionnels prévus dans le DTF à l'endroit des services de l'État ont pu être réactivés, à travers notamment la signature de l'Accord d'exécution avec le Gouvernorat de la Région de Koulikoro pour un montant de 900 000 €.

Au regard de ce qui précède, il peut être considéré que l'ancrage institutionnel du PADK demeure pertinent car en dépit de la crise et des incertitudes politiques, le PADK a pu en 2013 apporter les appuis prévus aux Collectivités Territoriales de la région ainsi qu'aux services de l'État afin que ces derniers accompagnent et contrôlent efficacement les Collectivités Territoriales.

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

Le PADK mutualise ses moyens avec le Projet d'Appui à l'État Civil. À ce titre, l'UCAT gère les 2 interventions et une SMCL unique se réunit. Un effort a été apporté pour l'amélioration de la tenue des SMCL, en veillant à préparer conjointement les réunions entre les ordonnateurs, en concentrant les travaux sur des dimensions stratégiques et en prenant des décisions/recommandations très concrètes.

Le recours aux Accords d'Exécution avec le Conseil Régional et avec le Gouvernorat de Koulikoro constituait un choix stratégique du DTF. Cette modalité n'est pas remise en cause mais les difficultés rencontrées avec le Conseil Régional en 2013 appellent à évaluer ce dispositif et ses outils de mise en œuvre.

Les ressources humaines de l'intervention ont encore connu une année mouvementée et la difficulté de mener des recrutements de qualité interpelle sur un risque d'inadéquation entre les ambitions élevées du projet et ses capacités humaines/techniques. L'AT perlée a été mobilisée à 2 reprises au cours de cette année, confirmant le fort potentiel de cet outil marqué par sa souplesse d'intervention et sa réactivité aux besoins du projet.

Le PADK est géré selon les deux modalités d'exécution habituelles des projets à savoir la régie et la cogestion. Malgré les efforts apportés par l'intervention pour associer pleinement le responsable national aux décisions relatives à la régie, cette modalité demeure mal perçue et engendre des difficultés dans la gestion quotidienne du projet.

#### 2.1.4 Contexte HARMO

Le PADK est mis en œuvre conjointement avec le Projet d'Appui à l'Etat Civil (PAEC). Les deux interventions disposent d'une UCAT unique, elles font l'objet de planification et de suivi partagé et les synergies sont systématiquement recherchées.

Le PADK a poursuivi ses échanges avec les autres intervenants de la région. Le partenariat avec PACT/GIZ s'est renforcé dans le domaine de la redevabilité et de la mobilisation des ressources des communes. Cette collaboration s'est concrétisée par la diffusion du « Guide national de la restitution publique », pilotée par la DGCT en association avec Lux-Développement, et par un programme commun d'appui à l'archivage. Le PADK participe également au Comité National de Finances Locales.

Le partenariat avec le Centre de Formation des Collectivités Territoriales s'est également révélé fructueux. Cet établissement public a supervisé les formations en maîtrise d'ouvrage organisées par le PADK. Un kit de sept fascicules de formation a été conçu et diffusé dans ce cadre. Le PADK participe à la Commission Nationale d'Appui au Développement Économique Régional, qui travaille sur l'articulation entre les politiques de Décentralisation et les Stratégies de Développement Économique Régional ainsi que sur l'élaboration de contrats plans État/Région.

En matière de développement économique et d'insertion professionnelle, le PADK a initié des contacts très positifs avec le projet FIBANI, mis en œuvre par Swiss Contact sur financement des Pays Bas. Les deux interventions ont systématisé les échanges d'informations et la recherche de complémentarités. On notera enfin que sur l'impulsion du PADK, le Conseil Régional de Koulikoro effectue depuis cette année une programmation intégrant l'ensemble des projets intervenant dans ses domaines de compétences, y inclus les interventions du PRODEZEM, autre projet de la CTB intervenant dans le Nord de la région.

En revanche, le partenariat initié en 2012 avec ONU Femmes n'a pas donné les résultats escomptés. Si le partage des outils méthodologiques est à saluer, il y a lieu de constater la faiblesse de la plus-value de l'organisme dans la mise en œuvre des activités et le manque de disponibilité des agents d'ONU Femmes.

Enfin, notons que la baseline n'a pas permis de dégager des indicateurs pertinents et facilement renseignables, entraînant une impossibilité de renseigner une bonne partie des indicateurs. L'évaluation à mi-parcours programmée pour Q1 2014 mettra un accent particulier sur cet aspect, une mission d'AT perlée est également prévue pour combler ce déficit.

## 2.2 Performance de l'outcome

### 2.2.1 Progrès des indicateurs

<b>Outcome : Les missions des Collectivités Territoriales et des services de l'État pour le développement territorial et la fourniture de services utiles et durables aux populations sont efficacement assurées</b>					
<b>Indicateurs</b>	<b>Valeur Baseline 2011</b>	<b>Valeur 2012</b>	<b>Valeur 2013</b>	<b>Cible 2014</b>	<b>Cible finale (2015)</b>
% des projets économiques dans les investissements des Collectivités Territoriales	11%	ND	ND	-	25%
% des projets structurants dont le dossier comportant des analyses d'impact environnemental et sexo-spécifique	0%	ND	ND	-	25%
% de projets viables en service sur les réalisations antérieures à 2 ans	97%	ND	ND	-	100%

Comme souligné dans les précédents rapports, la mise en place du système de suivi évaluation n'a pas encore 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 » tels que prévu. Par ailleurs, il convient de noter que l'outcome renvoie à des champs de compétences très vastes (développement territorial et fourniture de services) alors que ses indicateurs sont ciblés sur les projets économiques et ne renseignent finalement que partiellement le niveau d'atteinte de l'outcome. La résolution de ce dysfonctionnement fera l'objet d'une attention particulière lors de l'évaluation à mi-parcours programmée pour Q1 2014 et pourra faire l'objet d'une mission d'assistance technique perlée.

Les données reprises ici 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.

### 2.2.2 Analyse des progrès réalisés

De manière globale, les outputs du projet n'ont pas encore fortement influencé l'atteinte de l'outcome. En effet, les indicateurs de l'outcome renvoient à l'analyse de projets économiques dont la mise en œuvre a connu un important retard en raison de la suspension partielle de la coopération : arrêt momentané des financements du PADK mais également des autres PTF et par voie de fait assèchement du Fonds National d'Appui aux Collectivités Territoriales qui constitue la principale (parfois unique) source de financement des CT. Il n'est donc pas encore possible de mesurer les progrès réalisés en la matière mais les réalisations sont prévues pour 2014 et dès à présent, certains outputs intermédiaires sont constatés, notamment :

- Élaboration/validation de la 1<sup>ère</sup> stratégie régionale DER de la région et de ses outils de mise en œuvre ;
- Lancement du 1<sup>er</sup> appel à projets de développement économique auprès de 27 collectivités territoriales de la région ;
- Élaboration d'un projet structurant régional (centre agro économique) : ANO des ordonnateurs sur l'avant-projet sommaire, étude de faisabilité en préparation ;
- Renforcement des capacités des CT en maîtrise d'ouvrage et en mobilisation des ressources à travers des formations, des outils méthodologiques adaptés et un accompagnement de proximité (adressage, recensement de la matière imposable...) ;
- Financement de 16 projets économiques portés par les organisations féminines.

Ces différents points contribuent à l'atteinte de l'outcome dans la mesure où la plupart concerne des activités structurantes sur lesquelles les Collectivités pourront s'appuyer pour améliorer le développement territorial. A titre d'exemple, on peut noter la mobilisation des ressources propres des CT qui constitue un préalable indispensable à toute production de service public local.

Les principales difficultés et facteurs d'influence (positive ou négative) qui ont été relevés au cours de l'année sont :

- Reprise tardive des appuis institutionnels et du renforcement de la déconcentration. La logique d'intervention prévue dans le DTF construit une cohérence globale du projet autour de la combinaison entre décentralisation, développement économique local et déconcentration. Cette logique n'a pu se développer dans son entièreté qu'à partir du 3<sup>ème</sup> trimestre.

- Dispositif humain en évolution constante. Alors que 2013 aurait dû constituer une année de « croisière », l'équipe projet a continué à subir des modifications importantes en raison de (i) départs dus à un manque de performances ou à des considérations salariales et personnelles, (ii) redéploiement de l'équipe pour s'adapter aux contraintes de suspension des appuis institutionnels. L'équipe a donc dû à nouveau se reconstruire mais chaque processus de recrutement et de mise en place d'un nouveau conseiller (3 en 2013) constitue une activité chronophage et impacte l'efficacité immédiate de l'intervention.
- Portage politique fort des thématiques d'intervention du PADK. Si dans un passé proche, on a pu remarquer un certain essoufflement du processus de décentralisation au Mali et relever des interrogations de fond chez les PTF, il convient de noter que l'État malien souhaite redonner un nouveau dynamisme au secteur. Les États Généraux de la décentralisation ont replacé au cœur des préoccupations des sujets comme la régionalisation, la mobilisation des ressources, la redevabilité, le développement économique régional et local, autant de thématiques portées par l'intervention et pour lesquelles l'appui du Ministère de tutelle ne fera pas défaut.

La reprise des appuis institutionnels et de l'ensemble des activités du projet a été saluée par les acteurs du projet mais en raison de la longue période de suspension d'une partie des activités (notamment le résultat 3), l'impact escompté lors de la formulation n'est pas totalement garanti dans les délais attendus.

### 2.2.3 Impact potentiel

Avec la normalisation progressive du contexte d'intervention (amélioration des conditions sécuritaires, tenue d'élections présidentielles et législatives, reprise des appuis institutionnels), la probabilité que l'outcome contribue aux objectifs sectoriels s'est sensiblement améliorée sans pour autant atteindre le niveau attendu au moment de la formulation du projet.

Le faible niveau de mise en œuvre des activités et de décaissement du résultat 2 (accord d'exécution avec le Conseil Régional) constituent également un risque pour l'atteinte de l'impact escompté. Ce point fera l'objet d'une attention spécifique et d'une prise de décision éventuelle lors de la première SMCL de 2014.

La question des ressources humaines et du rôle de l'UCAT est également centrale pour espérer atteindre un réel impact. Le PADK a poursuivi en 2013 son adaptation au contexte mais les modifications permanentes du dispositif humain constituent un facteur limitant.

Un recadrage partiel du projet a été réalisé à l'occasion de la définition des activités à mener pendant la période de transition. Une mission de backstopping sectoriel programmée pour janvier 2013 devait affiner cette réflexion et appuyer le projet dans la redéfinition de ses priorités et de sa stratégie d'intervention. Cette mission n'a pas eu lieu pour des raisons de sécurité et n'a pas été réalisée ultérieurement pour des raisons de calendrier.

Par ailleurs, la mission d'évaluation à mi-parcours programmée en octobre 2013 n'a pas eu lieu non plus en raison de difficultés à mobiliser une équipe d'évaluateurs adaptée ; elle est maintenant programmée pour début 2014.

Ces différents appuis sont essentiels pour le PADK pour permettre au projet de concentrer ses moyens sur les champs susceptibles de contribuer efficacement à l'atteinte de l'outcome.

## 2.3 Performance de l'output 1

### 2.3.1 Progrès des indicateurs

Output 1 : Les Collectivités Territoriales ont des capacités renforcées pour assurer la fourniture de biens et services durables et de qualité aux populations					
Indicateurs	Valeur Baseline 2011	Valeur 2012	Valeur 2013	Cible 2014	Cible finale (2015)
% de CT procédant annuellement à la restitution publique de leurs comptes administratifs	10%	25%	39%	50%	50%
% de marchés exécutés dans les délais contractuels	30%	ND	ND	ND	60%

Comme précédemment souligné, avec la suspension de l'intervention, les indicateurs, les valeurs de référence, les valeurs cibles et le système de renseignement, d'analyse et de rapportage n'ont pu être « revus et actualisés » tel que prévu. Ce travail sera initié dans le cadre de l'évaluation à mi-parcours du projet et pourra faire l'objet d'une mission d'assistance technique perlée.

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.

### 2.3.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités <sup>1</sup>	État d'avancement				Commentaires (uniquement si C ou D comme valeur)
	A	B	C	D	
<b>A.01.01. Renforcer les capacités des CT</b>					
<b>Promotion du Genre :</b>					
-Formation d'un pool d'experts en Planification Budgétaire Sensible au Genre dans la région de Koulikoro,					Les formations en PBSG des élus et agents des 05 communes pilotes ont commencé avec un léger retard en décembre 2013
-Formation en PBSG et suivi des élus et agents des 05 communes pilotes,					
-Appui technique et financier aux organisations féminines porteuses de projets économiques.					
<b>Renforcement des capacités des CT en matière de maîtrise d'ouvrage :</b>					
-Production - Multiplication - Diffusion de fascicules relatifs à la maîtrise d'ouvrage des Collectivités Territoriales					
-Formations à la maîtrise d'ouvrage (2 modules) dans les 10 communes pilotes (Suivi travaux / Gestion Entretien Infrastructures)					
-Formations à la maîtrise d'ouvrage (4 modules) dans les 20 nouvelles communes (Passation de Marchés / Gestion des contrats et marchés / Suivi travaux / Gestion Entretien Infrastructures)					
<b>Renforcement des capacités des CT en matière d'accès aux ressources financières :</b>					
-Lancement des actions d'appui et signature de conventions de partenariat dans 31 communes.					Sur les 31 Communes visées, seules 6 ont bénéficié de l'ensemble des appuis en raison de coûts plus élevés que prévu (recours à des prestataires onéreux). Toutefois, chacune a bénéficié du recensement de la matière imposable (processus d'appel d'offre plus long que prévu).
-État des lieux de la mobilisation des ressources dans 25 communes.					
-Élaboration des plans d'actions "Mobilisation des ressources" des 25 nouvelles communes.					
-Appui au recensement de la matière imposable dans 31 communes					
-Appui à la mise en œuvre des plans d'actions "Mobilisation des ressources" dans les 6 communes disposant d'un plan d'actions					
-Adressages de deux villes de la Région (Koulikoro et Dioïla)					
-Mise en œuvre du programme régional d'Appui au classement et à l'archivage dans la région de Koulikoro					
-Formation des agents techniques et mise en place d'un outil informatique de suivi budgétaire dans les 31 communes, le CRK et la Trésorerie Régionale					Préalables + longs que prévu : choix du logiciel et du formateur, achat du matériel...

<sup>1</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.

État d'avancement des <u>principales</u> activités <sup>7</sup>	État d'avancement				Commentaires (uniquement si C ou D comme valeur)
	A	B	C	D	
<b>A.01.03. Améliorer la redevabilité et le contrôle des acteurs</b>					
<b>Améliorer la transparence de la décision publique</b>					
-Appui à la tenue des sessions publiques de restitution du bilan dans 31 communes, le CRK et 7 Conseils de Cercles					
-Appui technique et financier à l'élaboration et à l'édition du guide de la restitution publique du bilan de la gestion des Collectivités Territoriales					
<b>A.01.05. Appui au processus de dévolution des biens de l'État aux CT</b>					
<b>Appui à la mise en œuvre des contrats de délégation de gestion des adductions d'eau au niveau des Collectivités Territoriales</b>					
-Missions de diagnostic au niveau de 15 AEP/AES					Diagnostic prévu en Q1 réalisé en fin Q2
-Appui aux CT pour la conduite du processus de délégation de gestion des AEP/AES au niveau des sites retenus, suivi de la mise en œuvre desdits contrats					Retards dans l'appui au processus de délégation lié à la complexité du secteur et aux enjeux de la gestion des AEP
<b>Renforcement des capacités des CT en gestion et maintenance des infrastructures (en particulier hydraulique)</b>					
-Organisation des formations des CT et des Gestionnaires des 11 AEP/ AES					TDR élaborés fin Q4 2013
					processus de recrutement des formateurs et organisation des formations reporté à Q2 2014
<b>Renforcement des capacités des agents de proximité de santé</b>					
-Formation de 72 matrones et infirmières à Nara et Ouélessébougou au renseignement du Partogramme					

### 2.3.3 Analyse des progrès réalisés

L'ensemble des activités contribue à l'atteinte de l'output. Le renforcement de capacités (maîtrise d'ouvrage et genre), l'appui à la mobilisation des ressources propres et à la restitution publique des comptes administratifs des Collectivités Territoriales, occupent une place de choix en termes d'activités programmées et réalisées.

L'année 2013 a été marquée par la reprise effective des activités du PADK II après les restrictions liées à la crise politique et sécuritaire de 2012.

En 2013 des progrès importants ont été enregistrés en matière de renforcement des Collectivités Territoriales notamment :

- Maîtrise d'ouvrage : 150 agents et élus ont été formés aux procédures de passation des marchés publics dans 30 communes.
- Promotion du genre : formation d'un pool de 15 experts en Planification Budgétaire Sensible au Genre, formation en PBSG et suivi des 100 élus et agents des 05 communes, appui technique et financier aux organisations féminines à travers l'inscription de 5 millions FCFA dans les budgets communaux pour le financement des projets portés par les organisations.
- Redevabilité : appui technique et financier à 39 Collectivités Territoriales pour l'organisation de la restitution publique de leur compte administratif.
- Mobilisation des ressources : appui technique et financier à 6 Collectivités Territoriales pour l'état des lieux et plan d'actions de la mobilisation des ressources fiscales et non fiscales, adressage de la ville de Koulikoro.
- Mise en œuvre du programme régional d'Appui au classement et à l'archivage dans la région de Koulikoro (31 Communes+7 Cercles + Conseil Régional + Gouvernorat).
- Production, multiplication et diffusion de documents en appui aux Collectivités Territoriales (Coffret de 7 fascicules relatifs à la maîtrise d'ouvrage des Collectivités Territoriales, guide de la restitution publique du bilan de la gestion des Collectivités Territoriales).

Au titre des difficultés rencontrées, on retiendra :

- La lenteur dans la passation de certains marchés en raison de leur complexité (Adressage de la ville de Koulikoro et Recensement de la matière imposable dans 31 Communes qui ont pris chacun environ 6 mois).
- La non-exécution de certaines activités programmées : l'élaboration de plans d'actions pour la mobilisation des ressources financières de 25 nouvelles communes n'a pas pu être réalisée en raison d'un coût beaucoup plus important que prévu. Cette situation pose la question de la limite des approches expérimentales dont certaines dimensions (en particulier les besoins d'appui technique et de mobilisation de prestataires extérieurs) ne sont pas toujours possibles à évaluer avant leur mise en œuvre.

## 2.4 Performance de l'output 2

### 2.4.1 Progrès des indicateurs

Output 2 : Le Conseil Régional de Koulikoro a les capacités de piloter et d'impulser le Développement Économique Régional					
Indicateurs	Valeur Baseline 2011	Valeur 2012	Valeur 2013	Cible 2014	Cible finale (2015)
Évolution de la contractualisation entre le CRK et les territoires	3 contrats au stade de mise en œuvre	3	3	10	6 contrats totalement exécutés
Nombre de réunions du forum économique régional	0	0	0	2	8, soit 2 par an, à partir de 2012

Pour mesurer la contractualisation entre le CRK et les territoires, l'étude base line a retenu le nombre de projets financés par la première phase du PADK (3). Les progrès de cet indicateur seront mesurés lorsque le nouveau fonds régional sera opérationnel, courant 2014 (ce qui explique une cible 2014 plus élevée que la cible finale identifiée par la base line).

### 2.4.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités <sup>2</sup>	État d'avancement				Commentaires (uniquement si C ou D comme valeur)
	A	B	C	D	
<b>A.02.01. Appui technique pour enrichir le plan d'actions issu du SRAT</b>					
<b>Achat groupe électrogène pour le CRK:</b>					
Réalisation d'une étude des filières porteuses					Étude soumise à la finalisation et au lancement de la stratégie DER du Conseil Régional
<b>A.02.02. Renforcement des capacités pour enrichir le plan d'action issu du SRAT et réflexion pour des intercollectivités fortes</b>					
<b>Suivi de la mise en œuvre du plan d'action de l'Union des Communes du Baoulé et de la Stratégie de Développement Économique Régional</b>					
<b>A.02.05. Renforcer les services propres de l'ARK ses capacités de coordination, de pilotage et d'impulsion</b>					
<b>Appui institutionnel et organisationnel (études organisationnelles)</b>					
-Élaboration du DIRO					Manuel de procédure en cours de finalisation (Prestataire recruté en Q3 2013)
- Élaboration du manuel de procédures du CRK					
<b>Mobilisation d'un cabinet comptable d'assistance technique</b>					
					Retards dans le lancement de l'AO par le Conseil Régional
<b>Formation des agents et des élus du CRK</b>					
- Formation des agents du CRK sur la Stratégie DER					
<b>Échanges et visites au Mali et à l'étranger</b>					
-Voyage d'échange d'expériences dans deux régions du Mali					Visites non organisées par le Conseil Régional
-Participation aux activités de l'Association Internationale des Régions Francophones (AIRF) à Bruxelles, au Bénin et au Maroc.					
<b>A.02.08. Capitaliser, améliorer Dotation d'appui au Développement Économique (régional)</b>					
<b>Mission d'Appui Perlé pour capitaliser les expériences de la DDEK</b>					
Étude de viabilité socioéconomique de l'unité de production de beurre de karité					Retards lié au blocage financier entre le CRK et le Trésor Public
<b>A.02.09. Appuyer les actions régionales de communication et de promotion du potentiel économique local</b>					
<b>Actions de communication et de marketing</b>					
-Finalisation et adoption de la stratégie de communication					Communication : marché non passé par le Conseil Régional. Confection et diffusion des supports lancés en retard par le Conseil Régional.
-Restitution publique de la gestion du CRK (Compte administratif)					
-Confection de supports de communication					
<b>A.02.12. Appuyer l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi de la stratégie de développement économique régional de la région de Koulikoro</b>					
<b>Conception, Validation et diffusion de la SDER</b>					
-Organisation des concertations locales et régionales sur la SDER					Retards liés au blocage
-Adoption/validation de la Stratégie DER					

<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.

État d'avancement des <u>principales</u> activités <sup>2</sup>	État d'avancement				Commentaires (uniquement si C ou D comme valeur)
	A	B	C	D	
-Atelier de lancement de la SDER					financier entre le Conseil Régional et le Trésor public
<b>Animation des cadres de concertation</b>					Cadre de concertation avec les Collectivités et avec les services techniques organisés 1 fois sur 2 prévues.
-Tenue cadre de concertation CRK-Collectivités Territoriales					Cadre de concertation avec les PTF et forum régional non convoqués par le CRK.
-Tenue cadre de concertation CRK- Services Techniques					
-Tenue cadre de concertation CRK-PTF					
-Tenue du forum économique régional					
<b>Amélioration de la connaissance économique de la région (études, recherche, observation)</b>					
-Élaboration des schémas locaux d'aménagement du territoire des cercles de Kati et Kangaba					Kati et Kangaba : TDR élaborés, lancement prévu en Q1 2014.
-Élaboration des schémas locaux d'aménagement du territoire des cercles de Koulikoro et de Dioïla.					Koulikoro et Dioïla : contrat signé, difficultés de démarrage en raison du blocage financier avec le Trésor.
-Étude complémentaire pour opérationnaliser l'unité de production du beurre de karité amélioré					
<b>Suivi/évaluation de la SDER</b>					Aucune activité relative à la mise en place d'un système de SE n'a été réalisée en 2013
-Mise en place d'un système opérationnel de suivi de la SDER (outils, missions de suivi, ateliers ...)					
<b>A.02.13. Appuyer la mise en place d'outils de financement des initiatives économiques locales et régionales:</b>					
<b>Mise en place de l'enveloppe A du fonds régional</b>					Mission prévue en septembre, n'a pu être réalisée qu'en décembre en raison des problèmes financiers internes au CRK.
-Manuel des Procédures du Fonds Régional					
-Mission de lancement et diffusion des outils de l'Appel à projet n°1 sur l'élaboration des APS					
<b>Projets structurants à vocation régionale</b>					L'élaboration de l'Avant Projet a nécessité une phase de discussions internes au CRK plus longue que prévu
-Financement du projet structurant : Centre Agro économique					

### 2.4.3 Analyse des progrès réalisés

L'ensemble des activités contribue à l'atteinte de l'output dans la mesure où elles apportent toutes une amélioration au Conseil Régional dans ses capacités à impulser, coordonner et piloter le processus de développement économique régional (capacités internes mais également capacités d'entraînement et d'animation des différents acteurs).

La plupart des activités de l'output 2 sont mises en œuvre à travers un accord d'exécution signé avec le Conseil Régional de Koulikoro (CRK), hormis le groupe électrogène et l'assistance technique perlée pour les appuis conceptuels et techniques. Cet accord a fait l'objet d'un avenant technique validé en juillet 2013 par la SMCL, il avait comme objectif de redéfinir les approches et activités de l'accord pour mieux prendre en compte les nouvelles dynamiques locales, en particulier la stratégie DER.

Les principaux progrès réalisés en 2013 concernent :

- **La Stratégie de Développement Économique Régional (SDER).** Cette stratégie a fait l'objet d'un processus participatif particulièrement dynamique associant les acteurs de la région et des différents cercles ainsi que les PTF et services techniques intervenant dans la région. La SDER est pilotée par le Conseil Régional, sa conception a bénéficié de deux missions d'assistance technique perlée. **Elle constitue l'étape fondamentale permettant au CRK de jouer son rôle de pilotage, d'impulsion et de coordination. C'est sur la base de cette vision partagée et programmatique que le CRK pourra déployer ses interventions. En ce sens, la SDER apporte une contribution significative à l'atteinte de l'output.**
- **Le Fonds de développement économique régional :** il s'agit d'un guichet géré par le CRK et destiné à financer les projets économiques portés par les Collectivités de la Région. Ce fonds a également reçu l'appui d'une assistance technique perlée, ses outils ont été élaborés et validés (manuel de procédures, guide, modèles...). **Ce fonds constitue le principal outil de mise en œuvre de la stratégie DER, sa conception et son lancement représentent par conséquent des étapes essentielles qui contribuent activement à l'atteinte de l'output.** Le 1<sup>er</sup> appel à projet a été lancé en décembre 2013, la sélection des avant-projets est programmée pour Q1 2014.



- **Le renforcement des capacités institutionnelles, techniques et matérielles du CRK.** Il s'agit notamment de :
  - visites d'échanges dans la sous-région et en Europe ;
  - l'élaboration du DIRO du CRK ;
  - l'achat d'un groupe électrogène.

Au-delà des difficultés « classiques » de mise en œuvre liées aux ressources humaines, à la lourdeur de certaines procédures et aux aléas politiques, l'output 2 a connu une situation particulièrement difficile en 2013 dans la mesure où l'accord d'exécution avec le Conseil Régional est pratiquement à l'arrêt depuis le début du second semestre. En effet, l'absence de rapportage financier et la non justification de plusieurs avances a entraîné le Trésor Public à suspendre les paiements liés à l'Accord.

En date du 31 décembre, le CRK n'a produit aucun rapport trimestriel (un seul rapport pour Q1, retourné car insuffisant) ni justifié la première tranche reçue en décembre 2011. Ces difficultés majeures d'absorption des ressources et de mise en œuvre des activités interrogent sur les modalités d'intervention choisies pour cet output, qui fait pourtant l'objet d'avancées fort intéressantes sur la stratégie DER et ses outils de mise en œuvre.

Cette question a été abordée dans l'analyse des risques du PADK, elle a fait l'objet d'un point de discussion spécifique en SMCL, de recommandations de la mission d'audit externe et de plusieurs courriers de relance de l'UCAT. Ce point a été mentionné lors du Comité des Partenaires (COMPAR) du 16 janvier 2014. Les différentes mesures envisagées n'ont pas encore été suivies d'effets et l'année 2014 devra démarrer sur des prises de décisions claires, afin d'espérer atteindre les résultats attendus et décliner de façon opérationnelle une stratégie DER porteuse de nombreux enjeux pour la région.

## 2.5 Performance de l'output 3

### 2.5.1 Progrès des indicateurs

Output 3 : Les services de l'État à Koulikoro accompagnent et contrôlent efficacement les Collectivités Territoriales					
Indicateurs	Valeur Baseline 2011	Valeur 2012	Valeur 2013	Cible 2014	Cible finale (2015)
% de CT inspectées annuellement par les Représentants de l'État	35%	28%	10%	50%	50%
% des collectivités territoriales inspectées ayant reçus des rapports de missions des Représentants de l'État	25%	ND	100%	100%	100%
% des demandes d'appui technique formulées par les Cercles et les communes, effectivement satisfaites <sup>3</sup>	86%	ND	ND	NR	100%

La baisse du pourcentage des Collectivités inspectées en 2012 et 2013 est due au fait que les services chargés de l'inspection ne disposaient pas des budgets nécessaires (crise institutionnelle et gel des financements externes). La 1<sup>ère</sup> tranche de l'accord d'exécution a été mise à disposition du Gouvernorat en septembre 2013, ce qui laissait un délai insuffisant pour rattraper le retard avant la fin de l'année. On peut toutefois espérer un rebond significatif en 2014 dans la mesure où les conditions matérielles et organisationnelles sont maintenant réunies.

### 2.5.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités	État d'avancement				Commentaires (uniquement si C ou D comme valeur)
	A	B	C	D	
<b>A.03.01. Améliorer quantitativement et qualitativement des moyens d'actions et des équipements des services déconcentrés</b>					
Dotation des cercles en véhicules					
Élaboration des plans d'équipements des services déconcentrés de la région					Retardée par les élections présidentielles et législatives
Dotation en équipement du GRK (Groupe électrogène)					Procédure de passation du marché en cours depuis Q3
Équipements des services déconcentrés de la région					Lié à l'élaboration du plan d'équipement
Visites et voyages d'échanges des représentants de l'État					Reporté par le ministère de tutelle en raison des états généraux de la décentralisation et du forum sur le nord Mali
Appui à l'organisation des réunions du CROCSAD (1 réunion/semestre)					
Appui à l'organisation des réunions du CLOCSAD (1 réunion/trimestre dans chacun des cercles)					En cours d'achèvement dans les 7 cercles de la région
Missions de suivi et d'appui/conseil des Sous-Préfets dans leurs communes (2 missions/an; 108 communes)					
<b>A.03.02. Action du gouvernorat pour l'appui aux STD:</b>					
Élaboration du Plan de renforcement des capacités des Agents des services techniques déconcentrés					Retardé par les élections présidentielles et législatives
Formation des Représentants de l'État et des STDE					Lié à l'élaboration du plan de renforcement des capacités
Visites et voyages d'échanges des STDE					Reporté par le ministère de tutelle en raison des états généraux de la décentralisation et du forum sur le nord Mali
Missions d'assistance techniques des STDE aux collectivités territoriales (1mission/trimestre/service; 3 STDE; 7 cercles)					Réalisation soumise à un programme annuel de demande élaboré par les CT (à faire pour 2014)
Missions de suivi/évaluation du Gouvernorat (2missions/an dans les 7 cercles)					Retardé par les élections présidentielles et législatives

<sup>3</sup> Le pourcentage de demandes d'appui technique nécessite la réalisation d'enquêtes sur un échantillon non précisé dans la base line, il n'a donc pas pu être calculé et l'indicateur devra être revu.

A.03.03. Améliorer le suivi et le contrôle des CT				
Mise en forme/Impression/diffusion du Guide Pratique du Contrôle budgétaire des collectivités territoriales				Guide élaboré, processus de validation en cours
Formation sur le Guide Pratique du Contrôle budgétaire des collectivités territoriales				Réalisation soumise à la validation du guide
Mission annuelle d'inspection des communes et restitution aux conseils communaux (1 mission/an; 108 communes; 7 Préfets)				En cours d'achèvement dans les 7 cercles de la région
Mission annuelle d'inspection des conseils de cercles et restitution aux conseils des cercles (1 mission/an; 7 cercles; le GRK)				
Missions de suivi des recommandations des inspections dans les communes par les Préfets				Réalisation soumise à la fin des inspections en cours
Missions de suivi des recommandations des inspections des communes et des cercles par le GRK (une rencontre par cercle)				Soumis à la réalisation des inspections terminées en fin décembre
Atelier régional de synthèse annuelle et partage des constats des missions d'inspection				Réalisation soumise à la fin des inspections dans les 116 CT

### 2.5.3 Analyse des progrès réalisés

Le présent output est le dernier de l'intervention à avoir démarré puisqu'il concerne les services déconcentrés de l'Etat et que sa mise en œuvre était gelée par la suspension des relations institutionnelles entre la Belgique et le Mali. Son démarrage a été possible suite à la SMCL d'avril 2013 avec la prise de fonction du conseiller technique recruté à cet effet et la signature de l'accord avec le Gouvernorat de Koulikoro le 17 juillet 2013. Cependant, les activités n'ont pu démarrer qu'au cours du dernier trimestre de l'année, en raison notamment de l'organisation des élections présidentielles en juillet-août qui mobilisaient tous les représentants de l'Etat au niveau local. Néanmoins, des efforts ont été déployés pour réaliser certaines activités avant la fin de l'année 2013 ; à savoir :

- La tenue de la réunion du CROCSAD (Comité Régional d'Orientation, de Coordination et de Suivi des Actions de Développement).
- La tenue des réunions du CLOCSAD (Comité Local d'Orientation, de Coordination et de Suivi des Actions de Développement) des cercles de Kangaba et Koulikoro.
- L'élaboration d'un guide du contrôle budgétaire des collectivités territoriales : cette initiative du PADKII permettra de disposer d'un outil novateur dans ce domaine, son expérimentation dans la région pourra être suivie d'une diffusion plus large afin d'aider les autorités de la tutelle au Mali à mieux exercer leurs actions de contrôle budgétaire des collectivités territoriales.
- La réalisation de missions d'inspection et de contrôle des 7 conseils de cercle de la région, avec restitution des recommandations aux membres du conseil de cercle.
- L'organisation de missions d'inspection et de contrôle des 9 communes du cercle de Kangaba, avec restitution des recommandations aux membres du conseil communal.
- Des missions d'inspection et de contrôle en cours d'achèvement dans les 6 autres cercles de la Région.
- L'organisation de missions de suivi et d'appui/conseil des Sous-Préfets au niveau de leurs communes respectives dans les cercles de Kangaba et Koulikoro.

Ces actions ont permis aux services déconcentrés de l'État d'exercer dans les meilleures conditions leurs missions de contrôle et d'appui conseils aux collectivités afin que celles-ci améliorent les services rendus à leurs populations dans une logique de bonne gouvernance. La dynamique en cours a permis d'impliquer davantage les Représentants de l'État dans la mise en œuvre du PADK et de renforcer leurs capacités dans les domaines de l'élaboration des termes de référence, de budgets et de rapportage.

L'ensemble des activités contribue à l'atteinte de l'output. Le renforcement de l'appui/conseil et du contrôle des collectivités territoriales par les services déconcentrés de l'État constituent l'essentiel des activités programmées et réalisées.

La principale difficulté concerne la gestion des contraintes externes et des événements nationaux qui ont impacté le niveau de mise en œuvre de l'accord d'exécution. En effet, suite aux élections présidentielles de juillet-août, l'État malien a organisé 3 actions importantes mobilisant fortement les

acteurs concernés par l'output (services déconcentrés de l'État et collectivités territoriales) : États généraux de la décentralisation, forum sur le nord et élections législatives. Ces facteurs ont fortement entravé la réalisation de plusieurs activités programmées au titre de l'année.

Il convient de noter l'implication active du Gouverneur de région et son intérêt affiché pour la mise en œuvre des activités de l'accord d'exécution. Le Gouverneur a donc impulsé cette dynamique aux membres de son cabinet, aux Préfets et aux services financiers impliqués dans la mise en œuvre de l'accord d'exécution.

## 2.6 Thèmes transversaux

### 2.6.1 Genre

Le PADK a poursuivi son programme d'intervention dans le domaine du genre à travers :

- Le renforcement des capacités régionales en planification budgétaire sensible au genre (PBSG) : formation d'un pool d'expert régionaux à la PBSG puis formation des techniciens et élus de 5 communes pilotes.
- La sélection et le financement de 16 projets économiques portés par les organisations féminines dans les 5 communes pilotes (projets d'économie familiale tels que le maraîchage, l'élevage ovin et caprin, les banques de céréales...). L'originalité de ce dispositif réside dans le fait qu'il est géré par chaque mairie concernée et que son montant est inscrit dans le budget de la commune. Au-delà de l'appui apporté aux projets, cette initiative permet un rapprochement entre la société civile (les organisations féminines en particulier) et les élus, elle contribue à une meilleure transparence financière, à une plus grande redevabilité et à la construction de relations de confiance mutuelle.

Cette expérimentation d'inscription budgétaire au niveau de 5 communes constitue une première au Mali dans la mesure où elle renforce la maîtrise d'ouvrage communale sur les aspects Genre. Elle devra être analysée lors de l'évaluation à mi-parcours pour définir sa plus-value et les conditions de sa duplication. Notons enfin que la bonne collaboration initiée en 2012 avec ONU Femmes n'a pas donné les résultats attendus au moment de la mise en œuvre concrète des activités.

### 2.6.2 Environnement

Le PADK n'a pas mené en 2013 d'activités spécifiques en matière d'environnement. Cette dimension est néanmoins prise en compte dans le processus d'analyse/sélection des projets qui seront présentés au fonds de développement économique régional (critères relatifs à la responsabilité environnementale inscrits dans les grilles d'analyse des projets).

Par ailleurs, le PADK a suscité l'établissement d'un partenariat entre l'État et les collectivités territoriales pour la gestion durable de la faune dans la zone ouest du Mali. A cet effet, il a contribué au financement d'un atelier avec d'autres partenaires (PACINDHA, PNUD/FEM, GEDEFOR/UICN, Stop Sahel).

## 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
Faible absorption des ressources financières et retards cumulés importants au niveau de la mise en oeuvre de l'accord d'exécution avec le Conseil Régional (accord en cours de 848.000 euros, second accord en préparation pour 1 million d'euros).	Q4 2012	FIN	High	High	Very High Risk	Recrutement d'un nouvel AT Focus de l'audit externe sur les mesures à prendre pour améliorer la mise en oeuvre de l'AE Demande d'intervention des ordonnateurs du projet.	RR/ UCAT  RR/ UCAT  UCAT	juin-13 sept-13 oct-13	Conseiller en poste Audit réalisé, rapport en attente Échanges en cours	En cours
Risque de diminution de la cohérence entre l'outcome et les Planifications opérationnelles en raison de l'évolution « glissante » de la stratégie du projet visant à s'adapter aux évolutions fréquentes et fondamentales du contexte de l'intervention.	Q1 2012	OPS	Medium	Medium	Medium Risk	Travail interne au projet pour affiner les différentes approches (appui à la maîtrise d'ouvrage, DER, amélioration des ressources...) Programmation de l'évaluation à mi-parcours du projet.	UCAT / AT perlée  HQ/ RR/ UCAT	Q3 2013 Q4 2013	Approche DER validée via l'avenant à l'Accord d'Exécution du CRK. EMP non réalisée en 2013, reprogrammée pour Q1 2014.	En cours
Risque de ralentissement de la mise en oeuvre de certaines activités du Projet en raison de la mobilisation des autorités politiques et administratives par les opérations électorales (résultat 3 notamment) : présidentielles en juillet-août 2013, législatives en novembre-décembre 2013, communales en 2014	Q2 2013	OPS	High	Medium	High Risk	Révision de la Planification Opérationnelle pour l'adapter à la situation.	RR/ UCAT	déc-13	Planification Opérationnelle 2013 révisée en équipe. Planification 2014 élaborée en tenant compte de cette contrainte	En cours

## 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 :

- Adapter et renforcer les appuis au Conseil Régional de Koulikoro afin d'atteindre plus de résultats sur l'output 2 que lors des années précédentes.
- Améliorer les modalités d'intervention des accords d'exécution : l'audit externe a établi le constat selon lequel « *les procédures régissant les décaissements au sein du trésor public sont différentes des règles applicables au projet* ». Les auditeurs pointent également certaines zones de flou dans les accords d'exécution et appellent à une « *identification claire des responsabilités de tous les intervenants* ». Il s'agira d'élaborer de nouvelles modalités alliant une responsabilisation croissante des institutions partenaires avec de meilleures garanties en termes d'atteintes des objectifs, de gestion financière et de rapportage.
- Identifier le montage institutionnel et financier adéquat pour le guichet d'appui au développement économique régional. Le manuel de procédures du fonds régional validé en SMCL et par HQ au mois de juillet 2013 prévoit de signer un nouvel accord d'exécution avec le Conseil Régional. Dans les conditions actuelles, cette disposition semble difficile à tenir et il conviendra de tirer les enseignements (i) de la 1<sup>ère</sup> expérience menée par le PADK 1 (Dotation pour le Développement Économique) et (ii) de l'accord d'exécution en cours avec le CRK, pour identifier un circuit à la fois souple et fiable, garant d'efficacité technique et de sécurité budgétaire.
- Améliorer/revoir le système de suivi-évaluation du projet, notamment ses indicateurs et ses modalités de renseignement.
- De manière transversale, poursuivre le travail de management et de suivi des ressources humaines car cette dimension constitue un des facteurs majeurs de réussite de l'intervention.

### 3.2 Recommandations

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

Recommandations	Acteur	Date limite
Adapter les appuis apportés au Conseil Régional (notamment les ressources humaines).	UCAT/SMCL	Q1
Arbitrer la question du portage et du montage institutionnel/financier du fonds régional DER.	SMCL/HQ	Q1
Réviser les modalités de mise en œuvre des accords d'exécution (en particulier les ANO et le rapportage).	UCAT/SMCL (appui mission d'audit du CRK et HQ)	Q2
Poursuivre l'amélioration de la performance des ressources humaines, en particulier à travers les cercles de développement (plus grande culture du résultat et de redevabilité)	UCAT (appui RR)	Continu
Améliorer le système de suivi-évaluation du projet	UCAT (appui MTR et éventuellement AT perlée)	Q2

### 3.3 Enseignements tirés

Certains enseignements mentionnés dans le rapport de résultats 2012 restent d'actualité puisque leurs effets se font encore sentir dans l'exécution du projet (cf deux derniers enseignements ci-dessous).

Enseignements tirés	Public cible
Le niveau de représentation et « d'influence » des interventions CTB au sein du Ministère de tutelle est nettement inférieur à ce qu'il devrait être, au regard (i) de la richesse des interventions et (ii) des montants financiers engagés. Un renforcement de l'approche programme en vue du prochain programme pourrait pallier cette insuffisance. Une attention particulière devra également être apportée à l'évolution concomitante de la mise en œuvre des projets et du renforcement du dialogue politique afin que l'un et l'autre s'enrichissent mutuellement.	RR et HQ (EST) et Bureau de Coopération
La notion de maîtrise d'ouvrage des collectivités est souvent limitée aux procédures de préparation/passation de marchés publics et de construction/entretien d'infrastructures. Pour espérer une décentralisation plus efficace en termes de services rendus et plus porteuse de démocratie locale, il convient d'appréhender la notion de maîtrise d'ouvrage de façon globale en considérant les questions de gouvernance au sens large (économique, financière, démocratique).	Ministère de l'Administration Territoriale
La crise que le pays a connu et les dynamiques de sortie de crise engagées en 2013 ne font pas encore ressortir un changement de paradigme dans les approches ni les modalités d'aide publique au développement. La reconduction par la communauté des bailleurs des mêmes postures et méthodes ne sera pas suffisante pour aider le pays à se refonder de façon durable. Il y a urgence de revisiter les pratiques des PTF et d'inventer des nouvelles formes de coopération favorisant la recherche de solutions endogènes, la réflexion nationale, la prise en compte des spécificités sociales et culturelles, le tout favorisant un meilleur leadership des autorités maliennes.	MAT-HQ-RR et Bureau de Coopération
Certaines activités de démarrage constituent des étapes fondatrices pour un projet (recrutements des ATN, étude base line, AO pour l'AT perlée...), elles nécessitent une forte appropriation/participation du partenaire et de la Direction du projet. Leur lancement prématuré (avant la mise en place de certains postes clefs) et sans associer suffisamment le partenaire impacte négativement et durablement le projet (cf système M&E inutilisable).	CTB-HQ (RH et EST) RR
Le contrat d'assistance technique perlée prévoit des prestations non fléchées permettant la mobilisation d'experts à la demande, en fonction de l'évolution des besoins. Cette flexibilité donne au projet une réactivité peu commune et très intéressante à condition que l'AT perlée soit bien conçue comme partie intégrante de l'appui technique sur la durée.	Projet CTB-HQ (RH et EST) RR



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

<b>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</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>				
<b>Évaluation de l'EFFICACITÉ : note totale</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
			<b>X</b>	
<b>3.1 Tel qu'il est mis en œuvre actuellement, quelle est la probabilité que l'outcome soit réalisé ?</b>				
	<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 minimes restrictions ; les effets négatifs (s'il y en a) n'ont pas causé beaucoup de tort.		
X	<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.		
	<b>D</b>	L'intervention n'atteindra pas son outcome, à moins que d'importantes mesures fondamentales soient prises.		
<b>3.2 Les activités et les outputs sont-ils adaptés (le cas échéant) dans l'optique de réaliser l'outcome ?</b>				
X	<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.		
	<b>D</b>	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.		

<b>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).</b>					
<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>					
<b>Évaluation de la DURABILITÉ POTENTIELLE : note totale</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
			<b>X</b>		
<b>4.1 Durabilité financière/économique ?</b>					
	<b>A</b>	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>B</b>	La durabilité financière/économique sera vraisemblablement bonne, mais des problèmes peuvent survenir en raison notamment de l'évolution de facteurs économiques externes.			
	<b>C</b>	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.			
	<b>D</b>	La durabilité financière/économique est très discutable, à moins que n'interviennent des changements majeurs.			
<b>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 ?</b>					
	<b>A</b>	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>B</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.			
	<b>C</b>	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.			
	<b>D</b>	L'intervention dépend totalement des structures ponctuelles n'offrant aucune perspective de durabilité. Des changements fondamentaux sont requis pour garantir la durabilité.			
<b>4.3 Quels sont le niveau d'appui politique fourni et le degré d'interaction entre l'intervention et le niveau politique ?</b>					
	<b>A</b>	L'intervention bénéficie de l'appui intégral de la politique et des institutions, et cet appui se poursuivra.			
X	<b>B</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.			
	<b>C</b>	La durabilité de l'intervention est limitée par l'absence d'appui politique. Des mesures correctives sont requises.			
	<b>D</b>	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.			
<b>4.4 Dans quelle mesure l'intervention contribue-t-elle à la capacité institutionnelle et de gestion ?</b>					
	<b>A</b>	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>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.			
	<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

Décision à prendre			Action				Suivi	
Décision à prendre	Période d'identification	Source	Acteur	Action(s)	Resp.	Date limite	Avancement	Statut
La SMCL approuve l'avenant à l'accord d'exécution du CRK, elle demande une révision de la planification opérationnelle 2013 et de son plan de passation des marchés publics.	juil-13	Rapport	CRK	Révision de la PO 2013 et du Plan de passation de Marchés du CRK	UCAT RR	07/2013	Avenant signé le 22/07/2013	CLOSED
La SMCL salue la décision de redémarrage des activités d'appui institutionnel et la reprise du résultat 3 du PADK ; elle recommande une signature diligente de l'accord d'exécution avec le Gouvernorat.	juil-13	Rapport	GRK	Élaboration et signature de l'accord d'exécution avec le GRK	UCAT RR	07/2013	Accord d'exécution signé le 17/07/2013 Première tranche du financement mis à la disposition du GRK	CLOSED
La SMCL valide la création d'un poste de conseiller technique en Finances Locales et donne mandat à l'UCAT de lancer le recrutement.	juil-13	Rapport	UCAT	Recruter le conseiller technique en Finances Locales	UCAT RR	10/2013	Conseiller Technique Finances Locales recruté et poste depuis le 21/10/2013	CLOSED
La SMCL rappelle la nécessité au Conseil Régional de tenir une délibération en vue de donner mandat au comité régional d'attribution d'effectuer la sélection des projets à financer sur le fonds DER.	juil-13	Rapport	CRK	Délibération à présenter lors de la prochaine session de décembre 2013.	CRK	12/2013	Délibération adoptée lors de la session de décembre 2013 du Conseil Régional.	CLOSED
La SMCL prend acte des difficultés dans la mise en oeuvre de l'accord d'exécution avec le CRK, elle demande aux différents acteurs (CRK, TPR, Gouvernorat) de se concerter sous la tutelle du Ministère de l'Administration Territoriale, pour trouver les solutions définitives à cette question. Une réunion se tiendra à cet effet au Gouvernorat de Koulikoro le mercredi 27 novembre 2013.	sept-13	Rapport + audit	CRK / Trésor	Réunion de concertation/décision avec CRK, TPR, Gouvernorat et MAT.	MAT	27/11/13	Réunion tenue mais solutions toujours en attente et rapportage financier non livré.	ONGOING
La SMCL valide le principe de transfert des véhicules et des moyens y afférents (chauffeurs+ fonctionnement) au CRK et au GRK.	avril-13	Note technique	CRK GRK	Transférer les véhicules et les moyens y afférents	UCAT	05/2013	Véhicules et moyens transférés	CLOSED

### 4.3 Aperçu des MoReResults

Résultats ou indicateurs du cadre logique modifiés au cours des 12 derniers mois ?	Néant
Rapport <i>Baseline</i> enregistré dans PIT ?	Non (rapport jugé non satisfaisant par l'intervention)
Planning de la MTR (enregistrement du rapport)	03/2014
Planning de l'ETR (enregistrement du rapport)	06/2015 (estimation)
Missions de backstopping depuis le 01/01/2013	Mission EST Gouvernance programmée en janvier 2013 mais non réalisée pour des raisons sécuritaires, reprogrammation prévue en cours d'année mais non réalisée pour des contraintes de calendrier.

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

### Budget vs Actuals (Year to Date, Last 5 years) of MLI0903311

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

Budget Version : **E2**

Currency : **EUR**

YTD : **Report includes all valid transactions, registered up to today**

	Status	Fin Mode	Amount	Start to 2010	2011	2012	2013	Expenses		Total	Balance	% Exec
								2014	%			
<b>A LES MISSIONS DES CT ET DES SERVICES DE</b>			5.376.410,00	83.983,31	277.701,71	443.240,96	722.537,12	0,00	1.527.483,07	3.848.946,93	28%	
01 Les collectivités territoriales ont des			1.386.000,00		37.414,86	105.384,72	426.807,82	0,00	571.607,39	814.392,61	41%	
01 Renforcer les capacités des CT	REGIE		335.000,00		947,68	31.494,59	317.191,69	0,00	349.633,85	-14.633,65	104%	
02 Appui technique pour le renforcement des	REGIE		258.000,00		22.382,30	51.423,81	53.641,70	0,00	127.447,81	130.562,19	49%	
03 Améliorer la redevabilité et le contrôle des	COGES		555.000,00			1.291,24	24.458,15	0,00	25.749,39	529.250,61	5%	
04 Appui technique pour l'amélioration de la	REGIE		138.000,00		14.064,98	21.175,08	22.649,93	0,00	57.909,99	80.090,01	42%	
05 Appui au processus de dévolution des biens	COGES		100.000,00				10.966,35	0,00	10.966,35	89.133,65	11%	
02 L'ARK a les capacités d'impulser et de			2.769.600,00	58.270,66	237.044,35	164.839,56	49.512,85	0,00	509.767,41	2.259.832,59	18%	
01 Appui technique pour enrichir le plan d'action	REGIE		680.600,00	58.270,66	75.563,46	127.852,64	42.244,93	0,00	303.921,68	376.678,32	45%	
02 Renforcement des capacités pour enrichir le	COGES		100.000,00		5.141,33	5.314,91	7.641,53	0,00	18.097,76	81.902,24	18%	
03 Action menées par l'ARK pour enrichir le plan	COGES		0,00		0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	7%	
04 Appuyer l'élaboration, la négociation et la	COGES		0,00		0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	7%	
05 Renforcer les services propres de l'ARK ses	COGES		182.450,00		36.447,00			0,00	36.447,00	156.043,00	19%	
06 Favoriser et appuyer la création d'un outil	COGES		0,00		0,00			0,00	0,00	0,00	7%	
07 Dotation d'appui au Développement	COGES		1.000.000,00			0,00		0,00	0,00	1.000.000,00	0%	
08 Capitaliser, améliorer Dotation d'appui au	COGES		0,00		0,00			0,00	0,00	0,00	7%	
09 Appuyer les actions régionales de	COGES		80.216,00		66.989,00			0,00	66.989,00	13.227,00	84%	
10 Appui technique pour les actions régionales	REGIE		108.683,00		16.013,57	30.844,30	116,99	0,00	46.974,85	61.708,15	43%	
11 Chauffeurs	REGIE		32.317,00			627,72	-490,59	0,00	437,12	31.879,88	1%	
12 Appuyer l'élaboration, la mise en oeuvre et le	COGES		175.294,00		36.900,00			0,00	36.900,00	138.394,00	21%	
13 Appuyer la mise en place d'outils de	COGES		400.000,00					0,00	0,00	400.000,00	0%	
03 Les services de l'Etat accompagnement et			1.220.810,00	25.712,65	3.242,50	172.816,68	244.216,45	0,00	446.085,27	774.721,73	37%	
	REGIE		3.185.361,61	129.352,57	337.112,64	530.041,23	725.796,56	0,00	1.722.303,18	1.463.058,43	54%	
	COGEST		3.660.950,00		158.678,25	159.021,93	268.729,23	0,00	584.428,41	3.276.521,59	15%	
	<b>TOTAL</b>		<b>7.046.311,61</b>	<b>129.352,57</b>	<b>495.791,09</b>	<b>689.063,16</b>	<b>992.524,79</b>	<b>0,00</b>	<b>2.306.731,59</b>	<b>4.739.550,02</b>	<b>33%</b>	

Budget vs Actuals (Year to Date, Last 5 Years) of MLI0903311 Printed on 2/10/2014

page: 1

## Budget vs Actuals (Year to Date, Last 5 years) of MLI0903311

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

Budget Version : **E2**  
Currency : **EUR**

YTD : **Report inclusés all valid transactions, registered up to today**

	Status	Fin Mode	Amount	Start to 2010	2011	2012	2013	Expenses		Balance	% Exec
								2014	Total		
01 Améliorer quantitativement et qualitativement		COGES	638.260,00		140.110,63	107.879,02	0,00	248.068,66	390.160,35	39%	
02 Action du gouvernorat pour l'appui aux STD		COGES	242.260,00		34.100,00	56.260,00	0,00	34.100,00	206.160,00	14%	
03 Améliorer le suivi et le contrôle des CT		COGES	167.400,00		32.606,05	44.731,34	0,00	56.260,00	111.140,00	34%	
04 Appui technique à l'accompagnement des		REGIE	166.742,00	25.712,65	3.242,50	1.146,08	0,00	106.452,54	50.249,46	68%	
05 Chauffeur		REGIE	16.168,00				0,00	1.146,08	15.011,92	7%	
<b>X RÉSERVE BUDGÉTAIRE</b>			<b>197.707,61</b>					<b>0,00</b>	<b>197.707,61</b>	<b>0%</b>	
01 Réserve budgétaire			197.707,61					0,00	197.707,61	0%	
01 Réserve budgétaire COGESTION		COGES	151.396,00					0,00	151.396,00	0%	
02 Réserve budgétaire REGIE		REGIE	46.311,61					0,00	46.311,61	0%	
<b>Z MOYENS GÉNÉRAUX</b>			<b>1.472.194,00</b>	<b>45.369,26</b>	<b>218.089,39</b>	<b>245.822,19</b>	<b>269.987,68</b>	<b>0,00</b>	<b>779.268,62</b>	<b>692.925,48</b>	<b>53%</b>
01 Frais de personnel			911.894,00	201,40	119.322,68	216.054,08	226.785,77	0,00	562.363,94	349.530,06	62%
01 Co-responsable et Conseil décentralisation		REGIE	722.000,00	201,40	85.214,95	167.041,20	163.254,52	0,00	415.712,07	306.287,93	58%
02 responsable national		COGES	20.574,00		4.627,82	3.474,81	5.763,48	0,00	13.896,11	6.677,59	68%
03 Equipe finance et administration		REGIE	101.250,00		20.906,81	31.707,74	31.739,20	0,00	84.353,75	18.896,25	83%
04 chauffeurs		COGES	86.070,00		8.573,10	8.830,34	19.616,28	0,00	37.019,73	1.050,27	97%
05 Formation du personnel PADK		REGIE	30.000,00		4.899,89		6.382,29	0,00	11.382,28	18.617,72	38%
02 Investissements			119.000,00	41.346,99	19.020,53	1.117,22	3.253,49	0,00	64.738,24	54.261,76	54%
01 Véhicules		REGIE	76.000,00	32.558,01				0,00	32.558,01	43.441,99	43%
02 Equipement bureau		REGIE	10.000,00		4.780,14	894,11	3.018,72	0,00	8.486,97	1.511,03	85%
03 Equipement IT		REGIE	23.000,00	8.788,68	12.019,19	213,43		0,00	21.021,60	1.978,40	91%
04 Aménagements du bureau		REGIE	10.000,00		2.215,20	219,68	234,77	0,00	2.668,66	7.330,34	27%
03 Frais de fonctionnement			238.900,00	3.199,79	33.372,86	25.242,24	32.603,14	0,00	94.618,03	144.181,97	40%
REGIE			3.185.361,61	129.362,57	337.112,84	530.041,23	725.796,56	0,00	1.722.303,18	1.483.066,43	54%
COGEST			3.860.850,00		158.675,25	159.021,93	266.728,23	0,00	594.426,41	3.276.521,59	16%
<b>TOTAL</b>			<b>7.048.311,61</b>	<b>129.362,57</b>	<b>486.788,09</b>	<b>689.063,16</b>	<b>992.524,79</b>	<b>0,00</b>	<b>2.306.731,59</b>	<b>4.738.560,02</b>	<b>33%</b>

Budget vs Actuals (Year to Date, Last 5 Years) of MLI0903311 Printed on 21/01/2014

page 2

## Budget vs Actuals (Year to Date, Last 5 years) of ML10903311

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

Budget Version : **E2**

Currency : **EUR**

YTD : **Report includes all valid transactions, registered up to today**

	Status	Fin Mode	Amount	Start to 2010	2011	2012	2013	Expenses		Balance	% Exec
								2014	Total		
01 Bureau		COGES	0,00				13,42	0,00	13,42	-13,42	7%
02 Services et frais de maintenance		REGIE	10.800,00		1.082,69	2.940,34	6.841,22	0,00	9.264,25	1.535,75	86%
03 Frais de fonctionnement des véhicules		REGIE	115.000,00		11.103,61	7.634,66	12.931,67	0,00	31.569,74	83.430,26	27%
04 Communication		REGIE	48.800,00		8.331,31	3.269,88	3.282,90	0,00	14.884,20	33.705,80	31%
05 Fournitures de bureau		REGIE	32.400,00		4.780,65	5.171,45	6.423,75	0,00	18.375,85	16.024,15	61%
06 Missions		REGIE	19.000,00		1.706,67	3.435,78	1.854,40	0,00	7.096,84	7.903,16	47%
07 Autres frais de fonctionnement		REGIE	17.000,00	3.199,79	6.367,94	3.490,12	2.345,88	0,00	15.403,73	1.596,27	91%
04 Audit et Suivi et Evaluation			202.500,00	621,06	46.372,97	3.408,04	7.145,28	0,00	67.547,37	144.952,63	28%
01 Frais de suivi et évaluation		REGIE	80.000,00	621,06	40.710,14	1.691,81	6.731,03	0,00	50.054,05	29.945,95	63%
02 Audit		REGIE	87.500,00					0,00	0,00	87.500,00	0%
03 Backstopping CTB		REGIE	35.000,00		5.662,84	1.416,24	414,25	0,00	7.493,32	27.506,68	21%
99 Conversion rate adjustment			0,00		0,33	0,61		0,00	0,94	-0,94	7%
98 Conversion rate adjustment		REGIE	0,00		0,33	0,61		0,00	0,94	-0,94	7%
99 Conversion rate adjustment		COGES	0,00					0,00	0,00	0,00	7%
		REGIE	3.185.261,61	129.362,57	337.112,64	530.041,23	725.796,56	0,00	1.722.303,16	1.463.058,43	54%
		COGEST	3.860.950,00	159.678,25	158.678,25	159.021,83	266.728,23	0,00	584.428,41	3.276.521,59	16%
		<b>TOTAL</b>	<b>7.046.311,61</b>	<b>129.362,57</b>	<b>495.791,09</b>	<b>689.063,16</b>	<b>992.524,79</b>	<b>0,00</b>	<b>2.306.731,59</b>	<b>4.739.580,02</b>	<b>33%</b>

Budget vs. Actuals (Year to Date, Last 5 Years) of ML10903311 Printed on 2/10/2014 page 3



## 4.5 Ressources en termes de communication

Au cours de l'année 2013, le PADK a communiqué sur les supports techniques qu'il produisait, en propre et en partenariat avec d'autres acteurs. Dans ce cadre, les outils suivants ont été élaborés et diffusés :

- Kit de 7 fascicules sur la maîtrise d'ouvrage : conception, mise en page et impression de 7 modules réunis dans un coffret servant de supports aux formations à la maîtrise d'ouvrage mises en œuvre avec le Centre de Formation des Collectivités Territoriales (300 coffrets imprimés). Dans la région de Koulikoro, 31 collectivités ont déjà bénéficié de ce cycle de formation soient 150 personnes (élus et techniciens).
- Guide de la restitution publique : participation à la rédaction du guide national de la restitution publique piloté par la Direction Générale des Collectivités Locales, en partenariat avec PACT-GIZ et Lux Développement. Ce guide imprimé à 7.000 exemplaires -dont la moitié sur financement du PADK- constitue le support officiel permettant d'organiser les restitutions publiques des comptes des CT du Mali (restitutions rendues obligatoires par le nouveau code des collectivités de 2012).
- Stratégie Régionale DER : conception de la 1<sup>ère</sup> stratégie régionale de développement économique et validation d'un document de synthèse par délibération du CRK. Le document de diffusion est en cours de mise en page et d'impression.